



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ

ANA BİLİM DALI

DOKTORA  
TEZİ

ÖZEL ANAOKULU YÖNETİCİLERİNİN  
İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI,  
DUYGUSAL ZEKA, İŞ DOYUMU VE İŞE  
ADANMIŞLIĞININ İNCELENMESİ

ÖZLEM EROĞLU

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI

Antalya, 2024

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**DOKTORA PROGRAMI**

**ÖZEL ANAOKULU YÖNETİCİLERİNİN İŞ-AİLE YAŞAM**  
**ÇATIŞMASI, DUYGUSAL ZEKA, İŞ DOYUMU VE İŞE**  
**ADANMIŞLIĞININ İNCELENMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Özlem EROĞLU**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU**

**Antalya, 2024**

## DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı; bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yola ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserleri kaynakça kısmında belirttiğimi ve bu eserler her kullanıldığında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

...../...../ 2024

Özlem EROĞLU

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Özlem Eroğlu'nun bu çalışması 24/ 01/ 2024 tarihinde jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi** Doktora Programında **Doktora Tezi** olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

İMZA

**Başkan : Prof. Dr. İlhan Günbayı**

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, EBB, Eğt. Yön. AD

.....

**Üye : Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğt. Fak. EBB, Eğt. Yön. AD

.....

**Üye : Prof. Dr. Engin KARADAĞ**

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, EBB, Eğt. Yön. AD

.....

**Üye : Prof. Dr. Fatih BEKTAŞ**

Kilis 7 Aralık Üniversitesi Muallim Rıfat Eğt. Fak. EBB, Eğt. Yön. AD

.....

**Üye : Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU**

**(Danışman)** Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, EBB, Eğt. Yön. AD

.....

**DOKTORA TEZİNİN ADI:** Özel Anaokulu Yöneticilerinin İş-Aile Yaşam Çatışması, Duygusal Zeka, İş Doyumu ve İşe Adanmışlığının İncelenmesi

**ONAY:** Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun .....tarihli ve.....sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Güçlü ŞEKERCİOĞLU

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Doktora yapmaya ve ön gerekliliklerini tamamlamaya karar verdiğim an yoğun ve meşakkatli bir sürecin de başlangıcı oldu. Kendimi en yetkin ve donanımlı hissettiğim, üzerinde çok emek verdiğim ve kafa yorduğum okul öncesi eğitime hizmet etme konusunda doktora başladığım ilk zamanlardan itibaren kararlıydım. Bu araştırma konusunu seçme macerası da böylece başlamış oldu. Bu süreçte beni destekleyip teşvik eden danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU'ya teşekkür ederim. Ayrıca doktora tez izleme komitemde yer alan, tecrübeleri, engin bilgileri, görüş ve önerileriyle her aşamada, ihtiyaç duyduğum her anda yardımlarını esirgemeyerek bana ilham kaynağı olan, yolumu açan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM ve Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI'ya sonsuz şükranlarımı sunarım. Bu konuyu araştırmaya ilk karar verdiğim zaman fikir ve önerileriyle beni cesaretlendiren Prof. Dr. Engin KARADAĞ hocama teşekkür ederim. Bu süreçte gece gündüz demeksizin aradığım her an her konuda desteğini derinden hissettiğim hocam Prof. Dr. Zeliha YAZICI'ya minnettarım. Doktora sürecimde bilgi ve deneyimlerinden sıkça yararlandığım, her tıkanıldığımda önümü açan, yeni donanımlarla daha da güçlenmemi sağlayan ve beni bu süreci tamamlayabilmem konusunda her zaman motive eden canım hocam Seçil DEREN VAN HET HOF'a çok teşekkür ederim.

Sevgi ve desteklerini her an yanımda hissettiğim ve onlar gibi bir aileye sahip olduğum için hep çok şanslı olduğumu düşündüğüm tüm aile bireylerime sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım, iyi kilerimsiniz. Son olarak bu araştırmada katkı sağlayan herkese özellikle de çok değerli zamanlarını ayırarak bu araştırmaya gönüllü katılım sağlayan ve araştırmanın varlık sebebi olan anaokulu yöneticilerime çok teşekkür ederim. Dilerim ki bu araştırma eğitimin her kademesi gibi değerli olmakla birlikte yaşamın sağlam temeller üzerine oturmasında daha etkin ve kritik olduğu düşünülen okul öncesi eğitim kademesinin çok daha ileriye taşınmasında katkı sağlar.

Özlem EROĞLU

## ÖZET

### ÖZEL ANAOKULU YÖNETİCİLERİNİN İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI, DUYGUSAL ZEKA, İŞ DOYUMU VE İŞE ADANMIŞLIĞININ İNCELENMESİ

EROĞLU, Özlem

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU

Ocak, 2024, 360+xiv sayfa

Bu araştırmada, özel anaokulu yöneticilerinde iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyum ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Karma yöntem desenlerinden açıklayıcı sıralı desene göre tasarlanan araştırmada katılımcı seçim alt deseni kullanılmış, öncelikle nicel veriler toplanmış ardından da nicel sonuçların geniş kapsamlı nitel veriyle desteklenmesi sağlanmıştır. Araştırma bir karma yöntem araştırması olduğu için karma araştırmanın temel felsefesi olan hem realizm hem de idealizm felsefesini bir araya getiren pragmatizm şemsiyesi altında, nicel kısmı işlevsel paradigma, nitel kısmı ise yorumlayıcı paradigma ile yürütülmüştür. Nicel olan ilk aşamada, ilişkisel tarama araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Türkiye’deki 5 297 özel anaokulunda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışmanın nicel aşamasının örneklemi seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme kullanılarak belirlenen Türkiye’de görev yapan 385 yöneticinin temsil edeceği hesaplanmıştır. Araştırmanın nicel aşamasının verileri iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyum ve işe adanmışlık ölçekleri ile toplanmıştır. Nicel aşama verileri; SPSS 23 ve AMOS 18 paket programları kullanılarak betimsel istatistikler ve anlam çıkarıcı istatistikler ile çözümlenmiştir. Çalışmanın nitel olan ikinci aşamasında ise “açıklayıcı bütüncül çoklu durum çalışması deseni” kullanılmıştır. Bu aşamanın çalışma grubunu, nicel kısım örnekleme içerisinde yer alan yöneticilerinden nitel araştırmalarla özdeşleşmiş olan gönüllülük esasına dayalı amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme alma yöntemiyle seçilen 12 özel okul öncesi eğitim yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmanın nitel aşamasında yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular yöneltilerek yapılan yüz yüze veya çevrimiçi derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilerin, MAXQDA 2020 paket programı kullanılarak tema, betimsel

ve içerik analizleri yapılmıştır. Araştırmanın nicel sonuçlarına göre incelenen değişkenler arasında pozitif yönlü en güçlü ilişkinin ( $r=.541$ ) iş doyum ve işe adanmışlık arasında olduğu görülmüştür. İş-aile yaşam çatışmasının duygusal zekanın alt boyutlarından biri olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi (RHD), iş doyum ve işe adanmışlık ile negatif yönlü ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Bu ilişkiler içerisinde en zayıf ilişkinin iş-aile yaşam çatışması ile iyimserlik ve RHD arasında olduğu görülmüştür. Yöneticilerin yüksek işe adanmışlık ve iş doyum düzeyine sahip olmalarının iş performanslarına olumlu katkı sağlayacağı, bu durumun da eğitim örgütlerinin önemli bir kazanımı olacağı ve niteliğini artıracığı varsayımıyla bağımlı değişken olarak ele alınıp iş-aile yaşam çatışmasının ve duygusal zekanın yordayıcılık etkisi incelenmiştir. Elde edilen modelde iş-aile yaşam çatışmasının işe adanmışlığı yordamada iş doyumunun tam aracı (mediator) değişken olarak işlev gördüğü ve iyimserlik ve RHD ise iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu yordamasında düzenleyici (moderator) değişken olarak işlev gördüğü bulunmuştur. Araştırmanın nitel bulgularına göre yöneticiler yoğunlukla iş doyum, özellikle işe duygusal bağlılık, ekonomik faktörler ve kariyer ile gelişme arasındaki ilişkiyi ifade etmişlerdir. Yöneticilerin iş doyum ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu düşündükleri ve bu durumun ekonomik faktörler ve kariyer ile gelişme arasındaki ilişkide önemli rol oynadığı görüşünde oldukları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Okul öncesi eğitim, özel anaokulu yöneticileri, iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyum, işe adanmışlık*

## **ABSTRACT**

### **INVESTIGATION OF WORK-FAMILY LIFE CONFLICT, EMOTIONAL INTELLIGENCE, JOB SATISFACTION AND WORK ENGAGEMENT IN PRIVATE PRE-SCHOOL ADMINISTRATORS**

EROĞLU, Özlem

Dissertation, Institute of Education Sciences

Department of Educational Administration, Inspection, Planning, and Economy

Supervisor: Assist. Prof. Türkan AKSU

**January, 2024, 360+xiv pages**

Purpose of this research is to find out the relations between work-family life conflict, emotional intelligence, job satisfaction and work engagement amongst the administrators of private pre-school. In the research designed according to the explanatory sequential design, which is one of the mixed method designs, the participant selection variant was used, quantitative data were collected first, and then quantitative results were supported by comprehensive qualitative data. Since this research is a mixed method research, under the umbrella of pragmatism, which combines both realism and idealism, the quantitative part was conducted with the functional paradigm and the qualitative part with the hermeneutics/interpretivist paradigm. In the first, quantitative, phase, correlational research design was used. Research universe was comprised of 5,297 private pre-school administrators working in Turkey during 2022-2023 academic year. It was calculated that, 385 administrators working in Turkey would represent this study's quantitative phase sampling, that was identified using stratified sampling which is one of random sampling methods. Quantitative phase data were collected through/with scales of work-family life conflict, emotional intelligence, job satisfaction and work engagement. Quantitative phase data were solved with descriptive and inferential statistics by utilization of SPSS 23 and AMOS 18 software package programs. A descriptive holistic multiple case study design was used for collecting and analyzing the data in the second, qualitative, phase. Study group of this phase was comprised of 12 private pre-school administrators who were within the quantitative part sample and selected through criterion sampling method, one of the voluntary basis purposive sampling methods that is identified with qualitative researches. At the qualitative phase of the research, theme, descriptive and content analyzes of the data that were obtained by directing semi-

structured, open-ended questions through in-person or online interviews, were conducted using MAXQDA 2020 software package. According to the quantitative results of the research, amongst the variables studied, the strongest positive correlation ( $r=.541$ ) was observed between job satisfaction and work engagement. It was identified that, work-family life conflict has a negative correlation with optimism and regulation of mood, which is one of the sub-dimensions of emotional intelligence, job satisfaction and work engagement. The weakest correlation among these relationships was the one between work-family life conflict and optimism and regulation of mood. It was assumed that, higher levels of work engagement and job satisfaction of the administrators would reflect positively on their performance which in return would benefit the educational institutions greatly, and increase the quality. Hence, they were evaluated as dependent variables and predictive effect of work-family life conflict and emotional intelligence was studied. In the model obtained, it was found that job satisfaction functioned as a full mediator variable in predicting work-family life conflict in predicting work engagement and optimism and RHD functioned as moderator variables in predicting work-family life conflict in predicting job satisfaction. According to the qualitative results of the research, the administrators frequently expressed the relationship between improvement and job satisfaction, specifically emotional commitment to the work, economical factors and career. It has been determined that, the administrators think that there is a positive correlation between job satisfaction and work engagement, and this plays an important role on the relationship between the economical factors and career and improvement.

*Key words: Pre-school education, private pre-school administrators, work-family life conflict, emotional intelligence, job satisfaction, work engagement*

## İÇİNDEKİLER

|                          |      |
|--------------------------|------|
| TEŞEKKÜR.....            | i    |
| ÖZET.....                | ii   |
| ABSTRACT.....            | iv   |
| İÇİNDEKİLER.....         | vi   |
| TABLolar LİSTESİ .....   | xi   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....    | xii  |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xiii |
| SİMGELER LİSTESİ.....    | xiv  |

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1.1. Problem Durumu.....              | 1  |
| 1.2. Araştırmanın Amacı .....         | 10 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi.....          | 11 |
| 1.4. Araştırmanın Varsayımları .....  | 12 |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 12 |
| 1.6. Tanımlar .....                   | 13 |

### BÖLÜM II

#### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. İş-Aile Yaşam Çatışması.....                          | 14 |
| 2.1.1. İş-Aile Yaşam Çatışması Kavramı.....                | 14 |
| 2.1.2. İş-Aile Yaşam Çatışması ile İlgili Yaklaşımlar..... | 15 |
| 2.1.2.1. İş ve Aileye Birinci Yaklaşım: Çatışma.....       | 17 |
| 2.1.2.1.1. Yapısal İşlevselcilik Kuramı.....               | 18 |
| 2.1.2.1.2. Bölünme Kuramı.....                             | 18 |
| 2.1.2.2. İş ve Aileye İkinci Yaklaşım: Telafi.....         | 19 |
| 2.1.2.2.1. Telafi Kuramı.....                              | 19 |
| 2.1.2.2.2. Tamamlayıcı ve Tepkisel Telafi Kuramı.....      | 19 |
| 2.1.2.3. İş ve Aileye Üçüncü Yaklaşım: Denge.....          | 20 |
| 2.1.2.3.1. Rol Arttırma Kuramı.....                        | 20 |
| 2.1.2.3.2. Taşma Kuramı.....                               | 20 |
| 2.1.2.3.3. İş-Aile Zenginleştirme Kuramı.....              | 21 |
| 2.1.3. İş-Aile Yaşam Çatışmasının Boyutları.....           | 22 |

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.2. Duygusal Zeka.....</b>                                                | <b>24</b> |
| 2.2.1. Duygusal Zeka Kavramının Tanımı.....                                   | 24        |
| 2.2.2. Duygusal Zeka Modelleri.....                                           | 25        |
| 2.2.2.1. Peter Salovey ve John Mayer’ın Duygusal Zeka Modeli.....             | 26        |
| 2.2.2.2. Daniel Goleman’ın Duygusal Zeka Modeli.....                          | 28        |
| 2.2.2.3. Reuven Bar-On’un Duygusal Zeka Modeli.....                           | 28        |
| 2.2.2.4. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf’ın Duygusal Zeka Modeli.....         | 29        |
| <b>2.3. İş Doyumu.....</b>                                                    | <b>30</b> |
| 2.3.1. İş Doyumu Kavramı.....                                                 | 30        |
| 2.3.2. İş Doyumu ile İlgili Yaklaşımlar.....                                  | 32        |
| 2.3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....                                | 32        |
| 2.3.2.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı (Motivasyon-Hijyen Kuramı).....        | 33        |
| 2.3.2.3. Alderfer'in ERG (Existence- Relatedness- Growth) Kuramı.....         | 34        |
| 2.3.3. İş Doyumunun Boyutları.....                                            | 35        |
| 2.3.3.1. İçsel Doyum (Internal Satisfaction).....                             | 35        |
| 2.3.3.1. Dışsal Doyum (External Satisfaction).....                            | 35        |
| <b>2.4. İşe Adanmışlık.....</b>                                               | <b>35</b> |
| 2.4.1. İşe Adanmışlık Kavramı.....                                            | 36        |
| 2.4.2. İşe Adanmışlık ile İlgili Yaklaşımlar.....                             | 37        |
| 2.4.2.1. İş Talepleri -Kaynakları (Job Demands-Resources-JD-R) Modeli.....    | 38        |
| 2.4.2.2. Kaynakların Korunması Kuramı (Conservation of Resources Theory)..... | 39        |
| 2.4.2.3. Genişlet ve İnşa Et Kuramı (Broaden-and-Build Theory).....           | 40        |
| 2.4.3. İşe Adanmışlığın Boyutları.....                                        | 41        |
| 2.4.3.1. Zindelik.....                                                        | 41        |
| 2.4.3.2. Adanmışlık.....                                                      | 42        |
| 2.4.3.3. Yoğunlaşma.....                                                      | 42        |
| <b>2.5. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....</b>                             | <b>43</b> |
| 2.5.1. İş-Aile Yaşam Çatışması ile İlgili Araştırmalar.....                   | 43        |
| 2.5.2. Duygusal Zeka ile İlgili Araştırmalar.....                             | 48        |
| 2.5.3. İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar.....                                 | 52        |
| 2.5.4. İşe Adanmışlık ile İlgili Araştırmalar.....                            | 58        |
| <b>2.6. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....</b>                            | <b>60</b> |
| 2.6.1. İş-Aile Yaşam Çatışması ile İlgili Araştırmalar.....                   | 61        |

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 2.6.2. Duygusal Zeka ile İlgili Araştırmalar.....  | 64 |
| 2.6.3. İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar.....      | 67 |
| 2.6.4. İşe Adanmışlık ile İlgili Araştırmalar..... | 72 |

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.1. Araştırma Paradigması.....</b>                             | <b>77</b>  |
| <b>3.2. Araştırma Modeli .....</b>                                 | <b>78</b>  |
| 3.2.1. Nicel Aşamanın Yöntemi.....                                 | 79         |
| 3.2.2. Nitel Aşamanın Yöntemi.....                                 | 79         |
| <b>3.3. Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu.....</b>                   | <b>80</b>  |
| 3.3.1. Nicel Aşama İçin Evren ve Örneklem.....                     | 80         |
| 3.3.2. Nitel Aşama İçin Çalışma Grubu.....                         | 82         |
| <b>3.4. Veri Toplama Araçları .....</b>                            | <b>83</b>  |
| 3.4.1. Nicel Veri Toplama Araçları.....                            | 83         |
| 3.4.1.1. Kişisel Bilgi Formu.....                                  | 84         |
| 3.4.1.2. İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği.....                       | 84         |
| 3.4.1.3. Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği.....       | 86         |
| 3.4.1.4. Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....                           | 89         |
| 3.4.1.5. Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği.....                        | 91         |
| 3.4.1.6. Nicel Ölçme Araçlarının Güvenirliliği.....                | 93         |
| 3.4.2. Nitel Veri Toplama Aracı.....                               | 94         |
| <b>3.5. Veri Toplama .....</b>                                     | <b>95</b>  |
| 3.5.1. Nicel Verilerin Toplanması .....                            | 95         |
| 3.5.2. Nitel Verilerin Toplanması .....                            | 95         |
| <b>3.6. Verilerin Analizi .....</b>                                | <b>96</b>  |
| 3.6.1. Nicel Verilerin Analizi.....                                | 96         |
| 3.6.2. Nitel Verilerin Analizi .....                               | 98         |
| <b>3.7. Nitel Aşamanın Geçerliliği ve Güvenirliliği.....</b>       | <b>99</b>  |
| <b>3.8. Nicel ve Nitel Aşamada İzlenecek Etik Prosedürler.....</b> | <b>101</b> |

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR**

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.1. Nicel Aşama Bulguları .....</b>                | <b>102</b> |
| 4.1.1. İş-Aile Yaşam Çatışmasına İlişkin Bulgular..... | 102        |

|                                                                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1.2. Duygusal Zekaya İlişkin Bulgular.....                                                                                                | 103        |
| 4.1.3. İş Doyumuna İlişkin Bulgular.....                                                                                                    | 103        |
| 4.1.4. İşe Adanmışlığa İlişkin Bulgular.....                                                                                                | 104        |
| 4.1.5. İş-Aile Yaşam Çatışması, Duygusal Zeka, İş Doyumu ve İşe Adanmışlık<br>Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....                         | 105        |
| 4.1.6. İş-Aile Yaşam Çatışması ve Duygusal Zekanın İş Doyumu ve İşe Adanmışlık<br>Düzeylerini Yordamasına Yönelik Bulgular.....             | 105        |
| <b>4.2. Nitel Aşama Bulguları .....</b>                                                                                                     | <b>113</b> |
| 4.2.1. İş-Aile Yaşam Çatışmasına İlişkin Bulgular ve Yorum.....                                                                             | 113        |
| 4.2.2. Duygusal Zekaya İlişkin Bulgular ve Yorum .....                                                                                      | 127        |
| 4.2.3. İş Doyumuna İlişkin Bulgular ve Yorum.....                                                                                           | 142        |
| 4.2.4. İşe Adanmışlığa İlişkin Bulgular ve Yorum.....                                                                                       | 162        |
| 4.2.5. İş-Aile Yaşam Çatışması ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular<br>ve Yorum.....                                              | 187        |
| 4.2.6. İş-Aile Yaşam Çatışması ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular<br>ve Yorum.....                                         | 199        |
| 4.2.7. İş Doyumu ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorum.....                                                          | 215        |
| 4.2.8. Duygusal Zeka ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorum .....                                                          | 232        |
| <b>BÖLÜM V</b>                                                                                                                              |            |
| <b>SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER</b>                                                                                                          |            |
| <b>5.1. Sonuç ve Tartışma .....</b>                                                                                                         | <b>249</b> |
| 5.1.1. İş-Aile Yaşam Çatışmasına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....                                                                          | 249        |
| 5.1.2. Duygusal Zekaya İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....                                                                                    | 253        |
| 5.1.3. İş Doyumuna İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....                                                                                        | 260        |
| 5.1.4. İşe Adanmışlığa İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....                                                                                    | 271        |
| 5.1.5. İş-Aile Yaşam Çatışması ve Duygusal Zekanın İş Doyumu ve İşe Adanmışlık<br>Düzeylerini Yordamasına Yönelik Sonuçlar ve Tartışma..... | 280        |
| 5.1.6. İş-Aile Yaşam Çatışması, Duygusal Zeka, İş Doyumu ve İşe Adanmışlık<br>Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar ve Tartışma.....             | 283        |
| <b>5.2. Öneriler .....</b>                                                                                                                  | <b>290</b> |
| 5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....                                                                                                 | 290        |
| 5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....                                                                                                | 291        |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                                       | <b>292</b> |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>EKLER .....</b>                                                         | <b>341</b> |
| EK-1. Kişisel Bilgi Formu ve Yönetici Katılım İzin Formu Nicel Kısım ..... | 341        |
| EK-2. İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği.....                                  | 343        |
| EK-3. Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği.....                  | 344        |
| EK-4. Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği.....                                   | 347        |
| EK-5. Minnesota İş Doyum Ölçeği.....                                       | 348        |
| EK-6. Yönetici Katılım İzin Formu Nitel Kısım.....                         | 350        |
| EK-7. Yönetici Görüşme Formu Nitel Kısım.....                              | 351        |
| EK-8. Etik Kurul İzin Formu.....                                           | 353        |
| EK-9. Veri Toplama Araçları İzin Belgeleri.....                            | 354        |
| EK-10. Araştırma İzin Onayı .....                                          | 358        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                       | <b>359</b> |
| <b>İNTİHAL RAPORU.....</b>                                                 | <b>360</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 3.1 Nicel Örneklem Grubunun Kişisel Bilgileri.....                                                                                                                                     | 81  |
| Tablo 3.2 Nitel Çalışma Grubunun Kişisel Bilgileri.....                                                                                                                                      | 83  |
| Tablo 3.3 İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeğinin Doğrulaıcı Faktör Analizi Uyum Parametre Düzeyleri.....                                                                                          | 86  |
| Tablo 3.4 Duygusal Zeka Ölçeğinin İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Alt Boyutunun Doğrulaıcı Faktör Analizi Uyum Parametre Düzeyleri.....                                               | 89  |
| Tablo 3.5 İş Doyum Ölçeğinin Doğrulaıcı Faktör Analizi Uyum Parametre Düzeyleri.....                                                                                                         | 91  |
| Tablo 3.6 İşe Adanmışlık Ölçeğinin Doğrulaıcı Faktör Analizi Uyum Parametre Düzeyleri.....                                                                                                   | 93  |
| Tablo 3.7 Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Katsayısı Değerleri.....                                                                                                                          | 93  |
| Tablo 3.8 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Verileri.....                                                                                                              | 96  |
| Tablo 4.1 İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri.....                                                                                                    | 102 |
| Tablo 4.2 Duygusal Zeka Ölçeği ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri.....                                                                                                              | 103 |
| Tablo 4.3 İş Doyum Ölçeği ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri.....                                                                                                                   | 104 |
| Tablo 4.4 İşe Adanmışlık Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri.....                                                                                                                              | 104 |
| Tablo 4.5 Araştırmaya Konu Olan Değişkenlerin Pearson Çapraz Korelasyon Katsayıları.....                                                                                                     | 105 |
| Tablo 4.6 İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Doyumunu ve İşe Adanmışlığı Yordayıcı Regresyon Modelleri. İş Doyumunun Tam Aracı, İyimserlik ve RHD'nin Düzenleyici Olduğu Regresyon Modelleri..... | 107 |
| Tablo 4.7 İş-Aile Yaşam Çatışmasının İşe Adanmışlık Üzerine Direk ve Dolaylı (İndirek) Etkisi.....                                                                                           | 111 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1 İş ve Aile Görüşleri: Bölünme-Bütünleşme Sürekliliği.....                                                                                                                                                                  | 17  |
| Şekil 2.2 İş ve Aile Taşmasının Çok Boyutlu Yönleri.....                                                                                                                                                                             | 21  |
| Şekil 3.1 Araştırma Modeli: Açıklayıcı Sıralı Desen.....                                                                                                                                                                             | 79  |
| Şekil 3.2 İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı.....                                                                                                                                                | 85  |
| Şekil 3.3 Duygusal Zeka Ölçeğinin İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Alt Boyutunun Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı.....                                                                                                     | 88  |
| Şekil 3.4 İş Doyum Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı.....                                                                                                                                                               | 90  |
| Şekil 3.5 İşe Adanmışlık Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı.....                                                                                                                                                         | 92  |
| Şekil 4.1 Bu Çalışmaya Uyarlanan Hayes Şablonlarından Model 7.....                                                                                                                                                                   | 109 |
| Şekil 4.2 İş-Aile Yaşam Çatışmasının İşe Adanmışlığı Yordamada İş Doyumunun Tam Aracı, İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Doyumunu Yordamasında İyimserlik ve RHD'nin Düzenleyici Olduğu Regresyon Modeli. Düzenleyicili Aracı Model..... | 110 |
| Şekil 4.3 İyimserlik ve RHD'nin İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Doyumunu Yordamada Düzenleyicilik (Moderatör) Rolü.....                                                                                                                | 112 |
| Şekil 4.4 İş-Aile Yaşam Çatışması Hiyerarşik Kod Modellemesi.....                                                                                                                                                                    | 113 |
| Şekil 4.5 Duygusal Zeka Hiyerarşik Kod Modellemesi.....                                                                                                                                                                              | 128 |
| Şekil 4.6 İş Doyumu Hiyerarşik Kod Modellemesi.....                                                                                                                                                                                  | 143 |
| Şekil 4.7 İşe Adanmışlık Hiyerarşik Kod Modellemesi.....                                                                                                                                                                             | 163 |
| Şekil 4.8 İş-Aile Yaşam Çatışması ile İş Doyumu Hiyerarşik Kod Modellemesi.....                                                                                                                                                      | 187 |
| Şekil 4.9 İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Doyumu Alt Kodları ile Kod Birlikte Oluşma Modeli (Kod Birlikte Oluşumu) .....                                                                                                               | 198 |
| Şekil 4.10 İş-Aile Yaşam Çatışması ile İşe Adanmışlık Hiyerarşik Kod Modellemesi.....                                                                                                                                                | 199 |
| Şekil 4.11 İş-Aile Yaşam Çatışması ve İşe Adanmışlık Alt Kodları ile Kod Birlikte Oluşma Modeli (Kod Birlikte Oluşumu) .....                                                                                                         | 214 |
| Şekil 4.12 İş Doyumu ile İşe Adanmışlık Hiyerarşik Kod Modellemesi.....                                                                                                                                                              | 216 |
| Şekil 4.13 Duygusal Zeka ile İş Doyumu Hiyerarşik Kod Modellemesi.....                                                                                                                                                               | 232 |
| Şekil 4.14 İş-Aile Yaşam Çatışması / Duygusal Zeka / İş Doyumu ve İşe Adanmışlık Kod Birlikte Oluşma Modeli (Kod Birlikte Oluşumu) .....                                                                                             | 247 |
| Şekil 4.15 Özel Anaokulu Yöneticilerinin Kelimelerinden Oluşan Kelime Bulutu.....                                                                                                                                                    | 248 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|       |                                          |
|-------|------------------------------------------|
| AGFI  | : Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi       |
| AIC   | : Akaike Bilgi Kriteri                   |
| CAIC  | : Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri           |
| CFI   | : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi           |
| CMIN  | : Ki-Kare Değeri                         |
| DFA   | : Doğrulayıcı Faktör Analizi             |
| GFI   | : Uyum İyiliği İndeksi                   |
| IFI   | : Artan Uyum İndeksi                     |
| İAYÇ  | : İş-Aile Yaşam Çatışması                |
| MEB   | : Milli Eğitim Bakanlığı                 |
| MMR   | : Karma Yöntem Araştırması               |
| MSE   | : Ortalama Standart Hata                 |
| OECD  | : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü  |
| RHD   | : Ruh Halinin Düzenlenmesi               |
| RMR   | : Kalıntıların Ortalama Karekökü         |
| RMSEA | : Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü   |
| RTA   | : Refleksif Tematik Analiz               |
| SD    | : Serbestlik Derecesi                    |
| SH    | : Standart Hata                          |
| SPSS  | : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi |
| TLI   | : Tucker-Lewis İndeksi                   |
| WHO   | : Dünya Sağlık Örgütü                    |

## SİMGELER LİSTESİ

|           |                                |
|-----------|--------------------------------|
| N         | : Çalışma Evreni               |
| n         | : Örneklem Hacmi               |
| p         | : Anlamlılık                   |
| $X^2$     | : Ki Kare Testi                |
| $\bar{X}$ | : Aritmetik Ortalama           |
| SS        | : Standart Sapma               |
| t         | : Bağımsız Örneklem t Testi    |
| F         | : Fisher Testi                 |
| r         | : Pearson Korelasyon Katsayısı |
| $\beta$   | : Beta Değeri                  |

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Tezin bu bölümünde problem durumuna, amacına ve araştırma sorularına, önemine, sınırlılıklarına ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1. 1. Problem Durumu

Eğitim, bireylerin gelecekteki potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamakla kalmaz, bununla birlikte toplumun etkili, aktif ve sorumlu birer vatandaşları olarak şekillendirilmesinde de temel bir rol oynar. Aynı zamanda eğitim tüm dünyada kabul görmüş en temel evrensel insan haklarından biri olarak değerlendirilir. Buna ek olarak eğitimden bir ülkenin gelişip kalkınmasında önemli katkılar sağlaması da beklenir. Kurumsal eğitim sisteminin en temelinde ise okul öncesi eğitim bulunmaktadır. Erken çocukluk eğitimi diye de adlandırılan bu eğitim genel olarak çocuğun doğumundan ilkokula başlama sürecine kadar olan 0-6 yaş aralığını kapsamaktadır. Okul öncesi eğitim dönemi, çocukların bütün gelişim alanlarında desteklenerek hem içinde bulundukları dönemi sağlıklı, mutlu, verimli ve etkili bir şekilde geçirmelerini, bakımlarını ve korunmalarını sağlamak hem de okul öncesi hazırbulunuşluk beklentilerinin karşılanabilmesi bakımından önemli ve kritik bir dönemdir. Bu dönem; çocukların çevresinden en çok etkilendiği, öğrenmeye en açık olduğu ve en hızlı öğrendiği dönem olarak tanımlanmaktadır (Ak, Yıldırım & Ateş, 2016; Aral, Kandır & Yaşar, 2002; Aslanargun & Tapan, 2011; Erkan & Kırca, 2010; Haktanır, 2012; Oktay, 1990; Kazu & Yılmaz, 2018; Sevinç, 2005; Yaşar & Aral, 2010; Yıldırım & Temel, 2020; Zembat, 2007). Bu dönem ayrıca çocuğun beyin fonksiyonlarının gelişimini ve hayat boyu öğrenme kapasitesini etkilediği gibi fiziki ve zihinsel iyilik halini de etkileyen birçok davranış ve alışkanlıkların, yaşam becerilerinin kazanılmasında, kişiliğinin oluşmasında ve yeteneklerinin gelişmesinde de büyük önem taşımaktadır. Erken çocukluk döneminin insan hayatındaki önemine ait araştırmalar ve bilgiler çoğaldıkça okul öncesi eğitime verilen önemin de giderek arttığı gözlemlenmektedir (Ak vd., 2016; Aral vd., 2002; Aslanargun & Tapan, 2011; Erkan & Kırca, 2010; Haktanır, 2012; Kazu & Yılmaz, 2018; Oktay, 1990; World Health Organization [WHO], 2013; Yaşar & Aral, 2010; Yıldırım & Temel, 2020; Zembat, 2007).

İnsan hayatında çok önemli bir yere sahip olan okul öncesi eğitim gelişmiş toplumlarda giderek resmi ve zorunlu eğitim sisteminin bir parçası haline gelmiştir (Aktan & Akkutay, 2014; European Commission, 2011; OECD, 2019) Ülkemizde okul öncesi eğitim kurumları devlet, yerel

yönetimler, gönüllü özel kişi ve kuruluşlar ve vakıflar tarafından açılarak hizmet vermektedir. Çalışan kadın sayısındaki artış, köyden kente göç, çekirdek aileye dönüşüm, şehir hayatının getirdiği apartman yaşantısı, eğitime verilen değerin artması, modern hayatın ahlaki ve toplumsal değerlerde yarattığı birtakım değişimler okul öncesi eğitime duyulan ihtiyacın atmasına yol açmıştır. Okul öncesi eğitim kurumları bu ihtiyacı karşılayabilmek adına gerekli eğitim desteğini sağlayan temel kuruluşlar olarak önemli bir görevi yerine getirmektedir (Aslanargun & Tapan, 2011; Eroğlu & Şimşek, 2021). Erken çocukluk eğitimi ya da yaşamın sihirli yılları olarak adlandırılan bu dönemde edinilen bilgi ve deneyimler çocuğun sonraki öğrenmeleri üzerindeki önemli etkisi nedeniyle sistematik ve planlı bir şekilde organize edilmelidir. Ayrıca bu döneme yatırım yapmanın eğitimde başka herhangi bir seviyeye yatırım yapmaktan çok daha fazla karşılıklı fayda sağladığı tespit edilmiştir (Aslanargun & Tapan, 2011; Erkan & Kırca, 2010; European Commission, 2011; Natsiopoulou, & Vitoulis, 2015; Yaşar & Aral, 2010; Yıldırım & Temel, 2020). Bir başka deyişle, erken çocukluk dönemine daha fazla yatırım yapmak demek eğitimde fırsat eşitsizliğinin azaltılmasına destek olmak, sonraki eğitim evrelerinde maliyet/fayda oranını iyileştirerek ülke ekonomisine katkı sağlamak ve tasarruf etmek demektir. Ülkemizde bireyin ileriki yaşantısına önemli katkıları olan okul öncesi eğitim dönemine hak ettiği önemi ve desteği vermekte geç kalındığı görülmektedir.

Kurumsal eğitimin en temelinde bulunan ve layık olduğu değeri ve desteği bulamayan okul öncesi eğitimin niteliğinin artırılmasında, etkili ve verimli sonuçlar alınabilecek, nitelikli ve bütüncül gelişimi destekleyen bir okul öncesi eğitim sisteminin oluşturulmasında yöneticilerin önemli rolü vardır. Eğitim politikalarının uygulanmasında önemli paydaşlardan olan yöneticilerin tanımlanmış görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi eğitim örgütlerinin performansını artırarak dünya koşullarında rekabet edebilmesini sağlar (Midthassel, Bru & Idse, 2000; Özer & Kış, 2015; Şişman & Turan, 2002; Yaman & Saçkes, 2017; Yuen & Grieshaber, 2009). Ayrıca, eğitim yönetiminin bir bilim ve yöneticiliğinin de uzmanlık gerektiren bir meslek olarak kabul görmesi okulun ve eğitimin niteliğinin artırılmasında, nitelikli bir toplum oluşturmada hayati rol oynamaktadır. Eğitim yöneticisinin okulun ve eğitimin niteliğinin geliştirilmesinde hayati rol oynayan görevlerini istenilen düzeyde gerçekleştirmesi için birtakım niteliklere ve yetkinliklere sahip olması gerekir. Liang, Li, Hi ve Zhang (2016) eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin özel bir alt grubu olarak hem eğitimci hem de müdür, karar vericiler ve yöneticiler olduğunu; çalışma tutumları ve liderlik tarzlarının okulun itibarını belirlediğini ve tutumlarının eğitim ve liderlik davranışlarını yönlendirdiğini belirtmektedir. Eğitim yöneticileri, okul liderliği ve yönetimi görevlerini yerine getiren profesyonellerdir. Ayrıca, okul reformunun ve gelişiminin lideri olarak

yöneticiler birden fazla rol üstlenirler ve yalnızca öğretmekten değil, okulların ve öğretmenlerin gelişimine öncülük etmekten, öğrencilerin genel gelişimini ve kişilik gelişimini desteklemekten de sorumludurlar (Liang vd., 2016; Midthassel vd., 2000; Şişman & Turan, 2002; Yuen & Grieshaber, 2009). Bursalıoğlu (2003) eğitim yöneticisini iyi bir bürokrat gibi davranan, anlaşmazlık durumlarında uzlaşmacı olan, okulun problemlerini çözmek için ilgili taraflarla doğrudan iletişim kurmaya çabalayan, bunun için de formal ve informal yönü birleştiren kişi olarak nitelendirmektedir. Balcı (2001) ise eğitim yöneticisini insancıl, çalışkan, kararlara katılımı destekleyen, öğrenci ve personelle etkili iletişim kuran, problem çözme becerisi güçlü, işe adanmış olarak tanımlar. Yönetici, okulda yenilikçi bir kültür yaratmada aktif rol oynayarak öğretim kadrosu arasında okul geliştirme faaliyetini teşvik edebilir (Midthassel vd., 2000). Morrison (2009) başarılı eğitim yöneticilerinin güçlü örgütsel becerilere sahip olma, esnek düşünebilme ve empati kurabilme, bilgileri anlama ve kullanma, toplumsal katılımın önemini kavrayabilme, insanların becerileri ve görüşlerini anlama niteliklerine sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Aynı zamanda birden fazla rol üstlenerek yalnızca öğretmekten değil, okulun gelişimini planlamaktan da sorumlu olan yöneticinin iş yaşamına yönelik duygu, düşünce ve tutumu da bir o kadar değer kazanmaktadır.

Bireyin yaşam alanlarından birisi olan ve fiziksel zamanının da kayda değer bir kısmını kapsayan iş yaşamı bireyin kendisinin ve ailesinin yaşamını sürdürmesi için vazgeçilmezdir. Tam zamanlı işlerde çalışan bireylerin uyku dışında kalan zamanın çoğunluğunu iş yerinde geçirdikleri göz önünde bulundurulduğunda işe ayrılan zamanın aileye ayrılan zamandan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışan bireyin iş yaşamındaki zamanı etkin ve verimli kullanarak, iş dışında kalan zamanı ailevi işlere ayırabilmesi ve iş-aile yaşantısı arasında denge kurabilmesi için çok önemlidir. İş-aile yaşam çatışması roller arası çatışmanın özel bir türü olarak kabul edilmektedir (Bozkurt, 2012; Frone, Russell & Cooper, 1992a; Greenhaus & Beutell, 1985; Parasuraman & Simmers, 2001). Bu çatışma, aynı zamanda bir kurumun ve bir ailenin üyesi olarak iki farklı role sahip olmaktan kaynaklanan uyumsuzlukları kapsamaktadır. Bireylerin bu çatışmayı yaşamalarının asıl nedeni ise yaşam alanlarında farklı roller üstlenmeleri değil, bu rollerin gerekliliklerini yerine getirmede yaşadıkları zorluklar olduğu düşünülmektedir. Bireylerin iş ve aile yaşamlarına yeterince zaman ayırarak ikisi arasında sağlıklı bir denge oluşturması kolay değildir. Bir yandan iş yaşamında verimli çalışmalarının diğer taraftan özel yaşamlarında mutlu olmalarının basit olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak iş ve aile yaşam alanlarının sürekli değişken yapıda olması gösterilmektedir. İş-aile yaşamındaki değişkenliğin bireyin yaşamında çatışma yaratma olasılığı oldukça yüksektir (Efeoğlu & Özgen, 2007). Kısacası, iş-aile yaşam çatışması roller arası çatışmanın bir türü olarak kabul edilmektedir ve bir örgütün üyesi olmanın

gerekliliği olarak üstlenilen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gerekliliği olarak üstlenilen rol arasında uyumsuzluğun varlığı sonucunda ortaya çıkar (Bozkurt, 2012; Efeoğlu & Özgen, 2007).

İş-aile yaşam çatışması, son zamanlarda kadının iş hayatında giderek daha fazla yer edinmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığının artması, performans ve verimliliğin artırılması, örgütsel bağlılık, yaşam doyumu gibi nedenlerle dikkate değer bir konu haline gelmiştir. Yapılan çalışmalarda iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumsuzluğu, işten ayrılma, düşük benlik saygısı, düşük iş performansı gibi bireylerin psikolojik, duygusal ve fiziksel sağlıkları üzerinde olumsuz etkilere neden olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Bozkurt, 2012; Cooper, Rout & Faragher, 1989; Çarıkçı & Çelikkol, 2009; Efeoğlu & Özgen, 2007; Fırat & Cula, 2016; Kanten & Yeşiltaş, 2013; Özer & Kış, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004; Tekingündüz, Seçkin, Yaman, Türk & Aslan, 2016; Tokmak, 2021; Turgut, 2011; Yang, Qi, Zeng, Han & Pan, 2021). Bu durum, bireyin iş ve aile yaşamının gereği olarak üstlendiği rollerde uyumsuzluk oluşmasından kaynaklı üzerinde yarattığı gerilimin artması dolayısıyla iş-aile yaşam dengesinin bozulması neticesinde iş-aile yaşam çatışmasını yaşamasıdır. Çalışan kadınların iş-aile yaşam çatışmasından en fazla etkilenen taraf olarak, geleneksel aile rollerini yerine getirmede zorluklar yaşadığı ve bunun doğal sonucu olarak da kadının yaşam doyumunun azalabileceği ortaya konmuştur (Bozkurt, 2012; Iştar & Dursun, 2014; Nergiz & Tokmakçı, 2011).

Gelişmiş ülkelerde iş ve aile yaşamı ile ilgili geniş kapsamlı çalışmalar yapılmakta ve dengenin sağlanması için bir takım yeni düzenlemelere gidilmektedir. Bu nedenle iş yaşamına yönelik duygularımız, düşüncelerimiz, attettiğimiz anlam ve değer de önem kazanmakta ve sıklıkla araştırmalara konu olmaktadır. İşimiz bizi mutlu ediyor mu, işimizde hevesli, istekli, severek ve kendimizi vererek mi çalışıyoruz, işimizin para dışında bir anlamı var mı, işimizle gurur duyuyor muyuz gibi sorulara vereceğimiz olumlu cevaplar işimizde daha başarılı olduğumuzu (Schaufeli & Bakker, 2004; Turgut, 2011) ve duygusal sağlığımızın daha güçlü olduğunu göstermektedir (Hallberg & Schaufeli, 2006; Kalyoncu, Guney, Arslan, Guney & Ayranci, 2012; Koyuncu, Burke & Fiksenbaum, 2006; Savaş, 2012; Turgut, 2011). İş ile aile yaşamlarında uyum sağlayan bireylerin çalışma hayatlarında daha başarılı oldukları saptanmıştır (Bozkurt, 2012; Efeoğlu & Özgen, 2007; Iştar & Dursun, 2014; Tokmak, 2021). Ayrıca yapılan araştırmalar, iş-aile yaşam çatışmasının bireysel davranış ve tutumlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Iştar & Dursun, 2014; Koyuncu vd., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Turgut, 2011; Yang vd., 2021).

Alanyazında iş-aile yaşam çatışmasının işe adanmışlık üzerine etkisi yeterince araştırılmamış olmasına karşın işe adanmışlık, son yıllarda pozitif psikolojinin gelişimiyle birlikte, pozitif örgütsel davranış ve iş sağlığı alanlarındaki araştırmacıların yoğun ilgisini çekmiştir (Yang vd., 2021). İngilizce yazında ağırlıkla “Work Engagement” olarak tanımlanan işe adanmışlık kavramı Türkçe yazında, “İşe Cezbolma” (Dalay, 2007; Esen, 2011), “İşe Angaje Olma” (Atcioğlu, 2018; Köse, 2015), “İşle Bütünleşme” (Ardıç & Polatçı, 2009), “İşe Adanma” (Çalışkan, 2014; Feyza, 2017; Şahinbaş & Erigüç, 2019), “Çalışmaya Tutkunluk” (Turgut, 2011), “İşe Kapılma” (Öner, 2008) şeklinde tanımlanmıştır. Henüz üzerinde tam olarak uzlaşılmış bir kavram olmasa ve işe adanma konusunda farklı tanımlar yapılıyor olsa da araştırmacılar işe adanmış çalışanların yüksek düzeyde enerjiye sahip olduğu ve işleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşmiş olduğu konusunda uzlaşmışlardır. Bu çalışmada "Work Engagement" kavramı “İşe Adanmışlık” olarak kullanılacaktır.

Psikoloji bilimi, insan davranışları ve bilişsel süreçlerin olumlu yönleri yerine daha çok olumsuz yönlerine odaklandığı için eleştirilmektedir (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008; Luthans, Norman, Avalio & Avey, 2008, Shimazu & Schaufeli, 2008; Turgut, 2011). Shimazu ve Schaufeli (2008), örgüt psikolojisi alanının saygın dergilerinden *Journal of Occupational Health Psychology*'de yayımlanan araştırmaların %95'i gibi çok büyük bir oranın çalışan psikolojisinin olumsuz yönlerini ele aldığını aktarmıştır. Bu dergide yayımlanan araştırmaların sadece %5'i çalışanların iş doyumunu, işe adanmışlık ve motivasyon gibi olumlu yönlerini ele almıştır. Bu durum eleştirilerin haklı olduğunun bir göstergesi olarak öne sürülmektedir. Araştırmalardaki bu yönelimin, pozitif psikoloji hareketinin başlamasıyla birlikte değişmeye başladığı görülmektedir. Pozitif psikoloji, insanların refahını, mutluluğunu ve anlamlı bir yaşamı nasıl elde edebileceklerini anlamak ve artırmak için bilimsel bir yaklaşımı ifade eder. Geleneksel psikoloji genellikle zihinsel hastalıkları incelemeye odaklanırken, pozitif psikoloji insanların potansiyellerini artırmaya, güçlü yanlarını keşfetmeye, yaşam kalitesini yükseltmeye ve mutluluğu artırmaya odaklanır. Bu alan, iyimserlik, takdir, minnettarlık, bağlılık, başarı ve anlam gibi konuları içerir. Pozitif psikoloji, insanların yaşamlarındaki olumlu deneyimleri, güçlü yanlarını ve mutluluklarını anlamak için bilimsel araştırmalar ve yöntemler kullanır. Aynı zamanda, bireylerin ve toplumların daha sağlıklı, tatmin edici ve anlamlı bir yaşam sürmelerine yardımcı olacak stratejiler geliştirmeyi amaçlar (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)

Son zamanlarda pozitif psikoloji hareketinin başlamasıyla birlikte ortaya çıkan işe adanmışlık kavramı, “duygu durumunun olumlu, tatmin edici, duygulanımsal dinçlik, kendini adama ve özümseme” ile özdeşleştirilen işle ilgili iyilik halidir (Schaufeli, Martinez, Pinto,

Salanova & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Turgut, 2011). İşe adanmış çalışanlar, çalışmak için hevesli, öz yeterliliğe ve yüksek enerji düzeyine sahip olarak betimlenebilir (Bakker & Demerouti, 2008). İşe adanmışlık işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir zihin durumu olarak tanımlanır (Yang vd., 2021).

Özellikle yönetim ve organizasyon alanında son zamanlarda yapılan araştırmalarda pozitif örgütsel davranış olarak tanımlanan yeni bir alana dikkat çekilmektedir (Luthans vd., 2008; Shimazu & Schaufeli, 2008; Shimazu, Schaufeli, Kubota & Kawakami, 2012; Yang vd., 2021). İşe adanma, bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlara yol açan, örgütlerin başarısı için kritik önem taşıyan pozitif örgütsel davranışlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla işe adanma, çalışanların iş performansları, örgütsel bağlılıkları ve psikolojik sağlıkları üzerinde etkilidir ve çalışma davranışlarıyla ilgili olumlu deneyimleri ve pozitif duyguları ifade etmektedir (Attridge, 2009; Bakker & Demerouti, 2008; Kanten & Yeşiltaş, 2013; Orgambidez & Benítez, 2021; Shimazu & Schaufeli, 2008; Shimazu vd., 2012; Yang vd., 2021). Bireysel açıdan bakıldığında işe adanan çalışanların örgütsel etkinliklere karşı daha duyarlı, çalışma arkadaşlarına karşı samimi ve yardımsever olması beklenmektedir. İşe adanan çalışanlar çalışma ortamında genellikle olumlu duygular hissetmektedirler. İşe adanmanın örgütsel açıdan oluşturacağı olumlu sonuçlara bakıldığında ise örgütsel verimlilikte, müşteri tatmininde, çalışanların yeni bilgi ve beceriler edinme isteği duymasında, ürün ve hizmet kalitesinde, karlılıkta, iş doyumunda ve iş performansında artışa, işgücü devir oranında azalmaya katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir. İşe adanma, uluslararası yazında en sık söz edilen pozitif örgütsel davranışlardan birisidir. Son zamanlarda işe adanma kavramına olan ilginin artmasının nedeni pozitif örgütsel davranışlar için gerekli koşulları oluşturması ve bu davranışların sergilenmesini kolaylaştırmasıdır. Mevcut araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin ve öğretmenlerin işe adanmışlık düzeyleri eğitim ortamlarında önemli etkileri olan işlerine ve yaşamlarına yönelik tutumlarıyla yakından ilişkilidir. Eğitim söz konusu olduğunda okulun yöneticisi ve lideri olarak müdürün çalışma tutumu okul ve eğitimin yanı sıra öğrenciler ve öğretmenlerin gelişiminde de önemli bir rol oynamaktadır (Attridge, 2009; Bakker & Demerouti, 2008; İstar & Dursun, 2014; Kanten & Yeşiltaş, 2013; Koyuncu vd., 2006; Lopez & Extramera, 2020; Orgambidez & Benítez, 2021; Schaufeli & Bakker, 2004; Shimazu & Schaufeli, 2008; Shimazu vd., 2012; Tokmak, 2019; Turgut, 2011; Yang vd., 2021).

Son yıllarda araştırmacıların dikkatini çeken kavramlardan birisi de duygusal zekadır. Duygular insan olmanın önemli bir parçasıdır. Duygularımız davranışlarımızı, eylemlerimizi ve motivasyonlarımızı etkilemekle birlikte psikolojik sağlık algımızı da etkilemektedir (Brunetto,

Teo, Shacklock & Farr-Wharton, 2012; Slaski & Cartwright, 2003). Ayrıca yıllardır bireylerin başarısında bilişsel zeka düzeyinin etkisi bilinmekle birlikte son zamanlarda karşılaştıkları zorlu durumların üstesinden gelebilmelerinde duygusal zekanın da önemli olduğu konusuna vurgu yapılmaktadır (Day, 2000; Doğan & Şahin, 2007; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000). Duygusal zeka kavramı ilk kez 1990 yılında psikolog Peter Salovey ve psikolog John Mayer tarafından kullanılmıştır. Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekanın öz-farkındalık (öz-bilinç), duyguları yönetme (idare etme), kendini motive etme (harekete geçirme), empati kurma (başkalarının duygularını anlama) ve sosyal beceriler olmak üzere birbiriyle ilişkili beş alandaki yeteneği kapsadığını savunmuşlardır (akt. Brunetto vd., 2012). Mayer ve Salovey (1997, akt. Brunetto vd., 2012) duygusal zekayı: “kendisinin ve başkalarının duygularını doğru algılama, değerlendirme ve ifade etme; duygu ve duygusal bilgiyi anlama; duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik etmek için duyguları düzenleme; duyguları, düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanabilme yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Duygusal zeka, bilişsel yeteneklerin yanı sıra yaşamda başarı için önemli etkenler olarak görülen bilişsel olmayan yetenekleri de içermektedir. En basit şekliyle, duygusal zeka duyguları tanıma ve düzenleme yeteneği olarak ifade edilebilir (Çıpa, 2020).

Duygusal zeka psikoloji, iş yaşamı, eğitim, yönetim ve danışma alanındaki araştırmacılar için hızla gelişmekte ve yaygınlaşmakta olan dikkat çekici bir konudur. Bu konudaki araştırmalar, duygusal zekanın ölçümü ve bununla bağlantılı yeteneklerin yaşamın farklı alanlarına nasıl uygulanabileceği ve bunların sonucunda duygusal zekanın nasıl geliştirilebileceğiyle ilgili alanlarda yoğun bir şekilde devam etmektedir. Duygusal zeka kavramının savunucuları, duygusal zekanın kişinin kariyer başarılarının yanı sıra fiziksel ve zihinsel sağlığını da etkilediğini düşünmektedirler (Kalyoncu vd., 2012; Yang vd., 2021; Zeidner, Roberts & Matthews, 2004). Aynı zamanda, duygusal zeka takım çalışması, yetenek geliştirme, yenilikçilik, hizmet kalitesi ve müşteri sadakati gibi birçok iş davranışını etkilemektedir (Güleryüz, Güney, Aydın & Aşan, 2008; Zeidner vd., 2004). Bununla birlikte, duygusal zekanın iş doyumu, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, stres, işten ayrılma, iş-aile yaşam çatışması gibi işle ilgili önemli değişkenlerin yordayıcısı olduğunu göstermektedir (Bil, 2018; Brunetto vd., 2012; Çıpa, 2020; Doğan & Şahin, 2007; Kalyoncu vd., 2012; Lopez & Extramera, 2020; Savaş, 2012; Şahin, Aydoğdu & Yoldaş, 2011; Wong & Law, 2017). Duygusal zeka modern işletmeler için her derde deva olmakla birlikte hemşirelik, tıp, hukuk ve mühendislik uygulamalarının vazgeçilemez temel ama genellikle ihmal edilen bileşeni olarak görülmektedir (Zeidner vd., 2004). Ayrıca ortaya çıkan bazı liderlik teorileri liderlerin ve yöneticilerin duygusal ve sosyal zekalarının, akademik zekadan daha önemli

olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu teoriler, bilişsel ve davranışsal karmaşıklığın yanı sıra esnekliğin, etkili liderlik için temel nitelikler olduğunu belirtmektedirler (Mayer & Salovey, 1997; akt. Brunetto vd., 2012; Wang & Law, 2017; Yeşilyaprak, 2001). Bununla birlikte duygusal yetkinlikler de son zamanlarda post modern örgütlerin başarısını etkileyen nedenler içerisinde çokça yer almaya başlamıştır (Savaş, 2012). Özellikle yoğun insan ilişkileri gerektiren yöneticilik gibi mesleklerde duygusal yetkinlikler daha da değer kazanmıştır (Karim & Weisz, 2011; Lopes vd., 2004; Yang vd., 2021). Lopes ve diğerleri (2004) iş ortamında verimli kişilerarası ilişki kurma ve geliştirmede duyguları tanıma, yorumlama ve yönetme becerilerinin önemli olduğunu belirtmektedir. Yönetim alanında paradigma değişimine yol açan bu durum lider konumundaki kişilerin verimli örgütler için özellikle çalışanların duygularına değer verilen ortamların hazırlanması gerekliliğini göstermiştir (Harris, 2004; Savaş, 2012). Eğitim örgütleri de insan ilişkilerinin yoğun olduğu verimliliğinin insanların duygu, davranış ve performanslarına bağlı olduğu yerlerdir. Duygusal zeka alanında yapılan araştırmaların yaşam başarısını açıklamada duygusal zekanın önemini ortaya çıkarmasıyla eğitim alanında da bu konunun önemine dikkat çekilmiştir.

İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmeleri için bir işe, iş performansı, iyi oluş ve refah düzeylerinin optimize edilebilmesi için de iş doyumuna ihtiyaç duyarlar (Brunetto vd., 2012). Küreselleşmeyle birlikte artarak devam eden rekabet nedeniyle iş doyum kavramı değer kazanmış ve çalışanların iş doyumuna üzerine yoğun çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. İş doyum, çalışanın işinden ve örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyini belirten bir kavramdır ve kişinin işine yönelik tutumunu ifade etmektedir (Çıpa, 2020; Efeoğlu & Özgen, 2007). Araştırmacılar tarafından farklı araştırmalarda çok farklı tanımları yapılan iş doyum kavramı çalışanların, işleri hakkında olumlu veya olumsuz ne hissettikleri; işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum; işine karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır (Brunetto vd., 2012; Efeoğlu & Özgen, 2007; Spector & Fox, 2003). Bu tanımlamalara göre, çalışanın iş doyum düzeyi çalışanın beklentilerinin hangi ölçüde karşılandığını gösterir yani iş doyum çalışanın işiyle ilgili beklentilerine bağlıdır (Efeoğlu & Özgen, 2007). İş doyumunu etkileyen değişkenler dört farklı grupta sınıflandırılmaktadırlar. Bunlar; çalışılan işin sağladığı kişisel gelişim fırsatları, ekonomik nitelikleri, çalışma koşulları ve sosyal (kişilerarası) ilişkilerdir (Efeoğlu & Özgen, 2007; Garcia-Bernal vd., 2005). Balcı (1985, akt. Bil, 2018) da iş doyumunu etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel özellikler şeklinde ele almaktadır. Bireysel özellikler; bireyin kendisiyle ilgili olan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum vb. gibi demografik

değişkenlerden oluşmaktadır. Bireylerin kişisel özellikleri, sosyal ve kültürel çevreleri ve eğitim düzeyleri yapacağı işin belirlenmesinde etkindir. İş doyumunu etkileyen örgütsel özellikler; örgütün türü ve yapısı, iş stresi, örgüt iklimi, ödül ve ceza sistemi, çalışma arkadaşlarının arasındaki ilişki, kararlara katılım, hitap ettiği grup ya da gruplar, örgütün fiziksel ve kurumsal yapısı, yönetim, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları gibi örgütün yapısal, çevresel ve yönetsel süreçleridir. İş doyumunun en çok yöneticilerden, meslektaşlardan, görevden ve iş koşullarından duyulan doyum olmak üzere dört doyuma odaklandığı görülmektedir (Akkoç vd., 2012; Balcı, 1985; akt. Bil, 2018; Dormann & Zapf, 2001; Erdoğan, 1996; akt. Şahin vd., 2011; Karakuş, 2008). Ayrıca bireyin iş doyumunu merak, başarıma, öğrenme ve gelişme isteği gibi içsel motivasyonlar ve maaş, çalışma ve fiziksel koşullar, terfi, sosyal ilişkiler gibi bireyin dışında gelişen dışsal motivasyonlar da etkilemektedir (Chiva & Alegre, 2008).

Alanyazında iş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar olsa da bunların çoğunlukla endüstri örgütlerine, eğitimin okul öncesi dışındaki kademelerine, çalışanların iş doyumuna ve yönetici davranışlarının çalışanın iş doyumuna üzerine etkisine odaklandığı görülmüştür. (Cooper vd., 1989; Demirtaş, 2010; Gençay, 2007; Güçlü, 2001; Gümüşeli, 2004; Hoy & Miskel, 2010; Lok & Crawford, 1999; Şahin & Batugün, 1997; Taşdan & Tiryaki, 2010; Tengilimoğlu & Yiğit, 2005). Eğitim politikalarının uygulayıcıları olan yöneticilerin yaptıkları işten doyum sağlamaları, öncelikle kendilerinin, sonra öğrenci ve öğretmenlerin gelişimini, psikolojik ve fiziksel sağlığını, eğitim örgütlerinin verimliliği ve niteliğini etkilemekte dolayısıyla ülke ekonomisine ve kalkınmasına da tesir etmektedir.

Alanyazındaki bu araştırmalar incelendiğinde eğitim yönetiminin farklı kademelerinde görev yapan yöneticiler üzerinde birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen önemi sıkça vurgulanan okul öncesi eğitim yöneticileri üzerinde yapılmış görece az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. MEB 2020-2021 Örgün Eğitim İstatistiklerine bakıldığında özel okul öncesinin toplam okul içindeki payının %50,4 (5 320), toplam öğrenci içindeki payının %15,4'ünü (193 518) oluşturduğu görülmektedir (MEB, 2021). Okul sayısı açısından bakıldığında toplamdaki payı yarı yarıya olan, öğrenci sayısı açısından azımsanmayacak sayıda çocuğa hizmet veren bu kuruluşların nitelikli ve planlı bir eğitimle çocuğun bütüncül gelişimini destekleyebilmesinde yönetici önemli rol üstlenmektedir. Bu nedenle kuruluşların idari, eğitsel, sosyal ve fiziksel yapılarının temel belirleyicilerinden olan okul öncesi eğitim yönetiminin nitelikli, kaliteli, planlı ve sistematik olarak kalıcı, anlamlı, bütüncül öğrenmeler gerçekleşmesini sağlayabilmeleri eğitimin niteliğinin de belirleyicisidir. Bu araştırmaya konu olan dört kavramın (iş-aile yaşam çatışması, duygusal

zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık) birlikte ele alındığı bir araştırmaya ulusal ve uluslararası alanyazında ulaşılan araştırmalarda rastlanmamıştır.

Ayrıca bu araştırmaya konu olan kavramlarla ilgili alanyazın incelendiğinde yapılan çalışmalarda nicel araştırma yöntemlerine odaklanılarak özel okul öncesi eğitim yönetiminin derinlemesine ve ayrıntılı incelenmesinin göz ardı edildiği görülmektedir. Uluslararası ve ulusal alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde, “özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlığının incelenmesi” özgün bir araştırma problemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın bu konuda derinlemesine bilgi edinilmesine yardımcı olarak, konu ile ilgilenen araştırmacılara, karar vericilere ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlığı arasındaki ilişkinin karma yöntemle incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın nicel aşamasında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık dağılım düzeyleri nedir?
2. Özel anaokulu yöneticilerinde iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık arasında ilişki var mıdır?
3. Özel anaokullarında görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre iş-aile yaşam çatışması ve duygusal zeka düzeyleri, iş doyumu ve işe adanmışlık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Çalışmanın nitel aşamasının araştırma soruları şunlardır:

1. Özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışmasına ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir? Nasıl? Neden?
2. Özel anaokulu yöneticilerinin duygusal zekaya ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir? Nasıl? Neden?
3. Özel anaokulu yöneticilerinin iş doyumuna ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir? Nasıl? Neden?
4. Özel anaokulu yöneticilerinin işe adanmışlığa ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir? Nasıl? Neden?
5. Özel anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumu

arasındaki ilişki nasıldır? Neden?

6. Özel anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişki nasıldır? Neden?

7. Özel anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre iş doyumunu ile işe adanmışlık arasındaki ilişki nasıldır? Neden?

8. Özel anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre duygusal zeka ile iş doyumunu arasındaki ilişki nasıldır? Neden?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda eğitim yönetimi alanında eğitimin farklı kademelerindeki yöneticilerle yapılan araştırmalara sıklıkla rastlanmasına rağmen bireyi hayata ve ilkökula hazırlamada doğrudan ve önemli etkisi olduğu yapılan araştırmalarla ortaya koyulan okul öncesi eğitim basamağı yöneticileri ile ilgili çalışmalara nadiren rastlanmaktadır (Aslanargun & Tapan, 2011; Erkan & Kırca, 2010; Oktay, 1990; WHO, 2013; Yaşar & Aral, 2010; Yıldırım & Temel, 2020). Okul öncesi eğitim kuruluşları yapı ve işleyiş açısından eğitimin diğer kademelerinden önemli farklılıklar göstermektedir. Erken çocukluk dönemi eğitiminin çocukların nitelikli, kaliteli, planlı ve sistematik olarak kalıcı, anlamlı, bütüncül öğrenmeler gerçekleştirmelerini sağlayan ve yaratıcılıklarını destekleyen uyaranlara sahip uygun ortamlar sunması gerekmektedir. Bu bağlamda kurumların idari, eğitsel, sosyal ve fiziksel yapıları önemli ayrıntılardan biridir (Aktaş Arnas, 2002; Chien vd., 2010; European Commission, 2011; Natsiopoulou & Vitouli, 2015; Polat & Çelmeli, 2015; Topaç vd., 2012; Topaç vd., 2014; Yuen & Grieshaber, 2009). Başka bir deyişle kurumların bu tür özellikleri eğitimin niteliğinin de belirleyicisidir. Bu sürecin karar verici ve uygulayıcısı olarak kritik ve etkin birer parçası olan özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumunu ve işe adanmışlıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesiyle okul öncesi eğitimin niteliğinin ve kalitesinin artırılmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra araştırmalar yüksek düzeyde iş-aile yaşam çatışması yaşayan bireylerin düşük iş doyumunu ve işe adanmışlık düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bazı çalışmalarda yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin işe adanmışlık ve iş doyumunu düzeylerinin de yüksek olduğu gösterilmiştir. Bu araştırmada alanyazındaki sonuçların özel anaokulu yöneticileri için de geçerli olup olmadığının ortaya koyulmasının bu sürecin paydaşları olan öğrenciler, öğretmenler, yardımcı personeller ve ebeveynler için de önemli olduğuna inanılmaktadır. Eğitim politikalarının uygulayıcıları olan yöneticilerin yaptıkları işten doyum sağlamaları ve işe adanmaları, öncelikle

kendilerinin, sonra öğrenci ve öğretmenlerin gelişimini, psikolojik ve fiziksel sağlığını, eğitim örgütlerinin verimliliği ve niteliğini etkilemekte dolayısıyla ülke ekonomisine de etki etmektedir. Öte yandan, kurumsal eğitimin ilk basamağı olması, bu basamaktan beklentilerin eğitimin diğer kademelerinden beklentilerden farklılık göstermesi ve bu beklentilerin yöneticiler üzerinde birtakım etkiler yaratma ihtimali nedeniyle anaokulu yöneticilerine yönelik araştırmalara yoğunlaşmak önem arz etmektedir.

Bu araştırmada kullanılan dört ölçekle elde edilen nicel veriler ile derinlemesine yapılan görüşmeler yoluyla elde edilen nitel araştırma verileri birlikte değerlendirildiğinde anaokulu yöneticilerinin iş davranışları ve duygusal yetkinlikleri hakkında zengin bir veriye ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin analizi ile bu yöneticilerin iş ve aile ortamları ve sosyal çevrelerindeki ilişkilerini etkileyen davranışsal faktörlerin ortaya çıkarılmasına imkan sağlanmıştır. Bu faktörlerin ortaya çıkarılması, yöneticilerin çevresi ile olan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen bazı tutum ve davranışlarının ortadan kaldırılmasına yönelik birtakım öneriler geliştirmesine imkan sağlayabilir. Yöneticilerin iş, aile ve sosyal çevreleri ile kuracakları sağlıklı ve dengeli bir ilişkinin yansıması olarak, onların yönetsel işlevlerinin de daha sağlıklı bir hale evrilmesi beklenebilir. Böyle bir sonuç, eğitim sisteminin bir kazanımı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, araştırma sonuçlarının mevcut alanyazın bilgisine de anlamlı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmada aşağıda belirtilen durumlar varsayılmıştır:

1. Katılımcıların ölçek ve görüşme sorularına verdikleri cevaplarda gerçekçi ve içten oldukları,
2. Katılımcıların araştırma sürecinde görüşlerini olduğu gibi aktarabildiği ve araştırmacı tarafından sorulan sorularla yönlendirilmedikleri varsayılmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma aşağıda sunulan sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür;

1. Bu araştırma katılımcı özel anaokulu yöneticilerinin görüşleri, uygulanan veri toplama araçları, yarı yapılandırılmış bireysel görüşmeler ile sınırlandırılmıştır.

2. Araştırmada, yalnızca özel anaokulu yöneticileri ele alınmış, kamuya ait okul öncesi eğitim kurumları değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla, veri ve analizler kamu okullarını içermemekte ve karşılaştırma yapmaya izin vermemektedir.
3. Araştırma kapsamında yapılan değerlendirmeler, ölçek formlarının yöneticilere uygulandığı, nitel görüşmelerin okul yöneticileri ile yapıldığı zamanla sınırlıdır.
4. Araştırma bulguları, kesitsel veriden elde edildiği için neden-sonuç ilişkisine dayalı çıkarımlar yapmaya izin vermemektedir.

## 1.6. Tanımlar

**Özel anaokulu:** Gerçek kişiler ve özel hukuk tüzel kişilerine ait 36-66 aylık çocuklara hizmet veren okulları ifade eder (MEB, 2020).

**Özel anaokulu yöneticisi:** Özel öğretim kurumunun yöneticisini ifade eder (MEB, 2020).

**İş-aile yaşam çatışması:** İş ve aile yaşamının gereği olarak benimsenen rollerin çatışması nedeniyle bireyin üzerinde yarattığı gerilimin artması, gerilim arttıkça, bireyin iş-aile yaşam dengesinin bozulmasıdır (Bozkurt, 2012; Efeoğlu & Özgen, 2007).

**Duygusal zeka:** Kendisinin ve başkalarının duygularını doğru algılama, değerlendirme ve ifade etme; duygu ve duygusal bilgiyi anlama; duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik etmek için duyguları düzenleme; duyguları, düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanabilme yeteneğidir (Mayer vd., 2004; Salovey & Mayer, 1990).

**İş doyumu:** Çalışanın işinden ve örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyini belirten bir kavramdır ve kişinin işine yönelik tutumunu ifade etmektedir (Efeoğlu & Özgen, 2007).

**İşe adanmışlık:** Bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işe vermesi, işine sarılması, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir zihin durumu olarak tanımlanır (Kahn, 1990; Yang vd., 2021).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık kavramlarının kuramsal temellerine ilişkin ilgili alanyazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

#### 2.1. İş-Aile Yaşam Çatışması

İş-aile yaşam çatışması çerçevesinde; iş-aile yaşam çatışması kavramı ve doğasına, iş-aile yaşam çatışması ile ilgili çeşitli yaklaşımlara ve iş-aile yaşam çatışmasının boyutlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

##### 2.1.1. İş-Aile Yaşam Çatışması Kavramı

Sosyal bir varlık olan bireyin yaşamının büyük bir bölümünü oluşturan iş ve aile yaşamı kişinin beklentilerini, gelecekle ilgili planlarını ve yaşam koşullarını etkilediği için önemli bir yere sahiptir. Bireyin üstlendiği en önemli roller iş ve aile ile ilgili rollerdir ve bunun gereği olarak da birey zamanının büyük kısmını iş yerinde ya da evinde geçirmektedir. Toplumsal ve örgütsel birçok role sahip olan bireyin yaşantısında önemli bir yer işgal eden iş ve aile yaşamı dinamik ve değişken bir yapıdadır. Birey işi ve ailesi arasında birtakım roller taşımakta ve işteki sorunları aileye, ailedeki sorunları işe yansıtabilmektedir (Türker & Çelik, 2019). Bu durum ister istemez çatışma ortamı yaratabilmektedir. Çatışma ise birey rahatsızlık duyduğu zaman ortaya çıkmaktadır. İş-aile yaşam çatışması ile ilgili araştırmaların başlangıcı yirminci yüzyılın ikinci yarısında Kahn ve diğerleri (1964; akt. Efeoğlu & Özgen, 2007) tarafından yapılan rol kuramı çalışmalarına kadar dayanmaktadır. Rol çatışması; bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmesinden kaynaklı olarak bir role uyum sağlamasının bir diğer role uyum sağlamasını zorlaştırması nedeniyle birey üzerinde yarattığı baskı hissi sonucunda ortaya çıkan gerilim durumu olarak tanımlanmaktadır (Kahn vd., 1964; akt. Efeoğlu & Özgen, 2007). Benzer bir şekilde Fisher de (2001) rol çatışmasını, birbiriyle uyumlu olmayan iki veya daha fazla rolün aynı anda ortaya çıkması olarak tanımlar. Bunun yanı sıra rol çatışması, “bireyin sorumluluğunda, üstlenilmesi beklenen rollerdeki davranışlar ya da görevler arasındaki uyuşmazlık sonucunda ortaya çıkan bir durum” olarak ifade edilmektedir (Tosi vd., 1990; akt. Bozkurt, 2012). Yani, bireyin üstlenmek durumunda olduğu rollerden birisinin gereği olarak sergilemesi gereken tutum ve davranışlarla

diğer rol ya da rollerinin gereği üstlenmesi gereken tutum ve davranışların uyumsuzluk göstermesidir. Bu durum birey üzerinde baskı yaratarak bireyin rolleri arasında çatışma yaşama olasılığını artırabilir. Bu nedenle, iş-aile yaşam çatışması roller arası çatışmanın bir çeşidi olarak ifade edilmektedir (Bragger vd., 2005; Fisher, 2001; Kahn vd., 1964; akt. Efeoğlu & Özgen, 2007; Netenmeyer vd., 1996; Özdevecioğlu, & Aktaş, 2007; Tekingündüz vd., 2015; Wayne vd., 2004). İş-aile yaşam çatışmasında; zaman, davranış ve gerilim temelli olmak üzere üç tür çatışmadan söz edilmektedir (Greenhaus & Beutell, 1985). Bir alandaki role ayrılan zamanın diğer alandaki rolün gereğini yerine getirmeye engel olması zaman temelli çatışma olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyin bir örgütün üyesi olması nedeniyle üstlendiği rol ile bir ailenin üyesi olması nedeniyle üstlendiği rol arasında bir uyumsuzluk varsa bunun sonucunda davranış temelli iş-aile yaşam çatışması ortaya çıkar. Greenhaus ve Beutell (1985) iş ve aile yaşamının gereği üstlenmek durumunda olunan rollerin uyumsuzluk göstermesinin birey üzerinde yarattığı gerilim çoğaldıkça iş-aile yaşam dengesi bozularak bireyin gerilim temelli iş-aile yaşam çatışması yaşamasının olası olduğunu belirtmektedir. Frone ve diğerlerine (1992a; 1992b) göre ise bireyin iş ile ilgili yapması gereken görevlerinin, ailesiyle ilgili görevlerini yerine getirmesine engel olmasından dolayı meydana gelen çatışma ya da ailesinden işine doğru olan çatışma türüdür. Parasuraman ve Simmers'da (2001) iş-aile yaşam çatışmasını iş veya aileden kaynaklı rollerin çatışması sonucu ortaya çıkan roller arası çift yönlü bir çatışma olarak tanımlar.

### **2.1.2. İş-Aile Yaşam Çatışması ile İlgili Yaklaşımlar**

"İş" ve "aile" kavramlarının son iki yüzyılda önemli ölçüde değiştiği ve bunun sonucunda iş ve aile arasındaki değişen ilişkiyi açıklamak için yeni kuramların kullanıldığı görülmektedir. İş ve aile ilişkisinin incelenmesine dayalı çalışmaların, iş ve aile yapısındaki önemli değişikliklerin iş ve aile kavramlarını etkilemeye başladığı 19. yüzyılın sonlarından itibaren belgelendiği belirlenmiştir (Kleinberg, 1989; akt. Lavassani & Movahedi, 2014). Sanayileşme çağıının başlamasıyla birlikte iş ve aile arasında da “keskin bir ikilem” oluşmaya başladığı görülmektedir. 21. yüzyılda dünya çapında iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkilerde yeni aile modellerinin, bekar ebeveynlerin, çift gelirli ve çift kariyerli ailelerin sayısındaki artış gibi farklı türde etkiler gözlemlenmiştir. Bu sosyo-ekonomik ve kültürel değişimin bir sonucu olarak, bireylerin rolleri, değerler ve dolayısıyla iş ve aile arasındaki ilişki örüntüsü de önemli ölçüde etkilenmiştir. Yüzyıllardır devam etmekte olan önceki denge durumunun, erken sanayileşme döneminde büyük oranda değiştiği görülmüştür (Greenhaus & Powell, 2012; Lavassani & Movahedi, 2014). Bu

bağlamda, iş ve aile yaşam alanları arasındaki dengeyi sağlayabilmenin giderek daha da önemli hale geldiği söylenebilir.

İş-aile yaşam çatışmasına ilişkin alanyazın incelendiğinde, roller arası çatışmanın özel bir çeşidi olarak kabul gören iş-aile yaşam çatışmasının iş ve aile yaşam alanlarının birbirleriyle etkileşim içerisinde olduğu varsayımına dayandıran farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımların daha çok iktisat, işletme, ekonomi, sağlık bilimleri, yönetim, örgüt psikolojisi alanlarından geldiği görülmektedir. İş ve aile araştırmaları tarihsel olarak bireylerin toplumlarında sahip oldukları farklı roller, özellikle işteki rolleri ve bir aile üyesi olarak rolleri arasındaki çatışmayı incelemeye odaklanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985; Lavassani & Movahedi, 2014). Alan (boundary) kuramı ve sınır (border) kuramı, araştırmacıların bu rol çatışmalarını incelemek için kullandıkları iki temel kuramdır.

Bu alandaki ilk çalışmaların çoğu, iş ve aile arasındaki ilişkiye alan (boundary) kuramı açısından bakmıştır. Pleck (1977), iş ve aile ilişkisindeki kısıtlamaları ve çatışmaları keşfederek alan kuramı uygulanmasını ilk kez tanımlayan alandaki ufuk açıcı araştırmacılardan birisidir. Temel olarak bireysel kısıtlamalar ve rol çatışmasından kaynaklanan iş ve aile ilişkisinin olumsuz etkisiyle ilgilenmiştir. Alan kuramı açısından, sosyal yaşam iki ayrı ama karşılıklı bağımlılık alanına bölünmüştür: iş ve aile. Bu kurama göre, insanlar işyerlerinde ve aile yaşamlarında farklı rollere sahip olduklarından, sıklıkla rol dönüşümü ile meşgul olurlar, yani bir rolden ayrılıp başka bir rol oynamak zorundadırlar. Buna göre iş ve aile ilişkileri bağlamında her birey aynı anda farklı rollere sahip olamaz.

Alan kuramına kıyasla sınır kuramı, modern toplumlarda iş ve aile arasındaki ilişkiye yönelik anlayışımızı geliştiren nispeten daha yeni bir kuramdır (Chen vd., 2009; Lavassani & Movahedi, 2014). Alan (boundary) kuramına benzer şekilde, sınır kuramı iş ve aileyi iki farklı alan olarak kabul eder ancak her alanın diğeri üzerindeki etkisinin anlaşılmasını vurgular. Bu kuram, iş ve aile çatışmasını yaratan faktörleri belirlemeye odaklanır ve işle ilgili roller ile aile ile ilgili roller arasında bir dengeye ulaşmak için bu iki alanı ve aralarındaki sınırı yönetmenin yollarını bulmaya çalışır (Chen vd., 2009; Clark, 2000; Lavassani & Movahedi, 2014). Nippert-Eng (1996, akt. Lavassani & Movahedi, 2014), bu iki temel kuramın incelenmesine dayanarak, bireylerin bölünmeden bütünleştirmeye uzanan bir süreklilik üzerinde farklı sınır yönetimi stratejileri seçebileceğini açıklar. Başka bir deyişle, bireyler bölünme stratejilerinden birini seçebilir: iş ve aile yaşamı arasına mesafe koymak ve iş ve aile rollerini, bir rolü oynamanın diğ. rolden

ayrılmayı gerektirdiği farklı roller olarak ele almak veya iş ve aile alanlarını bütünleştirmek ve bu iki alan arasındaki dengeyi yönetmeye çalışmak.

Alanyazın incelemesine dayanılarak, iş ve aile ilişkilerini açıklamak için yaygın olarak önerilen yedi temel kuramın varlığı tespit edilmiştir. Bu kuramlar; yapısal işlevselcilik (structural functioning), bölünme (segmentation), telafi (compensation), tamamlayıcı ve tepkisel telafi (supplemental and reactive compensation), rol artırma (role enhancement), taşma (spillover) ve iş-aile zenginleştirme (work-family enrichment) kuramı olarak sıralanabilir. Lavassani & Movahedi, (2014) bu kuramları; bölünme-bütünleşme, çatışma-denge ve alan-sınır süreklilikleri bağlamında açıklamışlar ve Şekil 2.1'de gösterildiği gibi iş-aile ilişkisine ilişkin görüşlerine göre üç gruba ayırmışlardır.

## Şekil 2.1

### İş ve Aile Görüşleri: Bölünme-Bütünleşme Sürekliliği



Kaynak: Lavassani, K. M., & Movahedi, B. (2014). Developments in theories and measures of work-family relationships: from conflict to balance. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 2(1), 6-19.

Alandaki baskın kuramlara ilişkin yapılan alanyazın değerlendirmesinde, bu kuramların iş-aile çalışmalarının tarihsel evrimindeki özelliklerine dayanarak; çatışma yaklaşımı, telafi yaklaşımı ve denge yaklaşımı olarak üç gruba halinde kategorize edilebileceği gösterilmektedir. Aşağıda, alan (boundary) ve sınır (border) kuramları sürekliliği içerisindeki yedi ana iş-aile kuramının tarihsel gelişimi açıklanmaktadır.

#### 2.1.2.1. İş ve Aileye Birinci Yaklaşım: Çatışma

Bu dönemde sunulan kuramların iş ve aile ilişkilerine yönelik en eski kuramsal yaklaşımlar olduğu belirtilmektedir (Lavassani & Movahedi, 2014). Bu kuramların, yapısal işlevselcilik ve bölünme, iş ve aile yaşamı arasındaki ayrımı onaylamak ve yalnızca iş ve aile ilişkilerinin olumsuz etkisine odaklanmak olarak tanımlanan iki temel ortak özelliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Çatışma kuramına dayalı olarak yapılan araştırmalar, iş ve ailenin birbirleri üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilerinin olduğunu göstermektedir (Lavassani & Movahedi, 2014; Michel vd., 2009). Burada, 20. yüzyılın başlarından 1960'ların sonlarına kadar olan dönemdeki iki temel iş-aile kuramı açıklanmaktadır.

#### **2.1.2.1.1. Yapısal İşlevselcilik Kuramı**

Bu kuramın temelleri, sanayi devriminin ekonomik işi aile evinden ayırdığı yani kadının iş gücüne katılımının arttığı 20. yüzyılın başlarına kadar dayanmaktadır. 19. yüzyılda makine ve imalat alanındaki teknolojik gelişmeler, işin aileden ayrılma sürecini başlatmıştır. Ancak, iş-aile kuramlarına ilişkin ilk görüş 20. yüzyılın başlarına kadar şekillenmeye başlamamıştır. 20. yüzyılın başlarının baskın sosyoloji kuramlarından biri olarak yapısal işlevselciliğin doğal bir aday olduğu belirtilmiştir (Demerath, 1966, akt. Lavassani & Movahedi, 2014). İkinci Dünya Savaşı'nın ardından ortaya çıkan yapısal işlevselcilik kuramı, büyük ölçüde sanayi devriminden ve bu dönemde kadın ve erkeğin toplumsal rolündeki değişikliklerden etkilenmiştir. Bu kuram, yaşamın esas olarak işyerinde gerçekleşen üretken yaşam ve evde olan duygusal yaşam olmak üzere iki ayrı alanla ilgili olduğunu ima etmektedir. Yapısal işlevselcilik kuramı, iş (kurum, işyeri veya pazar) ve aileler arasında keskin bir ayrılığın varlığına inanır. Bu kurama göre, bu ikisi (iş yeri ve aile) en iyi "erkekler ve kadınlar faaliyetlerini ayrı alanlarda uzmanlaştırdıklarında, kadınlar evde anlamlı işler yaparken ve erkekler işyerinde araçsal görevler üstlendiğinde" çalışır. 1960'ların sonlarına gelindiğinde, birçok araştırmacı, iş-aile ilişkisini tanımlamak için yeni görüşlerin geliştirilmesine yol açan, zamanın sosyal meselelerini tanımlayan yapısal işlevselci kuramın egemenliğini sorgulamaya başladı (Demerath, 1966, akt. Lavassani & Movahedi, 2014).

#### **2.1.2.1.2. Bölünme Kuramı**

İş ve aile ilişkisine dair en eski görüşlerden biri olan bu kuramın kökü de 20. yüzyılın başlarındaki sanayi devrimine kadar uzanmaktadır. Bu kuram, iş ve aile yaşamının birbirlerini etkilemediğini çünkü bunların bölünmüş ve birbirlerinden bağımsız oldukları varsayımına dayanmaktadır (Blood & Wolfe, 1960, akt. Lavassani & Movahedi, 2014). Blood & Wolfe (1960, akt. Lavassani & Movahedi, 2014) mavi yakalı işçilerle bölünme kavramı üzerine yaptıkları çalışmada doyum sağlamayan veya dahil/parçası olunamayan işlerde çalışan işçilerin doğal olarak iş ve aileyi ayırmasının kaçınılmaz olduğunu açıklamışlardır. Ayrıca, bölünme kuramına göre, role özgü herhangi bir baskı (işle ilgili veya aileyle ilgili baskılar) diğer alandaki rol baskısını etkilemediği belirtilmektedir.

### **2.1.2.2. İş ve Aileye İkinci Yaklaşım: Telafi**

1960'ların sonlarına doğru birçok araştırmacının, zamanın sosyal meselelerini tanımlamada bölünme ve yapısal-işlevselciliğin egemenliğini sorgulamaya başladığı belirtilmekte (Demerath, 1966, akt. Lavassani & Movahedi, 2014). Piotrkowski (1979, akt. Lavassani & Movahedi, 2014), iş ve ailenin bu şekilde bölünmesinin doğal olmaktan çok kasıtlı bir eylem olacağını öne sürerek iş-aile kuramlarına ikinci yaklaşım olan telafi yaklaşımının geliştirilmesinin yolu açılmıştır. Bu yaklaşımın baskın kuramlarından ikisi olan telafi ve tamamlayıcı ve tepkisel telafi kuramlarına aşağıda yer verilmektedir.

#### **2.1.2.2.1. Telafi Kuramı**

İş ve aile kuramlarının ikinci döneminin 1970'lerin sonlarında başladığı görülmektedir. Piotrkowski'nin iş ve aile arasındaki ilişkiyi araştıran yol gösterici çalışmasında, çalışanların "evlerini cennet olarak ve ailelerini mesleki alanda eksik olan doyum kaynakları olarak gördüklerini" tanımladığı belirtilmektedir (1979, akt. Lavassani & Movahedi, 2014). Benzer bir şekilde, işçilerin hem iş hem de aile yaşamlarındaki olaylara tepkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, bireylerin iş ya da evdeki doyum eksikliğini diğerinde daha fazla doyum bulmaya çalışarak telafi etme çabası içerisine girebileceklerini belirten telafi kuramının gelişmesine yol açmıştır (Lambert, 1990). Telafi kuramını önceki kuramlardan ayıran şey, telafi kuramında ilk kez işin aile üzerindeki olumlu etkisinin kabul edilmiş olmasıdır. Diğer taraftan, telafi kuramının Piotrkowski tarafından önerilen özgün görüşünün, esas olarak aile yaşamının ve iş yaşamının olumsuz etkisine odaklandığını belirtmek önemlidir. Bununla birlikte, Lambert tarafından önerilen, telafi kuramının daha gelişmiş görüşüne göre, özellikle iş ve ailenin iş-aile ilişkileri üzerindeki olumsuz etkisinin yanı sıra olumlu etkisi de tanımlanmıştır (Lavassani & Movahedi, 2014).

#### **2.1.2.2.2. Tamamlayıcı ve Tepkisel Telafi Kuramı**

Tamamlayıcı ve tepkisel telafi kuramları, 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında geliştirilen iki telafi kuramı ikiliğidir (dichotomy). Telafi kuramı, çalışanların diğer alanda alternatif bir ödül peşinde koşma davranışını tanımlarken, tamamlayıcı ve tepkisel telafi kuramları, çalışanların iş-aile telafi davranışının arkasındaki nedeni açıklamaya çalışır (Edwards & Rothbard, 2000; Lavassani & Movahedi, 2014). Tamamlayıcı telafinin, bir kişinin bir alanda (iş veya aile) dışsal ve içsel ödüllерinin yeterli olmadığını anlaması sonucunda bireyin diğer alanda bu ödül eksikliğini tamamlamaya çalıştığında gerçekleştiğini, buna karşılık, tepkisel telafinin ise bir kişinin bir alanda istenmeyen bir deneyim yaşarken diğer alanda zıt bir deneyim aradığında ortaya çıktığını öne

sürmektedir. İş-aile kuramlarının bu ikinci yaklaşımında, iş ve ailenin iki ayrı alan olduğu ve çalışanların bir alanda başarılı olma seçimini diğer alanda aydınlanarak yaptıklarına dair temel bir ilkenin var olduğuna dikkat etmek önemlidir. İş ve aileye ilişkin bu yaklaşım, bu iki alan arasındaki bağlantıyı kabul etse de bu kuramlar, iş ve aile arasındaki olumlu ilişkiden ziyade, esas olarak iş ve aile arasındaki olumsuz ilişkiyi tanımlamaktadırlar (Lavassani & Movahedi, 2014).

### **2.1.2.3. İş ve Aileye Üçüncü Yaklaşım: Denge**

İş ve aile kuramlarının üçüncü yaklaşımı, 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında ufuk açıcı araştırmalar ile başlamış ve 1990'ların sonunda daha da geliştirilmiştir (Kirchmeyer, 1992; Lavassani & Movahedi, 2014; Milkie & Peltola, 1999). Bu dönemde, iş ve aile arasındaki ilişki kabullenilmektedir. Ayrıca bu kuramlar hem işin aileye hem de ailenin işe olan olumlu ve olumsuz etkilerini dikkate alırken, işin aileye ve ailenin de işe olan olumlu etkilerine de vurgu yapmaktadırlar. Aşağıda bu kategorideki üç baskın kuram açıklanmaktadır.

#### **2.1.2.3.1. Rol Arttırma Kuramı**

Rol arttırma kuramına göre, birden fazla role sahip olmak, gelir, artan benlik saygısı gibi ödüller ile sosyal ilişkiler ve başarı deneyimi için fırsatlar vermektedir. Bu açıdan bakıldığında, belirli rollerin birleşiminin iyi oluş hali üzerinde olumsuzdan çok olumlu bir etkisi vardır ve yalnızca belirli üst sınırların ötesinde aşırı yüklenme ve sıkıntı meydana gelebilir (Kinnunen vd., 2006; Lavassani & Movahedi, 2014). Bu kuram, bir role katılımın, diğer role katılım sayesinde daha iyi veya daha kolay hale geldiğini ileri sürmektedir. Dahası, bu kuram, iş-aile ilişkisinin olumsuz etkisini kabul eder ancak burada belirli bir üst sınırın ötesinde aşırı yük ve sıkıntının meydana gelebileceğini belirtir. Ancak bu bakış açısının odak noktası esas olarak iş ve aile ilişkisinin kaynak geliştirme, iş-aile başarısı veya denge, olumlu yayılma ve kolaylaştırma olarak belirtilen olumlu etkilerden oluşmaktadır.

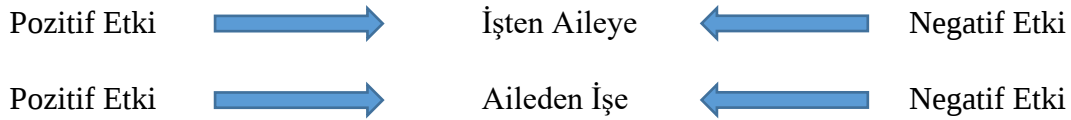
#### **2.1.2.3.2. Taşma Kuramı**

Taşma, “bir çalışanın bir alandaki deneyiminin başka bir alandaki deneyimini etkilediği” bir süreçtir. Taşma kuramının varsayımı, iş ve aile yaşam alanlarının herhangi birisinden kaynaklanan olumlu veya olumsuz gelişmelerin diğer yaşam alanını da benzer şekilde etkileyeceğine dayanmaktadır. Taşma, bir alandaki olayların diğerini de etkilediği yerde gerçekleşmektedir (Efeoğlu & Özgen, 2007; Glowinkowski & Cooper 1987; Lambert, 1990; Lavassani & Movahedi, 2014). Bu kurama göre çalışanlar, iş rollerinden kaynaklanan duygu,

tutum, beceri ve davranışları aile yaşamlarına taşırlar ve bunun tersi de geçerlidir. İş ve aile arasındaki ilişkinin en popüler kuramı olan taşma, iş ve aile ilişkisinin çok boyutlu yönlerini dikkate almaktadır.

## Şekil 2.2

### *İş ve Aile Taşmasının Çok Boyutlu Yönleri*



Kaynak: Lavassani, K. M., & Movahedi, B. (2014). Developments in theories and measures of work-family relationships: from conflict to balance. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 2(1), 6-19.

### 2.1.2.3.3. İş-Aile Zenginleştirme Kuramı

Greenhaus ve Powell (2006) tarafından önerilen iş ve aile arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik en son kuramlardan birisi olan zenginleştirme kuramı şimdiden birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Bu kuram, bir roldeki (iş veya aile) deneyimin, diğer roldeki yaşam kalitesini artıracakını öne sürmektedir. Başka bir deyişle, bu kuram iş-aile ilişkisinin olumlu etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. İş ve aile yaşam alanında çalışan araştırmacılar arasında, günümüzün iş ve aile ilişkisini açıklamak için üçüncü yaklaşım kuramlarının egemenliğini doğrulayan bir fikir birliği olduğu vurgulanmıştır. Özellikle daha fazla sayıda araştırmacının, iş ve ailenin olumlu etkilerinin araştırılmasını teşvik ettiği belirtilmektedir (Lavassani & Movahedi, 2014).

Greenhaus ve Powell'ın (2006), iş ve aile üzerine kapsamlı bir alanyazın incelemesine dayanarak yaptıkları araştırmada iş-aile zenginleştirme kuramını önerdikleri görülmektedir. Lapierre ve Allen'da (2006) yaptıkları deneysel çalışmada, işin aile üzerine ve aile desteğinin de iş üzerine olumlu etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, bireyin ailesinden ve yöneticisinden aldığı destek ile sorun odaklı başa çıkma yöntemini kullanması, iş-aile çatışmasından ve azalan iyi oluş halinden kaçınma açısından en umut verici etken olarak görülmektedir. Benzer bir biçimde, Carlson ve diğerleri (2006), iş ve aile arasındaki olumlu ilişkileri keşfetmek için daha fazla araştırma yapılması çağrısında bulunarak iş-aile yaşam alanının olumlu yönlerini değerlendirmek için bir ölçüm sistemi önerisinde bulunmuşlardır. Wayne ve diğerleri (2007) de iş ve ailenin birbiriyle çelişmek yerine fayda sağlayabileceği varsayımından yola çıkarak bir bireyin bir yaşam alanına katılımının diğer yaşam alanı işleyişi üzerindeki olumlu etkisini tanımlamaya çalışmışlardır. Bu çalışmada, iş ve aile arasındaki sinerjiyi yaratıcı bir şekilde

araştırmışlar ve iş-aile ilişkisinin kolaylaştırılabileceği süreci anlamak için bir model önermişlerdir. Bu bağlamda Carlson ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen zenginleştirme modelini temel alan Masuda ve diğerleri (2012), iş ve aile ilişkilerinin ölçüm modellerini daha ayrıntılı araştırmış ve bazı pozitif taşma ölçümlerinin iş zenginleştirme yapıları üzerinde de bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgunun, Lavassani & Movahedi'nin (2014) önerdiği çatışmadan-dengeye kuramında yeni kuramların önceki yapının yerini almadığı, bunun yerine çalışmalardaki değişikliklere ve alandaki ilerlemelere dayalı olarak önceki bakış açılarını tamamladığına dair kanıt sağlayan ilginç bir bulgu olduğu vurgulanmaktadır.

### 2.1.3. İş-Aile Yaşam Çatışmasının Boyutları

Bireyin yaşamında üstlendiği en belirgin roller iş ve aile ile ilgili rollerdir ve her bir rolü diğer rolleriyle bağlantılıdır. İş ve aile yaşam alanlarının dinamik ve değişken yapıda olmalarından kaynaklı olarak bireyin bu iki yaşam alanı arasında üstlendiği her bir rolü sağlıklı bir denge kurarak her zaman/sürekli uyum içerisinde sürdürmesi mümkün olmayabilir. Bireyin üstlendiği bu roller bazen birbiriyle uyum ve denge içerisinde bazen de çatışma içerisinde etkileşim sağlayabilir. Çoğunlukla üstlenilen bu rollerin gereğinin eş zamanlı olarak yerine getirilmesi beklenmektedir. İş ve aile yaşam alanlarının gereği üstlendiği roller arasında bir denge kurmaya çalışan ancak bunu başarmakta zorlanan birey iş-aile ya da aile-iş çatışması yaşayabilir. Bireyin yaşam alanlarından birisinde ortaya çıkan stres kaynağı bir diğer yaşam alanını değişik seviyede etkileyebilir (Frone vd., 1992a; Pleck, 1977). Pleck (1977) bireyin iş yaşamında ortaya çıkan iş stresinin aile yaşamını yoğun bir şekilde etkileyebileceğini, buna karşın aile yaşamından kaynaklanan stresin iş yaşamında daha küçük bir etki yaratabileceğini belirtir. İş-aile yaşam çatışması konusunda geliştirilen modellerin büyük kısmının Pleck'in "iş ve aile sınırlarının göreceli geçirgenliği" bir diğer ifadeyle "asimetrik geçirgenlik" kavramına dayandığı tespit edilmiştir (Efeoğlu & Özgen, 2007; Frone vd., 1992a; Vaydanoff, 2005b)

Yirminci yüzyılın ikinci yarısının sonlarından itibaren yapılan araştırmalarda iş-aile yaşam çatışmasında çatışmaya yol açan ilişkinin yönünün değer kazandığı görülmüştür (Frone vd., 1992a; Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek vd., 1991; Parasuraman & Simmers, 2001). Frone ve diğerlerinin (1992a) açıkladığı modelin diğer modellerden farkı çatışmanın yönüne ilişkin yapmış olduğu tespittir. Bu tespite göre, iş ve aile sınırlarının aslında asimetrik olarak geçirgen olduğu ve aile sınırlarının iş sınırlarından daha geçirgen olduğu ifade edilmektedir. Yani iş yaşamı ve aile yaşamı arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğu, böylece bireyin iş yaşamının aile yaşamını etkileyebileceği gibi aile yaşamı da iş yaşamını etkileyebilmektedir. Böylece farklı şekillerde

çatışmanın yaşanabileceği ortaya koyulmuştur. Bireyin işinin aile yaşamında çatışma yaratması (iş → aile çatışması) ya da ailenin iş yaşamında çatışma yaratması (aile → iş çatışması) olarak ilişki çift yönlüdür. Bu ilişkinin çift yönlü olması çatışmanın meydana getirdiği sonuçlar açısından önemlidir. Bir başka deyişle, çatışmanın kaynağı çatışmanın sonuçları üzerinde etkilidir. Bu nedenle iş-aile yaşam çatışmasının var olduğu durumlarda iş-aile veya aile-iş ilişkisinin yönünün belirlenmesi önem arz etmektedir.

İş-aile yaşam çatışmasının boyutlarını inceleyen araştırmalar; iş yaşantısının aile yaşantısını etkilemesi ve iş sorumluluklarının aile sorumluluklarının önüne geçmesi sonucunda ortaya çıkan “iş-aile çatışması” ve aile yaşantısının iş yaşantısını etkilemesi ve aile sorumluluklarının iş sorumluluklarının önüne geçmesi durumunda ortaya çıkan “aile-iş çatışması” olarak tanımlanan iki alt boyuttan meydana geldiğini tespit etmiştir (Carlson vd., 2000; Frone vd., 1992a; Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek vd., 1991; MesmerMagnus & Viswesvaran, 2005; Netenmeyer vd., 2005). İş-aile çatışmasında; bireyin işinin gereği üstlendiği rolleri, kaynaklarını aşarak ailesine yönelik sorumluluklarını yerine getirmesine engel olurken, aile-iş çatışmasında; bireyin ailesinin gereği üstlendiği rollerin, kaynaklarını aşarak iş sorumluluklarının yerine getirilmesine engel olmasıdır (Çarıkçı & Çelikkol, 2009; Frone vd., 1992a; Greenhaus & Beutell, 1985). Frone ve diğerleri (1992a) işin aile yaşamına müdahalesinin (iş→aile çatışmasının), ailenin iş yaşamına müdahalesinden (aile→iş çatışmasından) daha sık yaşandığını ortaya çıkarmıştır. Benzer bir şekilde Carlson ve diğerleri de (2000) iş-aile yaşam çatışmasının yönünün belirlenmesinin çok önemli olduğunu belirtmiş ve bulgularında saptanan iki alt boyutun analizini ve ölçümünü daha da geliştirmiştir. Araştırmacılar her ne kadar iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının birbirinden farklı kavramlar oluşunu varsaysa da daha önce yapılan araştırmaların yalnızca iş-aile çatışmasını irdelleyen ölçütlere dayandığı görülmüştür (Greenhaus ve Beutell, 1985; MesmerMagnus & Viswesvaran, 2005). Yapılan son çalışmalarda ise aile-iş çatışmasının daha sık ele alındığı gözlemlenmektedir (MesmerMagnus & Viswesvaran, 2005). Her iki kavram bir dereceye kadar birbiriyle ilişkilendirilse de yapılan araştırmaların sonuçları farklılaştıklarını tespit etmiştir. İş-aile çatışması daha çok iş doyumu gibi işle ilgili kavramlarla ilişkilendirilirken, aile-iş çatışmasının yaşam doyumu gibi doğrudan işle ilgili olmayan faktörlerle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Amstad vd., 2011).

## 2.2. Duygusal Zeka

Duygusal zeka çerçevesinde; duygusal zeka kavramının tanımı, duygusal zeka modelleri ve boyutlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

### 2.2.1. Duygusal Zeka Kavramının Tanımı

Duygular insan olmanın önemli bir parçasıdır ve eylemlerimizi, davranış ve uygulamalara yönelik motivasyonlarımızı etkilemektedir. Goleman (1996; akt. Tuğrul, 1999) duyguyu bir his ve bu hisse has belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik durumlar ve bu duyguya özgü bir dizi eylem eğilimi olarak tanımlamaktadır. Duygu, genellikle kişinin başka bir kişiye, bir olaya, dış etkenlere veya düşünceye tepkisi olarak ortaya çıkan içsel deneyimlerini ve zihinsel durumlarını ifade eden karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Duygusal deneyimler tehdit, öfke, endişe, şaşkınlık, korku, üzüntü ve mutluluk gibi ilişkili duygu kategorilerini ortaya çıkaran bir duruma verilen tepkileri temsil etmektedir (Ekman, 1999, 45). Duygularımız etrafımızda olup bitenlere neden ve nasıl tepkiler vereceğimizi belirlememize yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, insanları, onların düşüncelerini ve davranışlarını anlamamızda ve anlamlandırmamızda önemli bir rol oynarlar. Fizyolojik, zihinsel ve davranışsal bileşenler içeren karmaşık bir süreçtir. Duyguların temel amacının insanların çevreleriyle etkileşimde bulunmalarına ve hayatta kalabilmelerine yardımcı olmak olduğu kabul edilmektedir. Duygusal açıdan sağlıklı davranışlar, bireylerin düşünme, duyguları tanıma, yönetme ve ifade etme ve etkili davranışları seçme biçimlerine yansır (Ekman, 1999, 47). Ayrıca duygular kişinin dikkatini yönlendiren ve odaklayan motivasyonel güçler olarak görülmenin yanı sıra bireylerin bunu yapma yetenekleri ve becerileri farklılık göstermektedir (Paquet & Stuart, 2001).

Duygular ve duygusal zeka arasındaki birbirini tamamlayan güçlü ve karmaşık ilişki, duyguların tanınması, anlaşılması, yönetilmesi ve başkalarıyla etkili bir şekilde ilişki kurulmasını içeren içsel bir süreci ifade etmektedir. Bugüne kadar duygular üzerine pek çok çalışma yapılmış ve farklı görüşler ileri sürülmüş olmasına karşın “duygusal zeka (Emotional Intelligence)” kavramının diğer psikolojik yapılara kıyasla daha kısa bir geçmişi vardır. Araştırmacıların 20. yüzyılın başlarında yalnızca zekanın bilişsel yönü ilgilerini çekmekteyken, sonlarında ise bilişsel olmayan sosyal ve duygusal faktörleri de önemli ölçüde ilgi ve kabul görmeye, dikkatlerini çekmeye başlamıştır (Culver, 1998; Payne, 1985; Salovey & Mayer, 1990). “Duygusal zeka [EI]” kavramının ilk kez Wayne Payne tarafından 1985 yılında doktora tezinde ortaya atıldığı fakat daha sonraki yıllara kadar geniş çapta tanınmadığı görülmüştür (Payne, 1985). Bu kavram 1990'ların

başında Peter Salovey ve John D. Mayer tarafından yayınlanan etkili bir makale ile popüler hale gelmiştir. Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekayı; kendinin ve başkalarının duygularını anlama, duygular arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi kişinin düşünce ve davranışlarına rehberlik etmek için kullanma yeteneği olarak tanımlamışlardır. Öte yandan Goleman (1998, 12), Salovey ve Mayer'in bu tanımından yola çıkarak duygusal zeka kavramını; kendimizin ve başkalarının duygularını tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme kapasitesi olarak tanımlamış ve “Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemli Olabilir?” adlı kitabında popüler hale getirmiştir.

1990'ların başında duygusal zeka kavramına ilgi duyan araştırmacılardan bir diğeri olan psikolog Reuven Bar-On duygusal zekanın en eski modellerinden birini geliştirmiştir. Bar-On (2010) duygusal zekayı; kişinin çevresel talepler ve baskılarla baş etme yeteneğini etkileyen bir dizi bilişsel olmayan beceri ve yeterlilik olarak tanımlamıştır. Bir diğer duygusal zeka tanımı ise Cooper ve Sawaf (2010) tarafından bireyin potansiyelini oluşturan ve amaca yönelik harekete geçirici davranış olarak nitelendirilen tanımlamadır.

Duygusal zeka kavramının farklı kaynaklar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı ve farklı araştırmacılar ve uzmanlar tarafından farklı açılardan ele alındığı tespit edilmiştir. Duygusal zekanın genellikle duygusal farkındalık, kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, duygusal yönetim, empati, duyguları düzenleyebilme, ilişki yönetimi gibi becerileri içeren bir bütün olarak kabul edildiği söylenebilir. Bu kavramın bilimsel bir kavram olarak alanyazına girmesi, kapsamı, diğer zeka türleri ile olan ilişkisi, ölçülebilirliği, kişinin yaşamına olan etkisi ile ilgili araştırmaların da önünü açmıştır. Bu bağlamda birçok araştırma yapılmış, duygusal zeka modelleri ve ölçekleri geliştirilmiştir. Bunların arasında Salovey ve Mayer modeli, Daniel Goleman modeli, Bar-On modeli ve Cooper ve Sawaf modeli sayılabilir.

### **2.2.2. Duygusal Zeka Modelleri**

Alanyazında duygusal zeka kavramının bir zeka alanı olarak kabul görüp araştırılmaya başlamasıyla birlikte tanımlarında karşılaşılan farklılıklar da olduğu gibi modellerinde de değişik görüşlerle karşılaşılmıştır. Ancak duygusal zeka modelleri özünde farklı özelliklere ve yaklaşımlara sahip olsalar da ortak bir takım özellikleri olduğu belirlenmiştir. Bu ortak özellikler; “kişinin kendi duygularını tanıması ve farkında olması, başkalarının duygularını tanıması ve farkında olması, kendi duygularını düzenlemesi ve yönetmesi, başkalarının duygularını düzenlemesi ve yönetmesi” olarak açıklanabilir. Bununla birlikte her ne kadar araştırmacılar

arasında duygusal zeka kavramının tanımı üzerinde kesin bir uzlaşma sağlanamasa da Doğan ve Şahin (2007) duygusal zeka modellerini sınıflandırdıkları araştırmalarında alanyazındaki modelleri yetenek tabanlı (Salovey ve Mayer Modeli) ve karma modeller (Goleman, Bar-On ve Cooper ve Sawaf) olarak ikiye ayırmışlardır. Yeteneğe dayalı model (ability based model), duygusal zekayı, duygusal bilgiyi işleme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan, karma duygusal zeka modelinde yetenek faktörleri ve kişisel özellikler birbiriyle bağlantılandırılmaktadır (Çakar & Arbak, 2004; Mayer vd., 2004). Her iki modelin de aslında çıkış noktalarının aynı olmasına karşın birbirlerinden oldukça farklıdırlar. Karma duygusal zeka modellerinde zihinsel beceriler bulunuyor olmakla birlikte kişilik özelliklerini tanımlayan unsurlar da bulunmaktadır. Bundan dolayı Mayer ve diğerleri (2004) duygusal zeka kavramını diğer kişilik özelliklerinden ayrı tutarak zihinsel beceriler sınırları içerisinde incelemenin daha faydalı olacağını ileri sürmüşlerdir. Bu yolla, yetenek temelli duygusal zeka modelinin bireyin hayat başarısında ve davranışlarında sağladığı katkının incelenmesi daha olanaklı hale gelecektir (Doğan & Şahin, 2007).

#### **2.2.2.1. Peter Salovey ve John Mayer'in Duygusal Zeka Modeli**

Salovey ve Mayer duygusal zeka kavramını ilk kullanan araştırmacılardan olup 1990 yılında ortaya koydukları ve daha sonra şekillendirdikleri duygusal zeka kavramın gelişmesi ve ilerlemesinde önemli bir etkiye sahiptirler. Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekanın temel kavramlarını ve bileşenlerini ele aldıkları ilk makalelerinde duygusal zeka kuramının temellerini atmışlardır. Bu makalede duygusal zeka, insanların duygularını anlama, yönetme, kullanma ve ilişkilerinde etkili bir şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlanır.

Salovey ve Mayer'in duygusal zeka modelinin dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Birinci boyutta “duygu farkındalığı (Emotion Awareness) ve duygu işleme (Emotion Processing)” bulunmaktadır. İkinci boyut “duygu kullanma (Emotion Utilization)” boyutudur. Üçüncü boyutta “duyguyu anlama ve etiketleme (Emotion Understanding and Labeling)” bulunmaktadır. Dördüncü ve son boyut ise “duyguyu düzenleme/yönetme (Emotion Regulation)” boyutudur.

Duygusal zekanın ilk boyutu olan duygu farkındalığı, kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıması ve anlaması yeteneğini ifade etmektedir. Bu durum, duygusal ifadeleri, jestleri, tonlamaları ve vücut dili gibi ipuçlarını doğru bir şekilde okuma becerisini içermektedir. Duygu işleme ise, kişinin duygusal deneyimlerini anlama ve analiz etme yeteneğini

kapsamaktadır. Kişinin duygusal deneyimlerinin nedenlerini, sonuçlarını ve kökenlerini değerlendirebildiği boyuttur (Salovey & Mayer, 1990).

İkinci boyuta olan duyguyu kullanma yer almaktadır. Duygu kullanma, duygusal bilgiyi karar verme süreçleri ve problem çözmeyle entegre edebilme yeteneğini göstermektedir. Bu boyutta, duygular dikkati yöneterek düşünmeye neden olmaktadır. Kişinin ruh hali problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder, algısını değiştirerek farklı bakış açılarından bakmasına yol açar. Duyguların kullanımı boyutunda yetenekli olan bir kişi olası durumlarla ilgili duyguları önceden tahmin edebilir ve ilgili duyguyu geliştirebilir. Böylece, kişi duygusal zekasını kullanarak kişisel ilişkilerinde, iş yerinde ve diğer yaşam alanlarında daha etkili bir şekilde davranabilir (Mayer vd., 2004).

Üçüncü boyutta duyguyu anlama ve etiketleme boyutu farklı duygusal ifadeleri ve durumları tanıma, bu duyguları isimlendirme ve doğru bir şekilde etiketleme yeteneğini içermektedir. Bu boyut, kişinin duygularını nitelendirmesi, farklı duyguları ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlaması, duygularının içeriğini, kişilerarası ilişkilerini ve duygular arasındaki geçişleri anlaması, karmaşık duyguları yorumlaması ve farklı duyguların bileşimini anlaması üzerine odaklanır (Doğan & Şahin, 2007; Mayer vd., 2004; Salovey & Mayer, 1990).

Yetenek temelli modelin dördüncü ve son boyutu olan duyguyu düzenleme/yönetme boyutu en gelişmiş duygusal yetenek boyutudur. Duygu düzenleme/yönetme yeteneği duygusal tepkileri kontrol etme ve düzenleme yeteneğini belirtmektedir. Bu durum duygusal patlamalardan sakınmak, stresle baş edebilmek ve olumlu duygusal durumları çoğaltabilmek becerilerini kapsamaktadır. Kişinin kendi duygu ve düşüncelerini düzenleyebilme/yönetebilme yetisine sahip olması duygusal problemlerle karşılaşıldığında duruma en uygun seçeneği seçerek tepki göstermesini gerektirmektedir. Duygusal düzenleme/yönetim konusunda yetkin kişiler duygularını davranışlarından ayırt edebilme, olumsuz duyguların etkilerini kontrol edebilme ve olumlu duyguları geliştirerek diğer kişilerin duygularını kontrol edebilme kapasitesine sahiptirler (Doğan & Şahin, 2007; Mayer vd., 2004; Salovey & Mayer, 1990).

Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekanın bu temel bileşenlerinin, kişilerin duygusal zeka düzeylerini belirlediğini ve kişilerin bu yeteneklerini geliştirerek daha başarılı ve mutlu bir yaşam sürebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Duygusal zekanın iletişim ve problem çözme becerileri, liderlik, empati ve insan ilişkileri gibi pek çok alanda önemli rol oynadığını ifade etmişlerdir. Bu nedenle de Salovey ve Mayer'in duygusal zeka modeli kişisel ve mesleki gelişim sağlamak için önemli bir araç olarak kabul edilmektedir.

### **2.2.2.2. Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli**

Goleman'ın duygusal zeka modeli, Salovey ve Mayer'in temel yetenek modelinin geliştirilmesiyle şekillenen, ayrıca kişiliğin motivasyonel faktörlerinin yanı sıra duygusal eğilimleri de dikkate alan karma modellerden birisidir (Goleman, 1998, 12). Karma duygusal zeka modellerinin zihinsel yetenekler ile kişilik özelliklerini birleştirdikleri görülmüştür. Goleman'ın (1998, 393) duygusal zekayı, “kendimizin ve başkalarının duygularını tanıma, duygusal tepkileri kontrol etme ve düzenleme, kendimizi motive etme, başkalarının duygusal durumlarını anlama, başkalarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurma yetisi” olarak gördüğü ifade edilebilir (Doğan & Şahin, 2007). Bu duygusal zeka modelinin, kişilerin duygusal zekalarının değerlendirilmesi ve geliştirmesine ait bir çerçeve sunduğu söylenebilir.

Duygusal zeka becerilerini kişilik özellikleri olarak nitelendiren Goleman (1998, 393), duygusal zekanın duygu farkındalığı (Emotional Awareness), duygu yönetimi (Emotional Regulation), kişisel motivasyon (Motivation), empati (Empathy) ve sosyal beceriler (Social Skills) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Goleman'ın (1998, 394) karma duygusal zeka modelindeki en önemli öge, kişinin temel duygusal özelliklerini içermesinin yanı sıra sosyal zeka ile ilişkili özelliklerini de içermesidir. Bununla birlikte, bu modele göre kişilerin bu becerileri sonradan öğrenerek geliştirilebildiği belirtilmiştir. Goleman (1998, 394) bu beş boyutun bir araya gelmesiyle duygusal zekanın oluştuğunu ve bu yeteneklerin kişilerin başarılarını ve yaşam memnuniyetlerini etkilediğini öne sürmüştür.

### **2.2.2.3. Reuven Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli**

Alanyazında temel kabul edilen duygusal zeka modellerinden biri olan Bar-On'un modelinin Daniel Goleman'ın modelinden farklı bir yaklaşımı temsil ettiği görülmüştür. Her iki yaklaşım da karma duygusal zeka modelinin birer temsilcisi olsa da Bar-On'un modeli, Goleman'ın duygusal zekayla ilgili çalışmasının bilimsel verilere dayanmadığı gerekçesiyle eleştiri alması nedeniyle daha fazla destek görmüştür (Doğan & Şahin, 2007). Bar-On, duygusal zeka kavramının sosyal zeka ve onunla ilişkili unsurlar olmadan tamamen açıklanamayacağını öne sürmektedir. Bu modeli açıklarken Bar-On duygusal- sosyal zeka kavramını kullanmaktadır. Bar-On duygusal zekayı kişinin zorlu yaşantılarla başarılı şekilde baş edebilmesi için kendi duygularını anlamasında, diğer insanların duygusal ifadelerini tanıma ve etkili bir şekilde yönetme yeteneğine sahip olmasında kişiye yardımcı olan kişisel, duygusal ve sosyal yetenekler olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 2006; Bar-On, 2010). Bir başka deyişle, duygusal zeka, insanların

duygusal deneyimlerini ve bu deneyimlere verilen tepkileri anlama ve bunları etkili bir şekilde yönetme becerisini ifade etmektedir.

Bar-On duygusal zeka kavramını kişisel farkındalık, uyumluluk, kişilerarası yetenekler, stres yönetimi ve genel ruh halinden oluşan beş boyutlu bir yapı olarak ele alır. Kişisel farkındalık boyutunda; duygusal benlik bilinci, özgüven, özsaygı, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme olmak beş beceriden bahsedilmektedir. Uyumluluk boyutu; problem çözme, gerçeklik ve esneklikten meydana gelmektedir. Kişilerarası yetenekler boyutunu; empati, sosyal sorumluluk, bireylerarası ilişkiler oluşturmaktadır. Stres yönetimi boyutu; stres toleransı ve dürtü kontrolü becerileri oluşturmaktadır. Son boyut olan genel ruh hali boyutunda ise; iyimserlik ve mutluluk bulunmaktadır (Mishar & Bangun, 2014). Bu bileşenler, insanların kendileriyle ve diğerleriyle olan duygusal etkileşimlerini daha iyi anlamalarına ve bu etkileşimleri daha sağlıklı bir şekilde yönlendirmelerine yardımcı olur. Bar-On'un duygusal zeka modelinde bu duygusal becerilerin geliştirilmesinin insanların genel yaşam başarısı ve kişisel mutluluğu üzerinde etkisinin olabileceği vurgulanmıştır. Ayrıca, bu becerilerin güçlendirilmesinin, kişisel ve iş ilişkilerinde, stresle baş etmede ve zorlu yaşam koşullarına uyum sağlamada daha etkili olma konusunda destek sağlayacağını öne sürmüştür (Bar-On, 2006; Bar-On, 2010).

#### **2.2.2.4. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli**

Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf, kapsamlı duygusal zeka modelleri aracılığıyla bu kavramın geliştirilmesine ve anlaşılmasına önemli katkılar sağlamışlardır. Karma duygusal zeka modeli olarak nitelendirilen bu model, özellikle duygusal zeka ve liderlik arasındaki ilişkiye odaklanarak, duygusal zekanın yönetim ve organizasyona etkilerini araştırmıştır (Boda, 2016; Doğan & Şahin, 2007). Cooper ve Sawaf, duygusal zekayı şu şekilde tanımlamaktadır: “Duygusal zeka, yaşamın zorluklarını aşmak, güçlü ilişkiler kurmak ve kişisel ve profesyonel başarıya ulaşmak için kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma, anlama, yönetme ve etkili bir şekilde kullanma yeteneğidir” (Cooper & Sawaf, 1997; akt. Doğan & Şahin, 2007). Cooper ve Sawaf'ın “dört köşetaşı” adıyla da anılan duygusal zeka modelinde; duygusal okur-yazarlık, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadan meydana gelen dört boyut bulunmaktadır (Cooper & Sawaf, 1997; akt. Doğan & Şahin, 2007).

Birinci boyut olan duygusal okur-yazarlık kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerinde doğru bir şekilde değerlendirebilmesini içermektedir. Bu boyutta duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgi bulunmaktadır. İkinci boyutta

bulanan duygusal zindelik, insanın duygusal açıdan öz varlığa, insanın oluşturduğu güven alanına, yapıcı hoşnutsuzluğa, esneklik ve yenilenmeye işaret etmektedir. Duygusal zindelik kazanabilmek için kişinin duygusal özvarlığının, kendisini güvenli hissettiği bir alanın, hoşlanmadığı durumlar da bile yapıcı olmasının, esnek olmasının gerektiği belirtilmiştir. Üçüncü boyut olan duygusal derinlik boyutu kişinin hedeflerini belirleyerek kendini adaması, dürüst yaşaması ve insanlarda yetkisi olmadan etki uyandırması üzerine kuruludur. Bu modelin son boyutu olan duygusal simya ise, sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezinleme, geleceği yaratma alt başlıklarından meydana gelmektedir. Bu boyut, duygusal zekanın kişinin potansiyelini ve yaratıcılığını artırma kısmına odaklanmıştır. Bir diğer deyişle, değişimin, dönüşümün ve yaratıcılığın başlangıcı duyguların potansiyelini fark etme, duygulara önem verilme ve bundan sezgisel akış içinde faydalanabilme kapasitesidir (Cooper & Sawaf, 1997; akt. Doğan & Şahin, 2007; Çakar & Arbak, 2004).

### **2.3. İş Doyumu**

İş doyumu çerçevesinde; iş doyumu kavramının tanımına, iş doyumu ile ilgili çeşitli yaklaşımlara ve iş doyumunun boyutlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **2.3.1. İş Doyumu Kavramı**

Türk Dil Kurumu iş kavramını, bir kurum, kuruluş veya işletme tarafından yapılan ve genellikle belli bir süre, emek ve beceri gerektiren faaliyetlerin tümü olarak tanımlamaktadır. Bu faaliyetler genellikle belirli bir amacı gerçekleştirmek, ürün ortaya koymak veya hizmet sunmak için yürütülür ([https://tdk.gov.tr/ 01.11.2023](https://tdk.gov.tr/01.11.2023)). Bununla birlikte, bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma, birinden istenen hizmet veya birine verilen görev, bir değer yaratan emek, geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, meslek gibi farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Örgütsel bağlamda iş, çalışanın iş gücünü belirli koşullar ve bir ücret karşılığında iş verenin hizmetine sunma olarak ifade edilebilir. İş insanların zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri yaşamlarında önemli bir yer tutan bir olgudur. Çalışanlar çalıştıkları süre boyunca günlerinin önemli bir bölümünü iş ve iş ile ilgili yerlerde geçirmektedirler. Çalışanların yaşamında bu denli yer tutması nedeniyle çalışanın işine ve işteki deneyimlerine yüklediği anlam fiziksel ve psikolojik sağlıkları açısından önemlidir. Başka bir ifadeyle insanlar yaşamlarını devam ettirebilmeleri için bir işe, iyi oluş, refah ve iş performanslarını artırabilmeleri için de iş doyumuna gerek duyarlar. Çalışanın mutlu, sağlıklı ve

verimli olması, yaşamdan haz alması için iş doyumu gereklidir (Brunetto vd., 2012). İş doyumunun özü fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar.

Tarih boyunca çalışanların gelişimi, ilerlemesi ve kazanç sağlaması yoluyla iş doyumunun artırılması örgüt araştırmacılarının önemli bir araştırma konusu olmuştur. Küreselleşme ve artarak devam eden rekabet koşulları iş doyumu kavramının önemini artırmıştır. İş doyumunun birçok farklı tanımı yapılmıştır. İş doyumu, “olumlu bir tutumu ifade eden, kişinin işinden ve çevresinden memnun olma durumu” olarak ifade edilmiştir (Wood, 1973; akt. Cano & Miller, 1992). Singh ve diğerleri (2019) kişinin işinin ya da iş deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan hoş ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlamışlardır. Bireyin işiyle ilgili sahip olduğu tüm duyguları, işi hakkında olumlu veya olumsuz hissetme derecesini belirtir. İş doyumu, çalışanın çalıştığı pozisyondan ne kadar memnun olduğunu ifade eder. (Moyes vd., 2008). Tanriverdi (2008) iş doyumunu, çalışanın işten veya iş deneyiminden aldığı haz ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumlu duygusal durum olarak tanımlamaktadır. İş doyumu ancak işin özelliklerinin çalışanın beklentilerine uygun olması durumunda elde edilebilir, çünkü çalışanın işten beklentileri ile işin sağladığı umutları (ödülleri) kapsar. Başka bir tanımda iş doyumu “bir çalışanın beklediği veya arzuladığı çıktıları gerçek çıktılarıyla karşılaştırdıktan sonra işine karşı gösterdiği duygusal tepki” olarak ifade edilmiştir (Cranny vd.,1992, p.1). Bir diğerinde ise, “çalışanların işi, işin yararlarını anlamaları ve bu anlayışa gösterdikleri duygusal tepki” olarak tanımlanmıştır (Luthans, 1995; akt. Tanriverdi, 2008). İş doyumu, çalışanların işleri hakkında olumlu ya da olumsuz ne hissettikleridir (Spector & Fox, 2003). Çalışanın işinden ve örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyini belirten bir kavramdır ve kişinin işine yönelik tutumunu ifade etmektedir (Efeoğlu & Özgen, 2007). Misra ve Mangaraj (2011) iş doyumunu, kişinin işini değerlendirilmesinden kaynaklanan keyifli bir duygusal durum, kişinin işine karşı duygusal tepkisi ve tutumu olarak tanımlamıştır. İş doyumu iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir (Günbayı & Tokel, 2012). Prihadini'ye göre ise iş doyumu (2021), çalışanların kendi iş türleriyle ilişkilendirdikleri memnuniyet düzeyini ölçen bir kavramdır. Bu memnuniyet, iş görevlerinin doğasına, elde edilen iş sonuçlarına, sağlanan denetimin şekline ve yürütülen işe duyulan rahatlama ve beğeni hissine bağlıdır. Görüldüğü gibi alanyazında pek çok farklı tanımı yapılmış olan iş doyumu için üzerinde uzlaşılan evrensel bir tanım bulunmamaktadır.

### **2.3.2. İş Doyumu ile İlgili Yaklaşımlar**

Alanyazında iş doyumuyla ilgili çok sayıda farklı kuram ve yaklaşım bulunmaktadır. Bu kuramlar, iş doyumuyla ilgili farklı bakış açıları sunarak iş doyumunun farklı faktörlerle ilişkilendirilebileceğini göstermektedir. Bu faktörler genellikle işin doğası, çalışma ortamı ve şartları, motivasyon, ödüllendirme, iş yerinin yapısal ve yönetsel özellikleri, ilişkiler ve kişisel ihtiyaçlar gibi çeşitli unsurları kapsamaktadır. İş doyumuyla ilgili temel kuramlardan bazıları şunlardır:

#### **2.3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Abraham Maslow bireylerin gereksinimlerini ilk defa bilimsel bir çerçevede değerlendirerek insanların birincil ve ikincil gereksinimler olmak üzere gereksinimlerini hiyerarşik düzene oturtmuştur. Her bireyin gereksinimleri farklı olsa da bazı gereksinimler diğerlerinden daha önceliklidir. Maslow, insanların alt düzeydeki gereksinimleri karşılanmadan daha üst düzey gereksinimlerin karşılanamayacağını öne sürmektedir. Bireyin tüm diğer ihtiyaçlarından önce açlık, susuzluk, uyku gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması sonrasında kendini gerçekleştirmeye uzanan daha üst düzey ihtiyaçlarının doyurulmasının mümkün olabileceği belirtilmiştir (Maslow, 1974). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en altında yeme, içme, barınma ve uyku gibi temel yaşamsal ihtiyaçlar bulunmaktadır. Piramidin ikinci basamağında yer alan güvenlik ihtiyaçları ise bireyin kendini güvende hissetme ihtiyacı bulunmaktadır. Tehlikelerden korunma, istikrarlı bir ortam ve gelecek endişelerinin azalması bu basamakta yer almaktadır. Ait olma ve sevgi ihtiyacı basamağında ise insanlar sosyal varlıklardır ve bir topluluğa, bir gruba ait olma ihtiyacı duyarlar. Aile bağları, yakınlık, arkadaşlık, sevgi, ilişkiler ve bu seviyede değer kazanmaktadır. Hiyerarşinin dördüncü basamağında bulunun saygı ihtiyacında başarı, statü, itibar gibi unsurlar yer alır. Birey, kendini önemli ve değerli hissetme, başkaları tarafından takdir edilme ve saygı görmeyi ister. En üst seviye olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin potansiyelini maksimum düzeyde kullanma, yeteneklerini geliştirme, yaratıcılık ve kişisel hedeflerine ulaşma isteğini ifade etmektedir. Maslow'a göre, bu ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde en alt seviyesinde yer alan ihtiyaçlar önceliklidir. Alt seviyedeki bir ihtiyaçlar karşılanmadan üst seviyedeki ihtiyaçların karşılanması için motivasyon oluşmaz. İnsanlar genellikle ihtiyaçlarını en alttan yukarıya doğru sırayla doyumaya çalışırlar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda sıralandığı ve bu ihtiyaçların karşılanmasından sonra iş doyumunun artabileceğini öne sürmektedir (Maslow, 1974; Şeker, 2014).

### 2.3.2.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı (Motivasyon-Hijyen Kuramı)

Amerikalı psikolog Frederick Herzberg, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını esas alarak "Motivasyon-Hijyen Kuramı" ya da "Çift Etmen Kuramı" olarak adlandırılan kuramı geliştirmiştir. Maslow'un beş basamaklı ihtiyaçlar hiyerarşisi sistemini iki seviyeye indirmiştir. İş doyumunun ve memnuniyetinin kaynaklarını anlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Herzberg'e göre iş doyum ve iş doyumsuzluğu birbirine zıt duygular değildir. Çünkü iş doyumunun karşıtı iş doyumsuzluğu değil iş doyumunun yokluğudur. Benzer biçimde, iş doyumsuzluğunun karşıtı iş doyum değil iş doyumsuzluğunun yokluğudur. İş doyumuna ve motivasyona neden olan faktörlerle iş doyumsuzluğuna yol açan faktörleri ayırtmak gerektiğini öne sürmüştür. Ona göre, bir işin doyumsuzluğuna neden olan unsurları ortadan kaldırıldığında, iş doyum ya da motivasyon artmaz. Buna göre, iş doyumsuzluğunu oluşturan faktörleri ortadan kaldırmaya çalışan yöneticiler, çalışanları doyumsuzluktan koruyabilmekte fakat onları bu şekilde motive edememektedir. Herzberg 1 685 birçok farklı sektör çalışanıyla yaptığı 12 farklı araştırmada iş doyumuna ve iş doyumsuzluğuna yol açan faktörleri belirlemeye çalışmış ve motivasyon-hijyen faktörlerini tespit etmiştir (Herzberg, 1968, p. 8-9).

Motivasyon faktörleri işin içeriğiyle yani özüyle ilgili unsurlardır. Bunların varlığı motivasyonu ve iş doyumunu artırırken yokluğu bireyin doyumuna etki etmez. Motivasyon faktörleri: başarı, işin kendisi, sorumluluk, büyüme, gelişme olanakları ve ilerlemedir. Motivasyon kaynakları işin şartlarından çok işin kendisiyle ilişkilidir. İşin kendisi içten gelen motivasyon kaynağıdır.

Hijyen faktörleri ise işin kendisiyle değil çalışma ortamıyla ilgili unsurlardır ve hiçbir zaman motivasyon üzerinde kendi başlarına bir etki yaratmazlar. Ancak hijyen faktörleri bulunmadığında motive edici faktörlerin de tek başına bir anlamı olmaz. Hijyen faktörleri: çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler, maaş, süpervizyon, iş yeri politikaları ve yönetim tarzı, iş güvencesi ve iş yeri güvenliğidir. Bu faktörlerin varlığı iş doyumunu artırmaz, ancak memnuniyetsizliği azaltabilir. Bu faktörler eksik veya yetersiz olduğunda çalışanlar genellikle memnuniyetsizlik yaşarlar, ancak varlıkları iş doyumunu artırmaz (Herzberg, 1968, p. 8-9-10). Özetle, motive edici faktörler doyum yaratan, hijyen (koruyucu) faktörler ise çalışma ortamında yokluğunda doyumsuzluk yaratan faktörler olarak ifade edilmektedir. Motivasyon faktörlerinin varlığı motivasyonu artırırken yokluğu iş doyumunu etkilemez. Öte yandan, hijyen faktörlerinin varlığı motivasyon üzerinde etki etmezken yokluğu iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Herzberg motivasyon-hijyen kuramında, iş doyum ve memnuniyetinin farklı kaynaklardan geldiğini ve bu faktörlerin bağımsız olduğunu savunarak çalışanların motivasyonunu ve doyumunu anlamaya

çalışmıştır. Bu çalışma, iş doyumunu anlamak ve çalışma ortamlarını iyileştirmek için temel bir çerçeve sunmaktadır.

### 2.3.2.3. Alderfer'in ERG (Existence- Relatedness- Growth) Kuramı

Clayton Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı genişletilerek ve yeniden gözden geçirilerek ortaya atılan bir ihtiyaçlar kuramıdır. Bu kuram insan ihtiyaçlarını varlık (existence), ilişkiler (relatedness) ve büyüme (growth) olmak üzere üç temel kategori altında toplamıştır (Alderfer, 1969).

**Varoluş İhtiyaçları (Existence Needs):** Bu kategoride, temel fizyolojik ve malzeme ihtiyaçları yer almaktadır. Yiyecek, su, barınma, maaş, güvenli çalışma ortamı ve bazı iş güvenliği önlemleri gibi temel gereksinimler bu kategoride bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir.

**İlişki İhtiyaçları (Relatedness Needs):** Bu kategoride, saygı, tanınma, aidiyet, sevgi, ilişkiler ve sosyal kabul gibi ihtiyaçlar yer almaktadır. Sosyal ve ilişkisel bağlantılarla ilgilidir. Maslow'un ait olma ve sevgi ve saygı ihtiyaçlarına denk gelmektedir.

**Büyüme İhtiyaçları (Growth Needs):** Bu kategoride, yalnızca yeteneklerini sonuna kadar kullanarak tatmin edilebilecek kişisel büyüme ve gelişme ihtiyacı, öğrenme, başarı ve potansiyelini gerçekleştirme isteği gibi psikolojik ve gelişimsel ihtiyaçlar yer almaktadır. Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacına denk gelmektedir.

E.R.G kuramının, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından farkı, ihtiyaçların sıralı bir hiyerarşiye bağlı olmayabileceğini öne sürmesidir. Alderfer bireylerin aynı zamanda birden fazla ihtiyacı deneyimleyebileceğini ve bir ihtiyaç tatmin edilmediği zaman diğer ihtiyaçların daha baskın hale gelebileceğini savunmaktadır. Bunun yanı sıra, E.R.G kuramında " hayal kırıklığı-gerileme (frustration-regression)" kavramlarına da değinilmiştir. Bu durum, daha yüksek seviyedeki bir ihtiyacın tatmin edilememesi durumunda, bireyin daha düşük seviyedeki bir ihtiyaca geri dönme eğilimini tanımlamaktadır. Örneğin, başarı ya da gelişim ihtiyacı karşılanamadığında, daha temel olan bir ihtiyaca yani sosyal ilişkilere veya maddi ihtiyaçlara odaklanma gibi bir gerileme yaşanabilir (Alderfer, 1969). Bu kuram, ihtiyaçların aynı anda ve farklı seviyelerde var olabileceğinin üzerinde durarak iş doyumunu ve motivasyonun daha etkin bir biçimde anlaşılmasını sağlamaktadır. İş motivasyonu ve çalışanların ihtiyaçlarının yönetilmesi konusunda organizasyonlara destek sunmaktadır.

### 2.3.3. İş Doyumunun Boyutları

İş doyumunu genel doyum düzeyini belirleyici içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır (Baycan, 1985).

**2.3.3.1. İçsel Doyum (Internal Satisfaction):** Kişinin işten veya yaşamdan aldığı doyumun, kişinin kendisine yönelik içsel değerleri, tutumları ve beklentileriyle ilgili olarak yaşandığını ifade etmektedir. Bu doyum, genellikle kişinin işin doğasından yani kendisinden, kişisel başarı hissinden, işin anlamından, işteki yeterlilik, başarı, sorumluluk ve özerklik hissi gibi içsel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Kişi işini sevmesi, yaptığı işin anlamını görebilmesi, işteki başarısı veya yetkinlik hissi gibi içsel faktörlerle doyum sağlayabilir. İçsel doyum, bireyin işe veya yaşama ilişkin kişisel değerlerine, hedeflerine ve öznel tatminine bağlıdır.

**2.3.3.2. Dışsal Doyum (External Satisfaction):** Kişinin işten veya yaşamdan aldığı doyumun genellikle somut ve gözle görülebilir ödüller veya koşullarla ilişkilendirilen dışsal faktörlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu doyumun, çalışma koşulları, maaş, terfi, iş yeri politikaları, kişiler arası ilişkiler, iş güvencesi, takdir edilme, somut ödüller ve tanınma gibi dış dünyadaki koşullara bağlı olduğu belirtilmektedir.

İçsel doyum ve dışsal doyum arasında kurulan dengenin kişinin genel iş doyumunu veya yaşam doyumunu etkileyebileceği ifade edilmiştir. Yani hem içsel hem de dışsal faktörlerin doyuma ulaşması iş doyumunu artırabilir. Buna rağmen, içsel doyumun kişinin kendi içsel değerleriyle, amaçlarıyla ve işine olan bağlılığıyla ilgili olması nedeniyle çoğunlukla daha kalıcı ve derin bir doyum sağladığı düşünülmektedir. Dışsal doyumun somut ödüller veya dışsal koşullarla ilgili olması nedeniyle zamanla daha az kalıcı olabileceği düşünülmektedir (Baycan, 1985).

### 2.4. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık çerçevesinde; işe adanmışlık kavramının tanımına, işe adanmışlık ile ilgili çeşitli yaklaşımlara ve işe adanmışlığın boyutlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### 2.4.1. İşe Adanmışlık Kavramı

İşe adanmışlık kavramının ilk defa ne zaman kullanıldığına dair alanyazında net bir bilgi bulunmamakla birlikte George Gallup tarafından kurulan ve dünya çapında gerçekleştirilen kamuoyu yoklamalarıyla tanınan Amerikan merkezli bir araştırma ve danışmanlık şirketi olan Gallup'un gerçekleştirdiği geniş çaplı bir araştırmada ilk defa kullanıldığı ileri sürülmüştür (Buckingham & Coffman, 1990). Buckingham ve Coffman, etkili yönetimin temelini inşa etmek, adanmış çalışanlar ve yüksek performanslı çalışma birimleri oluşturmak için 1990 yılında Gallup'un yaptığı kapsamlı araştırmada çalışanlara odaklanmış ve "En yetenekli çalışanların iş yerlerinde neye ihtiyacı var?" sorusunu yöneltmiştir. Birçok farklı şirket, sektör ve ülkeden bir milyondan fazla çalışanla yapılan ankette çalışanlara çalışma hayatlarının tüm yönleriyle ilgili sorular sorulmuş ve cevaplar derinlemesine incelenerek en üretken çalışanların talep ettiği en önemli ihtiyaçları keşfedilmiştir. İşe adanmışlık ve adanmış çalışan kavramının ilk kez bu araştırmada kullanıldığı görülmüştür. Bununla birlikte Schimazu ve Schaufeli (2008), *BioScience Trends'de* "İşe Adanmışlık: İş Sağlığı Psikolojisinde Yükselen Bir Kavram" adıyla yayımlanan makalelerinde işe adanmışlık kavramını ayrıntılı bir biçimde ele almışlardır. Örgüt psikolojisi alanının saygın dergilerinden biri olan *Journal of Occupational Health Psychology*'de şimdiye kadar yayımlanmış olan tüm makalelerin yaklaşık %95'inin çalışanların sağlığı ve iyi oluşunun olumsuz yönleriyle ele alındığını belirlemişlerdir. Buna karşılık, makalelerin yalnızca yaklaşık %5'inin iş doyumu, bağlılık ve motivasyon gibi pozitif yönlerle ilgilendiğini tespit etmişlerdir. Araştırmalardaki bu yönelimin, pozitif psikoloji hareketinin başlamasıyla birlikte, iş yaşamının kalitesini artırmaya ve çalışanların güvenliğini, sağlığını ve iyi oluşunu korumaya ve teşvik etmeye doğru değiştiği söylenebilir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif örgütsel davranış alanının büyük bir kısmında egemen olan sadece patolojiye odaklanma, insanın yaşamını değerli kılan pozitif özelliklere sahip bir insan modeli eksikliği ile sonuçlanmaktadır. Umut, bilgelik, yaratıcılık, gelecek odaklılık, cesaret, sorumluluk ve azim gibi pozitif özellikler ihmal edilmiştir. Seligman ve Csikszentmihalyi'nin (2000) pozitif psikoloji biliminin çerçevesini özetlemesi ve bu alanın ilerlemesiyle birlikte işe adanmışlık kavramı endüstri organizasyonlarından sonra akademik ortamda da kullanılmaya başlanmıştır.

İşe adanmışlık kavramı akademik araştırmalarda yaklaşık 30 yıl önce Kahn'ın (1990) "kişisel adanmışlık (personal engagement)" üzerine ilk makalesini yayınlamasıyla ve çalışanların kendilerini tamamen çalışma deneyimlerine dayalı rolleriyle ifade etmeyi seçtiklerini öne sürmesiyle ortaya çıkmıştır (Zahari & Kaliannan, 2023). Daha sonra Maslach ve Leiter (1997; akt. Zahari & Kaliannan, 2023) işe adanmışlık kavramını işyerinde tükenmişliğe karşı çıkan enerjik

bir durum olarak yeniden ortaya atmıştır. Maslach ve Leiter'a göre işe adanmışlık, tükenmişliğin zıttı olarak görülmekte olup, bitkinlik, işten yabancılaşma ve yetersizlik alt boyutlarının tam tersi olarak değerlendirilmektedir. Ancak Schaufeli ve Bakker (2004) bu bakış açısına karşı çıkarak, tükenmişlik ve işe adanmışlığın, farklı kutuplarda olmalarına rağmen, birbirinden bağımsız olarak ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun nedeni olarak da bitkinlik ve zindelik (dinçlik) ile işe yabancılaşma ve kendini adamanın arasında karşılıklı zıtlık olduğunu, ancak yetersizlik ve yoğunlaşma arasında böyle bir ilişkinin olmadığını ifade etmişlerdir.

İşe adanmışlığın alanyazında kavramsallaştırılma şeklinin Kahn'ın (1990) orijinal kişisel rol bağlılığı kavramından farklılaştığı görülmüştür. Bailey ve diğerleri (2017) kişisel role bağlılığın işe bağlılıktan daha derin ve daha bütünsel bir kavramı yansıtabileceğini ileri sürmüştür. Saks (2006) adanmışlığı “bireysel rol performansı ile ilişkili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı” olarak tanımlamış ve işe adanmışlık ile örgütsel adanmışlık arasında ayırım yapmıştır. Alanyazında daha çok kabul gören tanım ise, araştırmacıların %86'sının benimsediği çok boyutlu bir bakış açısına sahip olan Utrecht Grubu'nun tanımı olarak kabul edilen işe adanmışlık tanımıdır. Bu gruba göre işe adanmışlık kavramı işle ilgili zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize olumlu, tatmin edici bir ruh halini ifade eder (Schaufeli vd., 2002). Mevcut literatürde işe adanmışlık ile birbirinin yerine kullanılan diğer kavramlar ise çalışan adanmışlığı ve çalışmaya adanmışlıktır.

Türkçe alanyazında işe adanmışlık kavramı üzerinde bir uzlaşma sağlanamadığı tespit edilmiştir. Yurt içinde yapılan araştırmalarda işe adanmışlık kavramının “işe cezbolma” (Dalay, 2007; Ertemli, 2011; Özer & Uğurluoğlu, 2015), işe gönülden kapılma (Arlı & Yolcu, 2022), işe angaje olma (Arslan & Demir, 2017; Özkalp & Meydan, 2015), işe kapılma (Bayır & Aydın, 2019), işle bütünleşme (Ardıç & Polatçı, 2009; Gündüz vd., 2013); çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2011), işe bağlanma (Açıkgöz & Kıran, 2020), işe tutkunluk (Kaplanseren & Örüçü, 2018), işe adanma (Baykal, 2019; Gürlek & Tuna, 2019; Şahinbaş & Ergüç, 2019) şeklinde kullanıldığı görülmüştür.

#### **2.4.2. İşe Adanmışlık ile İlgili Yaklaşımlar**

İşe adanmışlıkla ilgili farklı kuramlar ve modeller incelendiğinde “iş talepleri -kaynakları (job demands-resources) modeli, kaynakların korunması kuramı (conservation of resources theory) ve genişlet ve inşa et kuramı (broaden-and-build theory)” olmak üzere alanyazında üç temel yaklaşım yer almaktadır.

**2.4.2.1. İş Talepleri-Kaynakları (Job Demands-Resources-JD-R) Modeli:** Bu model günümüze kadar işe adanmışlık kavramının incelenmesinde ana çerçeveyi oluşturmuştur. İş talepleri-kaynakları modeli, iş talepleri ve iş kaynakları olarak adlandırılan iki temel unsuru içerir (Bakker & Demerouti, 2007, 2008).

**İş-Talepleri (Job Demands):** Bu unsurlar, çalışanlardan işin niteliği gereği beklenen zorlayıcı, yorucu veya tükenmişlik hissi yaratan unsurları temsil eder. Bu unsurlar arasında yoğun iş temposu, iş yükü, duygusal talepler, zaman baskısı gibi faktörler yer alabilir. Bu taleplerin artması, tükenmişlik, stres ve motivasyon kaybı gibi sonuçlara yol açabilir.

**İş Kaynakları (Job Resources):** Bu unsurlar, çalışanların işlerini yaparken destekleyici, motivasyonu arttırıcı ve iş performansını yükselten faktörleri içerir. İyi liderlik, kişisel gelişim için sağlanan eğitim olanakları, sosyal destek ağları, ödüllendirme ve takdir gibi unsurlar iş kaynaklarına örnek olarak gösterilebilir. İş kaynaklarındaki artış, çalışanların daha yüksek bir motivasyon ve işe bağlılık duygusu geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Bakker ve Demerouti'ye (2008) göre meslektaşlardan ve amirlerden gelen sosyal destek, performans geri bildirimi, beceri çeşitliliği ve özerklik gibi iş kaynaklarının, işe adanmışlığa ve dolayısıyla daha yüksek performansa yol açan motivasyonel bir süreci başlattığını varsaymaktadırlar. Başka bir ifadeyle, işe adanmışlık, iş kaynakları ile olumlu örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Bununla birlikte, çalışanların yüksek iş talepleriyle (örneğin iş yükü, duygusal talepler ve zihinsel talepler) karşı karşıya kalmaları durumunda iş kaynaklarının daha belirgin hale geldiği ve motivasyon potansiyeli kazandıkları da varsayılmaktadır. Ayrıca, iş ve kişisel kaynakların birbirleriyle ilişkili olduğunu ve kişisel kaynakların işe adanmışlığın bağımsız belirleyicileri olabileceği gösterilmiştir. Böylece, iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık ve öz saygıda yüksek puan alan çalışanlar, iş kaynaklarını harekete geçirme yetisine sahip olup genellikle işlerine daha fazla adanmış olurlar. Diğer taraftan, iş talepleri, iş kaynakları ve kişisel kaynakların işe adanmışlık üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynamaktadır. İş kaynakları ve kişisel kaynakların harekete geçirilmesi sonucunda işe adanmışlık performansta artışa yol açarak örgüte girdi olarak geri dönmektedir (Bakker & Demerouti, 2007).

Bu model, işin doğasındaki taleplerin ve kaynakların çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve işe adanmışlık üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılır. Bu bileşenler arasındaki denge, çalışanların duygusal durumları, performansları ve iş memnuniyetleri açısından önemlidir (Bakker & Demerouti, 2007, 2008).

#### 2.4.2.2. Kaynakların Korunması Kuramı (Conservation of Resources Theory-COR):

Kaynakların Korunması Kuramı (COR) R. Hobfoll tarafından geliştirilen bir psikoloji kuramıdır (Hobfoll vd., 2018). Bu kuram, bireylerin veya kuruluşların sahip oldukları kaynakları koruma, artırma ve kaynaklarından kayıp yaşamama eğiliminde olduklarını vurgular. Temel prensiplerinden biri, bireylerin veya kuruluşların değer verdikleri şeyleri elde etme, geliştirme ve sahip oldukları kaynakları (maddi olmayan kaynaklar da dahil) koruma eğiliminde olduklarıdır. Bu kaynaklar kişisel özellikler, sosyal destek, mal varlığı, kıdem, bilgi, zaman, enerji gibi çeşitli unsurları içerebilir. Bu kuram, bilişlerin, kaynak kaybını aşırı derecede vurgulayıp kaynak kazancını yetersiz değerlendiren evrimsel bir temele dayalı güçlü bir önyargıya sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu temel üzerinden, kaynakların korunması kuramı; (a) merkezi veya temel kaynakların kaybedilme tehdidi altında olduğunda, (b) merkezi veya temel kaynakların kaybedildiğinde veya (c) önemli çaba sonrasında merkezi veya temel kaynakların kazanılamaması durumunda stresin ortaya çıktığını öne sürmektedir. Kaynakların korunması kuramı temelinde, insan davranışlarının büyük bir kısmının hayatta kalmak için kaynakları edinme ve koruma evrimsel ihtiyacına dayalı olarak açıklayan bir motivasyon kuramıdır ki bu insan davranış genetiğinde merkezi bir rol oynamaktadır.

Kaynakların korunması kuramı dört temel önermeye dayanmaktadır (Hobfoll vd., 2018). Bunlar:

**1. Kaynakların Değerliliği ve Yatırımı:** Kaynaklar, bireyler veya kuruluşlar için değerlidir ve onları korumak veya artırmak için çaba gösterirler. Bireyler, kaynak kaybını önlemek, kayıplardan kurtulmak ve kaynak kazanmak için kaynak yatırımı yapmak zorundadırlar.

**2. Kaynakların Kaybedilmesi:** Kaynak kaybı, kaynak kazancından orantısız derecede daha belirgindir ve bireylerde stres ve kaygı oluşturur. Bu kayıplar, kişisel, sosyal ve işlevsel sorunlara yol açabilir.

**3. Kaynakların Elde Edilmesi ve Yeniden Kazanılması:** Kaynak kazancı, kaynak kaybı bağlamında daha belirgin hale gelir. Yani, kaynak kaybı durumları yüksek olduğunda, kaynak kazançları daha önemli hale gelir ve değer kazanır. Bireyler veya kuruluşlar, yeni kaynaklar edinmek ve kaybettikleri kaynakları yeniden kazanmak için çaba gösterirler. Bu durum “Kazanç Paradoksu İlkesi” olarak tanımlanmıştır.

**4. Umutsuzluk-Çaresizlik:** Bireyler veya kuruluşlar, kaynakları bittiğinde ya da tükendiğinde benliklerini korumak için genellikle savunmacı bir moda girerler ve saldırgan ve mantıksız olabilirler. Saldırgan veya görünüşte mantıksız tepkiler de işe yarayabilir çünkü bunlar

potansiyel olarak stres etkenlerinin dizisini değiştirebilir veya yeni bir başa çıkma stratejisinin ortaya çıkmasına izin verebilir.

Sonuç olarak daha fazla kaynağa sahip olanlar, kaynak kaybına karşı daha az savunmasızdır ve kaynak kazanma konusunda daha yeteneklidirler. Tersine, kaynaklara sahip olmayan bireyler ve kuruluşlar kaynak kaybına karşı daha savunmasızdır ve kaynak kazanma konusunda daha az yeteneklidirler. Ayrıca, kaynak kaybı, kaynak kazanımından daha güçlü olduğundan ve stres, kaynaklar kaybolduğunda ortaya çıktığından, stres sarmalının her yinelenmesinde bireyler ve kuruluşlar, kaynak kaybını dengelemek için daha az kaynağa sahip olur ve bu kayıp sarmalları hem ivme hem de büyüklük kazanır. Buna ilaveten kaynak kazanımı, kaynak kaybindan hem daha az büyüklükte hem de daha yavaş olduğundan, kaynak kazanımı sarmalları zayıf olma eğilimindedir ve yavaş gelişir (Hobfoll, 2001; Hobfoll vd., 2018).

Bu kuram, iş bağlamında da önemli bir rol oynamaktadır. İş yerindeki kaynaklar ve kaynak eksikliklerinin, çalışanların iş doyumunu, motivasyon, tükenme ve işe adanmışlık düzeyleri üzerinde etkili olabileceği öne sürülmüştür (Hobfoll, 2001; Hobfoll vd., 2018). Örneğin, alışanların işlerinde yeterli destek, saygı, özerklik ve ödüllendirme gibi kaynaklara sahip olmaları, işe adanmışlık ve iş doyum düzeylerini artırabilmektedir. Öte yandan, yetersiz kaynaklar, yüksek iş talepleri veya sürekli kaynak eksikliği çalışanların tükenmişlik hissiyatını artırabilir. Bu kuram, insanların kaynaklarını koruma eğilimlerini ve bu kaynaklar üzerindeki stres, tükenme veya motivasyon gibi etkileri anlamak için geniş bir perspektif sunmaktadır. Bu bağlamda, işe adanmışlık, iş doyumunu ve stresle başa çıkma gibi çalışma hayatıyla ilgili konuları anlamak için önemli bir araçtır.

**2.4.2.3. Genişlet ve İnşa Et Kuramı (Broaden-and-Build Theory):** Bu kuram Barbara Fredrickson tarafından geliştirilmiş, pozitif duyguların bireylerin düşünce, davranış ve duygusal durumlarını nasıl etkilediğini ve uzun vadeli sonuçlarını inceleyen bir psikoloji kuramıdır (Fredrickson, 2001). Kurama göre, pozitif duygular, bireylerin zihinsel ve davranışsal repertuarını genişleterek daha fazla olasılık ve eylem seçeneği üzerinde düşünmelerini sağlamaktadır. Bu genişleme etkisi, pozitif duyguların uzun vadede direnç, sosyal bağlantılar ve psikolojik refah gibi kişisel kaynakların oluşmasına yol açtığını öne sürer. Fredrickson'a göre, pozitif duygular sadece anlık olarak iyi hissettirmekle kalmaz, aynı zamanda bireylerin yaşam becerilerini, sosyal ilişkilerini ve duygusal dengelerini güçlendirici işlevsel bir rol oynarlar. Bu pozitif duygular, bireylerin stresle başa çıkma yeteneklerini artırır, yaratıcılığı teşvik eder, zihinsel esneklik sağlar ve genel olarak psikolojik ve fiziksel iyilik halini artırır.

Genişlet ve inşa et kuramı pozitif psikolojinin temel taşlarından biridir ve bireylerin duygusal, zihinsel ve sosyal iyi oluşunu anlamak için yaygın bir çerçeve sağlamaktadır. Kuram, olumlu duyguların uzun vadeli etkilerini vurgulayarak, bireylerin kişisel kaynaklarını artırarak ve duygusal zenginliği geliştirerek yaşam kalitesini artırdığına dair bir perspektif sunmaktadır. Bu kuram, çalışma yaşamında, pozitif duyguların iş yerindeki etkilerini vurgulamaktadır. İş yerinde pozitif duyguların varlığı, çalışanların daha yaratıcı, inovatif, dinç ve işlerine daha bağlı ve adanmış olmalarını sağlayabilir. Aynı zamanda, bu duyguların çalışma ortamında iş birliğini artırabileceği ve olumlu bir çalışma kültürü oluşturabileceği öne sürülmektedir (Fredrickson, 2001; Shirom, 2011).

### **2.4.3. İşe Adanmışlığın Boyutları**

Alanyazında işe adanmışlığın boyutlarıyla ilgili değişik yaklaşımlar olmasına karşın en çok kabul gören yaklaşımda Schaufeli ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen işe adanmışlık ölçeğinde (Utrecht Work Engagement Scale-UWES) üç ana boyutta incelenmektedir. Bu ölçekte yer alan işe adanmışlığın temel boyutlarını zindelik (dinçlik), adanmışlık ve yoğunlaşma olarak belirlemişlerdir. İşe adanmışlığın bu üç temel boyutuna aşağıda yer verilmiştir.

#### **2.4.3.1. Zindelik**

Bu boyut, çalışanın işe karşı enerjik olma durumunu ifade eder. Zindelik, çalışanın işe karşı istekli olma, yüksek enerji seviyelerine sahip olma, zihinsel olarak dayanıklı olma ve çaba harcamaya istekli olma halini yansıtır. Bu durum, iş saatlerinde yüksek düzeyde enerjiye sahip olmayı, işlerine karşı gösterdikleri çabayı ve karşılaştıkları zorluklara sabırla yaklaşma isteğini belirtmektedir (Schaufeli vd., 2006). Diğer bir deyişle, zindelik; bireylerin fiziksel güce, duygusal enerjiye ve bilişsel canlılığa sahip olduklarına dair duygularını ifade etmekte ve iş yerinde yaşanan orta yoğunlukta bir duygulanımı temsil etmektedir (Shirom, 2011).

Zindelik, birbiriyle bağlantılı üç bileşenden meydana gelmektedir. Bunları; çalışanın bedensel yeteneklerini ve yeterliliğini gösteren fiziksel gücü, diğer insanlarla empati kurma ve şefkat duygularını gösteren duygusal enerjisi ve zihinsel çeviklik ile yeni fikirlere katkıda bulunma yeteneğini gösteren bilişsel canlılığı olarak sıralayabiliriz (Cortés-Denia vd., 2023). Bu bileşenlerden herhangi birisinde olan olumlu gelişmeler genellikle diğer bileşenlere de olumlu olarak yansımaktadır. Çalışanın iş yerindeki zindeliği, işle ilgili enerjisinin içsel, duygusal bir göstergesi olarak görülmektedir. Fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklara sahip olduğunu fark eden çalışanlar iş taleplerini karşılama ve işlerine karşı enerjik bir yaklaşım sergileme istekliliği

göstermektedirler. Ayrıca, özellikle işteki zindeliğin, fiziksel sağlıkla daha fazla ilişkili olduğu saptanmıştır. Sağlıkla ilgili davranışlara etki ederek daha az uykusuzluk, daha fazla fiziksel aktivite ve egzersiz yapma dolayısıyla da fiziksel rahatsızlıkların azalması gibi sonuçlar doğurmuştur. Bu durumda, çalışma hayatında zinde olan bireyin hem bireysel hem de örgütsel açıdan değerli olan, fiziksel rahatsızlıklarının azalarak, fiziksel aktivitesinin ve uyku kalitesinin arttığı (Cortés-Denia vd., 2023), yaratıcı fikirler geliştirebildiği (de Vries vd., 2022) ve iş performansının arttığı (Carmeli vd., 2009; Jaya & Ariyanto, 2021) tespit edilmiştir.

#### **2.4.3.2. Adanmışlık**

Adanmışlık boyutu, çalışanın işine duygusal olarak bağlılık ve katılım düzeyini ifade eder. Bu boyut, işin anlamı, önemi, gurur duyma ve zorluklarla başa çıkma yeteneği gibi unsurları içerir. Ayrıca işin gerektirdiği kurallara uyma, inisiyatif alması ve kurumsal hedeflere katkıda bulunma gibi öz disiplinli ve motivasyonlu eylemleri kapsar. İşe duyulan coşku, gurur, önem ve meydan okuma gibi davranışlar adanmışlıkla nitelendirilir (Schaufeli vd., 2002). Kendini işine adanmış bir çalışan, işine güçlü bir şekilde dahil olur ve zorlukları aşılması gereken fırsatlar olarak görür, önemli olma, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşar. Bir kuruluşun gerçek başarısı, büyük ölçüde, kuruluşun en potansiyel varlığı olan insan kaynağına bağlıdır. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanları arasındaki adanmışlık düzeyini artırmak ve etkilemek için çaba harcarlar. Çalışanlar iş yerinde ne kadar adanmış olursa, kuruluşlarına daha etkili bir şekilde katkıda bulunabilirler. Ayrıca işe adanmış çalışanlar çalışmalarının örgütsel hedeflere hizmet ettiğini düşünürler. Çalışanların işlerine gösterdikleri adanmışlık ve fedakarlıkları, kuruluşlarına sağlayacakları katkıyla doğrudan bağlantılıdır (Arora & Adhikari, 2015).

#### **2.4.3.3. Yoğunlaşma**

Yoğunlaşma boyutu, çalışanın işine tam bir konsantrasyonla odaklanması ve işe dalmışlık halini yansıtır. Bu boyutta, çalışanın işe tamamen yoğunlaşıp, işle özdeşleşerek zamanın nasıl geçtiğini fark etmeme durumu mevcuttur. Çalışan bu durumda zamanın nasıl geçtiğini fark etmez ve işten ayrılmakta zorluk yaşayabilir. Bu durum, çalışanın yoğunlaşma ile bağlantılı olarak zamanın nasıl geçtiğini fark etmemesi ve işten zevk alarak tamamen işe odaklanmasıyla ilişkilidir (Schaufeli vd., 2002). İşe bağlılığın tüm boyutlarının, yani zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşma, çalışan verimliliği üzerinde önemli olumlu etkilere sahip olduğu bulunmuştur. (Hanaysha, 2016)

## 2.5. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### 2.5.1. İş-Aile Yaşam Çatışması ile İlgili Araştırmalar

Alanyazında iş-aile yaşam çatışması üzerinde yapılan tarama sonucunda konuyla ilişkili pek çok araştırmaya ulaşılmış olmasına karşın doğrudan okul öncesi eğitim ile ilgili araştırmalara rastlanılamamıştır. Konuya ilişkin ulaşılan araştırmalara ait özet bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

İş-aile yaşam çatışması düzeylerini belirlemek üzere Özkul ve Cömert'in (2019) ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin iş-aile yaşam çatışmasını nadiren yaşıyor olarak algıladıklarını belirlemişlerdir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin kendilerini nadiren iş-aile yaşam çatışması yaşıyor olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Turgut (2011) hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan 279 kişiyle yaptığı araştırmada, işe adanmışlığın azalmasını engellemek için yollarından birisinin iş-aile çatışmasını azaltmaktan özellikle de huzursuzluk, kaygı, endişe gibi yıpratıcı duyguların birikiminden kaynaklanan iş-aile çatışmasının önünü almaktan geçtiğini vurgulamaktadır.

Tokmak (2021) Ağrı ilinde çalışan 170 kamu personelinin iş-aile çatışması ve işe adanmışlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmada, iş-aile çatışması ile işe adanmışlıkları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin azaltılarak işe adanmışlık düzeylerinin yükseltilmesi gerektiğini, aile yaşamlarında karşılaştıkları olumsuzlukların işe adanmışlıklarını etkilediğini tespit etmiştir. Çalışanların iş ve aile ilişkilerinde yaşadıkları sorunlar, çalışma hayatlarına negatif yansımaları olmakta ve onların işe adanmışlıklarını azaltmaktadır. Yöneticilere çalışanların verimliliğini artırarak işlerine tutkuyla bağlanmalarını sağlayabilmek için onların üzerinde olumsuz etkiye sahip olan iş-aile çatışmasının nedenlerini araştırarak azaltıcı önlemler almaları gerektiğini belirtmektedir.

Özdevecioğlu ve Aktaş'ın (2007) Antalya ve Nevşehir'de bulunan turistik tesislerdeki 406 çalışanla gerçekleştirdiği çalışmada, iş-aile çatışmasının yaşam doyumu ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla iş-aile çatışması arttıkça yaşam doyumunun azaldığı saptanmıştır.

Ayrıca Özdevecioğlu ve Doruk'un (2009) Kayseri'de farklı sektörlerde çalışan 350 kişiyle gerçekleştirdikleri, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması, iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin

araştırıldığı çalışmada iş-aile ve aile-iş çatışmalarının yaşam doyumu üzerindeki etkisinin olumsuz ve aralarındaki ilişkinin negatif yönde olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada iş-aile ve aile-iş çatışmalarının hem yaşam doyumu hem de iş doyumuyla aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğu, bireylerdeki iş-aile ve aile-iş çatışmaları arttıkça hem yaşam hem de iş doyum düzeylerinde azalma olduğu gözlemlenmiştir.

Bozkurt'un (2012) Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde görev yapan kadın akademisyenlerde iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının yaşam doyumuna olan etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, iş-aile ve aile-iş çatışmasının yaşam doyumunu azalttığı bulunmuş, ayrıca kadın akademisyenlerde iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında da pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Farklı sektörlerdeki 108 kadın çalışan ile iş-aile yaşamı çatışmasının kadın çalışanların iş ve yaşam doyumları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmanın sonucunda, iş-aile yaşam çatışmasının çalışan kadınların iş ve yaşam doyumunu üzerinde anlamlı negatif yönlü bir etkisinin olduğu bulunmuştur (İştar & Dursun, 2014).

Baçoğlu ve diğerlerinin (2016) iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve yaşam doyumunun birbirleriyle ilişkilerinin belirlenmesi amacıyla Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan 329 çalışanla yapmış oldukları çalışmada aile-iş çatışması ile iş-aile çatışması arasında pozitif ilişki yani aile-iş çatışması yükselen bireylerde iş-aile çatışmasının da yükseleceği belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada, yaşam doyumunu ile aile-iş ve iş-aile çatışması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

İş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş doyumunun öğretmenlerin yaşam doyumunu üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışma sonucunda, iş-aile ve aile-iş çatışmasının yaşam doyumunu üzerinde negatif etkisini olduğu, iş doyumunun yaşam doyumunu pozitif yönde etkilediği ve öğretmenlerin yaşam doyumunun yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bununla beraber, kadın öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerinin, erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu fakat, öğretmenlerin yaşam doyum düzeyleri arasında araştırmanın diğer değişkenleri olan çalışma zamanı, medeni durum, statü, yaş, eğitim durumu, okulda çalışma süresi, meslekteki tecrübe yılı gibi değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Fırat & Cula, 2016).

Öğretmenlerin algıladıkları iş ve aile çatışması ile iş doyumunun yaşam doyumu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin araştırıldığı çalışmada Türker ve Çelik (2019) iş-aile çatışmasının yaşam doyumu üzerinde; aile-iş çatışmasının iş doyumu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir. Bir başka ifadeyle iş-aile çatışması yaşıyor olmaları öğretmenlerin yaşam doyumunu doğrudan etkilemezken, diğer yandan aile-iş çatışması yaşıyor olmaları da iş doyumunu doğrudan etkilememektedir. Türker ve Çelik'e göre (2019) bu durum öğretmenlerin mesleki olarak profesyonel davranış sergilemeleri sonucunda iş ve aile yaşamları arasında bir ayrım yapabildiklerinin göstergesidir.

Kolbaşı ve Bağcı (2018) Denizli ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin çalışanlarından oluşan 114 katılımcı ile gerçekleştirdikleri, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmanın sonucunda, iş-aile ve aile-iş çatışmasının iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir.

Efeoğlu ve Özgen (2007) Adana'da ilaç sektöründe çalışanların iş-aile yaşam çatışması düzeylerinin iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada, iş-aile yaşam çatışmasının ve iş-aile çatışmasının iş stresi üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu göstermişlerdir. Aile-iş çatışmasının ise, iş stresi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada iş-aile yaşam çatışması ve iş-aile çatışmasının iş doyumu üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu fakat aile-iş çatışmasının, iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca iş-aile yaşam çatışması ve aile-iş çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu, iş-aile çatışmasının ise, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

Tekingündüz ve diğerlerinin (2015) Ankara ilinde bulunan bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 201 katılımcı ile gerçekleştirdikleri iş-aile yaşam çatışması, iş stresi ve iş doyumu arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırma sonucunda; aile-iş çatışmasının iş doyumunu pozitif yönde, iş stresini ise negatif yönde etkilediği; iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının iş stresini pozitif yönde, iş doyumunu ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Uzlu (2023) kamuya bağlı ilköğretim, ortaokul ve liselerde çalışan okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışması düzeyleriyle iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yaptığı araştırma sonucunda; okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışması düzeylerinin ve iş doyum düzeylerinin toplamda orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışması düzeyleri iş-aile çatışması alt boyutu ile iş doyum düzeyleri ve bütün alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Tekingündüz ve diğerleri (2016) Elazığ Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde hemşire ve ebelerde performans, iş doyumu ve iş-aile yaşam çatışması arasındaki ilişkileri analiz etmeyi amaçladıkları kesitsel çalışmada performans ile iş doyumu ve iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca performans ile aile-iş çatışması arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. İş doyumu ile iş-aile çatışması arasında negatif bir ilişki gözlenirken, iş doyumu ile aile-iş çatışması arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Sonuç olarak, iş doyumu ve iş-aile çatışmasının performans üzerinde olumlu, iş-aile çatışmasının ise olumsuz etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aile-iş çatışmasının iş doyumu üzerinde olumlu, iş-aile çatışmasının ise olumsuz etkisi vardır.

Öngel ve Gerni (2021) yoğun çalışma temposu, düzensiz mesai saatleri, nöbetli çalışma sistemi gibi ağır çalışma şartları dolayısıyla iş-aile çatışmasını yaşama ihtimali yüksek olan 461 sağlık çalışanı ile yapmış oldukları çalışmada, iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla anket uygulamışlardır. Bu çalışmanın sonucunda; iş-aile yaşam çatışmasının duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde, iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumu üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin var olduğu belirlenmiştir.

Denizli ilinde faaliyet gösteren bir kurumun 100 beyaz yakalı çalışanı ile yapılan çalışanların iş ve aile rolleri arasında yaşadıkları çatışmaların, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada; iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı belirlenirken, işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilmiştir (Çarıkçı & Çelikkol, 2009). Bundan dolayı, örgütlerin iş-aile yaşam dengesini sağlamaya yönelik çabalarının artırılmasının, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir etkiye sahip olabileceği öngörülmektedir. Çalışanların aile rollerini iş yerinin kapısında bırakamayacakları dolayısıyla da aile rolleriyle ilgili sorunların işe taşınarak iş-aile çatışmasının yaşanabileceği belirtilmektedir. Böyle çatışmaların, çalışanlarda strese neden olabileceği, motivasyonu düşürebileceği, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı azaltabileceği ve bunun neticesinde de çalışanın işten ayrılmasına yol açabileceği vurgulanmaktadır.

Bankacılık sektöründe çalışanların iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleme kapsamında yapılan çalışmada, iş stresinin aracılık rolü de belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada genel olarak iş-aile yaşam çatışmasının; iş doyumu ve örgütsel bağlılığa negatif yönde direkt etkisinin olduğu tespit edilirken, iş doyumunu iş stresi aracılığı ile de kısmen etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş-aile yaşam çatışmasının alt

boyutlarından iş-aile çatışmasının; iş stresini pozitif, iş doyumunu da negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Turunç & Erkuş, 2010).

Öğretmenlerde mesleki doyum, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının algılanan iş stresi üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada, 333 öğretmenden oluşan örnekleme algılanan stresin mesleki doyum üzerinde negatif yönde, iş-aile çatışması ile aile-iş çatışmasının ise pozitif yönde etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Fırat, 2018). Öğretmenlerin orta düzeyde iş-aile çatışması ve düşük düzeyde aile-iş çatışması yaşadıkları, yüksek düzeyde mesleki doyuma sahip oldukları ve düşük düzeyde stres algıladıkları tespit edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin algıladıkları stres düzeyleri arasında demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Eyitmiş ve Sezer'in (2021) Kahramanmaraş ilinde gıda sektöründe gerçekleştirdikleri iş-aile yaşam çatışması üzerindeki, iş yükü, iş stresi ve personelin fiziksel çalışma ortam değerlendirmelerinin etkisini analiz ettikleri çalışma sonucunda; iş yükü, iş stresi ve personel fiziksel çalışma ortamının iş-aile yaşam çatışması üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu araştırmada stresin iş yükünün iş-aile yaşam çatışması üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür.

Öztürk ve Türk (2020) sosyal hizmet kuruluşu çalışanlarının iş-aile yaşam çatışması ile sosyo-demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum ve unvan) algıladıkları iş stresini yordayıp yordamadığını ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda, iş-aile çatışmasının iki alt boyutunun da algılanan iş stresiyle pozitif yönde ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Fakat sosyo-demografik değişkenler ile iş stresi arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Aynı şekilde sosyo-demografik değişkenler ile aile-iş çatışması alt boyutunun algılanan iş stresinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir. Ancak, iş-aile çatışması alt boyutunun algılanan iş stresinin güçlü bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Özer ve Kış (2015) okul müdürlerinin zaman yönetimi becerileri ile yaşadıkları iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi işbirliği ile düzenlenen Yöneticilik Formasyon Kazandırma Kursuna katılım sağlayan 272 okul müdürü ile gerçekleştirdikleri çalışmada zaman yönetimi becerileri ile iş-aile ve aile-iş çatışmaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmış, zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar değişkenleri arasından yalnızca zaman tutumlarının hem aile-iş hem de iş-aile çatışmasını yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırma müdürlerin ailedeki rolleri gereği işlerindeki rolleri gerçekleştirmekte kısmen sorun yaşadıklarını, ancak işteki rolleri gereği ailedeki rolleri gerçekleştirmede neredeyse sorun yaşamadıklarını göstermiştir. Bununla

birlikte müdürlerin zaman yönetimi ve aile-iş çatışması puanları arasında okul büyüklüğü açısından anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

Altıntop ve Aydın'ın (2021) Ankara'nın Bala ilçesinde ve köylerinde bulunan çeşitli kademelerde görev yapan öğretmenler ile yöneticilerden oluşan 240 katılımcıyla yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin yaşadığı iş-aile çatışması ile aile-iş çatışmasının tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemiş, öğretmenlerin bazı demografik faktörlerinin çatışma ve tükenmişliğin boyutlarında farklılığa neden olup olmadığının araştırmıştır. Bu çalışmada aile ve iş kaynaklı çatışmaların tükenmişliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş-aile ve aile-iş çatışmasının başlamasının çatışmaların birbirini besleyerek tükenmişliğe yol açtığı özellikle de duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmaya etki ettiği tespit edilmiştir.

### **2.5.2. Duygusal Zeka ile İlgili Araştırmalar**

Duygusal zeka kavramına kuramsal çerçeve oluşturma çabalarının yanı sıra bu kavramın tartışıldığı, geliştirildiği, etkilendiği ve etkilediği faktörlerin, ölçme yöntem ve tekniklerinin güvenilirliğinin ortaya koyulduğu çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Ayrıca, duygusal zekanın iş ve aile yaşamımızdaki, akademik başarılarımızdaki, kişilerarası ilişkilerimizdeki etkisi ve başka kavramlarla olan ilişkisi bilimsel olarak yoğun bir şekilde araştırılmaktadır.

Aşan ve Özyer (2003), duygusal zekayı etkileyen demografik faktörleri belirlemek amacıyla üniversite öğrencileriyle yaptıkları çalışmada, Salovey ve Mayer'in modelini temel alarak Schutte v.d. tarafından oluşturulan, 5'li Likert ölçeğine göre cevap verilmesi istenen 33 sorulu testi uygulamışlardır. Yaş, eğitim düzeyi, üniversite öncesi eğitim, ebeveynlerin eğitim durumu, kardeş sayısı, gelir, öğrencilerin yaşadıklarının büyük kısmını geçirmiş oldukları şehrin yapısı ile duygusal zeka arasında ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Duygusal zekanın yaşla ters orantılı olarak ilişkisi olduğu, kardeş sahibi olan öğrencilerin kardeş sahibi olmayanlara göre daha yüksek duygusal zekaya sahip oldukları, kadınların erkeklerden ortalama olarak daha yüksek zekaya sahip olduğu, eğitim düzeyi, üniversite öncesi alınan eğitim kalitesi, gelir, üniversite öncesi yaşanan şehir ile duygusal zeka arasında bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

İşmen'in (2004) 274 anne-babanın katılımıyla EQ-NED duygusal zeka ölçeği ile Aile Değerlendirme Ölçeğini kullanarak duygusal zeka ve aile işlevleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada duygusal zekanın yaş ve cinsiyet açısından farklılaşmadığını saptamıştır. Yapılan çalışmada ailelerin duygusal tepki verebilme işlevi ile duygusal zeka ölçeğinin üç boyutu arasında

anlamli iliski olduğu görülmüştür. Bu  alışmasında İşmen, düşük eğitim düzeyine sahip ebeveynlerin diğerlerine göre başkasında duyguyu anlama ve duyguyu yönetme duygusal zeka becerilerinde daha az puan aldıklarını tespit etmiştir.

şahin ve diğerleri (2011) 184 eğitim müfettişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada duygusal zeka ve iş doyumunu düzeyleri ile duygusal zeka ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre müfettişler, duygusal zeka düzeylerini pozitif yönlü, iş doyumunu düzeylerini ise orta ve düşük düzeyde algılamışlardır. Duygusal zeka ile iş doyumunu arasında boyutlarına göre farklılık gösteren düşük ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Babaoğlan (2010) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin duygusal zeka puanlarının yöneticinin cinsiyeti, medeni durumu, branşı, müdür ya da müdür yardımcısı olması, ilköğretim ya da ortaöğretim yöneticisi olması, yöneticilik eğitimi alıp almaması, eğitim durumu, mesleki kıdemi, yaşı, yöneticilik kıdemi ve  ocuk sayısı değişkenlerine bağlı olarak kendi algılarına göre anlamli fark gösterip göstermediği incelenmiştir. 180 okul yöneticisinden elde edilen veriler ışığında okul yöneticilerinin duygusal zeka puanlarının sadece yöneticinin branşına ve çalıştığı kurumunun ilköğretim ya da ortaöğretim olmasına göre farklılaştığı, diğer değişkenlere göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

Akın'ın (2004) Kayseri'de 50 ve daha üzeri çalışanı olan örgüt yöneticileriyle yaptığı duygusal zekanın çatışma çözümündeki yöntem tercihlerine olan yansımasını incelediği araştırmada, yöneticilerin duygusal zekaları ile işbirliği ve uzlaşmaya dayalı çatışma çözüm yöntemleri arasında pozitif yönlü, güç kullanma ve kaçınma yöntemleri arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Akın, duygusal zekası yüksek yöneticilerin astlarıyla yaşadıkları çatışmaları çok daha etkin bir şekilde çözebileceklerini, insanların anlaşılması ve onlara yardım edilmesi yoluyla daha verimli  alıştırılmalarını sağlama konusunda önemli bir role sahip olduklarını  ne s rm ştir.

şener ve Abunasser (2020) Covid-19 pandemisi sürecinde kamu kurumlarında evden çalışma deneyimi yaşayan 220 çalışan ile iş-aile çatışmasının önemli bireysel öncülleri olan, beş faktör kişilik özellikleri ve duygusal zekanın iş-aile  atışması üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, duygusal zekanın iş-aile  atışması üzerinde anlamli etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Hastanede çalışan 217 kişiyle yapılan çalışmada bireylerin sahip olduğu duygusal zeka özelliğinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide uyumlu mükemmeliyetçilik eğiliminin düzenleyici rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda duygusal zeka özelliği ile iş-aile çatışması arasında negatif yönlü anlamlı bir etkinin olduğu saptanmıştır (Cengiz, 2022).

Ankara Organize Sanayi Bölgesinde çalışanların duygusal zeka seviyeleri ile iş doyumları ve iş performansları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla 370 çalışanla yapılan araştırmada, duygusal zekanın iş performansı ve iş doyumunu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ulutürk (2021), kişilerin yaptıkları işlerin zamanla yaşamlarının vazgeçilmez bir unsuru haline geldiğini, duygusal zekanın kişilerin iş doyumunu etkileyerek, yaşam doyumunu ve sonuçta da kişilerin toplam mutluluğunu belirleyici olduğunu öne sürmüştür. Ulutürk'e göre, aynı zamanda, kişilerin duygusal zeka düzeylerinin yüksek olması, sosyal yaşamlarını, iş doyumlarını ve performanslarını da olumlu etkilemektedir.

Kılıç ve diğerleri (2007) liderlerin yüksek duygusal zekaya sahip olmalarının hem kendilerinin ve hem de çalışanlarının duygularını yönetme, çalışanlarını daha yaratıcı ve esnek olma konusunda teşvik ederek iş doyumlarını artırma konusunda olumlu katkılar sağlayabildiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda, bu liderlerin çalışanlarıyla etkili ilişkiler kurabildiği, örgütsel iş birliği, koordinasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirerek çalışanlarının performansına pozitif katkılar sunabildiklerini ifade etmişlerdir.

Gürbüz ve Yüksel (2008) duygusal zekanın iş performansı, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik değişkenlerle olan ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla İstanbul'da bankacılık, hazır giyim, turizm, medikal malzemesi satışı, tekstil imalatı ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde çalışan 494 iş gören üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada duygusal zekanın iş görenlerin bazı demografik özellikleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda duygusal zeka düzeyleri arasında işgörenlerin yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına göre anlamlı fark vardır. 41 yaş ve üzeri işgörenlerin kişisel farkındalık boyutunda bulunan duygusal zekaları, 18-27 yaş grubundaki işgörelere kıyasla daha yüksektir. Kadın iş görenlerin duygusal zekalarının erkek işgörelere göre daha yüksek olduğu, eğitim düzeyi yükseldikçe, kişiler arası ilişkiler alt boyutu haricinde, duygusal zekalarının da yükseldiği görülmüştür. Ancak, duygusal zeka ile iş performansı, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkisi saptanamamıştır.

Büyükbayram ve Gürkan'ın (2014) hemşirelerin iş doyumları üzerinde duygusal zekanın etkisini belirlemek amacıyla yapmış oldukları araştırmaya İzmir ilinde çalışmakta olan toplam 601 hemşire dahil edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, hemşirelerin toplam duygusal zeka ortalamaları ile iş doyumunu alt boyutlarından genel doyum, içsel doyum ve dışsal doyum arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, hemşirelerin duygusal zeka becerilerinin iş doyumlarını etkilediği saptanmıştır.

Hakkâri devlet hastanesinde görev yapmakta olan 283 sağlık personeliyle yapılan araştırmada duygusal zeka, iş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Gönül & Çalık, 2022) Bu araştırma sonuçlarına göre, duygusal zekanın iş doyumunu pozitif yönde, tükenmişliğin kişisel başarısızlık boyutunu ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine olan etkisinin belirlenmesi amacıyla Savaş'ın (2012) 50 okul müdürü ve 997 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmanın sonunda okul müdürlerinin duygusal zeka yeterliklerinin öğretmenlerin genel iş doyumunun üzerinde anlamlı ve pozitif olarak etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, bu araştırmada okul müdürlerinin duygusal zekasının öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinin saptanmasında müdürlerin duygusal emeğinin kısmi aracılık ettiği bulunmuştur. Bu durumda, öğretmenlerin iş doyumunun müdürlerin duygusal zekalarından doğrudan etkilenmesinin yanı sıra müdürlerin duygusal emekleri üzerinden de dolaylı olarak etkilendiği görülmüştür. Öğretmenlerin genel iş doyumunun artmasının hem doğrudan müdürlerin duygusal zeka düzeylerinin yüksek olmasına hem de dolaylı olarak duygusal emekleri üzerinden bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Kırdök ve Sarpkaya'nın (2017) okul psikolojik danışmanlarının duygusal zeka düzeylerinin iş doyumunu yordama düzeyini inceledikleri çalışmaya 273 okul psikolojik danışmanı katılmıştır. Bu çalışmada okul psikolojik danışmanlarının duygusal zeka düzeylerinin iş doyumunu yordadığı, iyi oluş alt boyutunun iş doyumunun tek yordayıcısı olduğu bulunmuştur.

Uludağ (2018) 300 katılımcıyla Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarında duygusal zekalarının iş doyumunu üzerine olan etkisini belirlemek için yaptığı araştırmada duygusal zeka ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Bal ve Gül'ün (2016) duygusal zeka ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu ilişkideki örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemek amacıyla tekstil sektörü çalışanlarıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmanın sonucunda, duygusal zeka ve iş doyumunu

arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılığın pozitif yönde aracılık ettiği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık arttıkça duygusal zeka ve iş doyumu arasındaki pozitif yönlü ilişki de artmaktadır.

İlköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan 316 öğretmen ile çalışma yürüten Merdan (2021) duygusal emeğin ve duygusal zekanın örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonunda, duygusal emeğin örgütsel adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu ancak duygusal zekanın örgütsel adanmışlık üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

### 2.5.3. İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar

Alanyazın incelendiğine iş doyumu ile ilgili Türkiye'de yapılan araştırmalarda genellikle örgütsel bağlılık, iş performansı, iş verimliliği, iş stresi, liderlik tarzları, iş ortamı, çalışma koşulları, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, çalışanların sağlığı, bireysel özellikler, çalışanların duygusal zekası gibi kavramlarla olan ilişkisinin incelendiği görülmektedir. İş doyumu, çalışanların daha motive olmalarını, daha az stres yaşamalarını ve işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlar. Daha memnun ve mutlu çalışanlar, genellikle daha yüksek performans sergiler ve iş verimliliği artar. Aynı zamanda, çalışanların işlerine duydukları bağlılığı ve sadakati etkiler. Çalışan memnuniyetinin yüksek olması, işlerine bağlı olma eğiliminin artmasını ve örgütlerine daha uzun süreli bağlılık göstermelerini desteklemektedir. Ayrıca, iş doyumu, çalışanların duygusal ve mental sağlığını da etkilemektedir. Daha mutlu olan çalışanlar genellikle daha az stres yaşarlar, daha az iş stresi de fiziksel ve zihinsel sağlık açısından olumlu bir etki yaratır. Bununla birlikte, iş doyumu, örgütün çalışanlarını ne kadar iyi yönettiği ve çalışan memnuniyetine ne kadar önem verdiği konusunun dışarıya yansımasıdır. İş arayanlar için örgütün iş doyumu sağlayıp sağlayamadığı önemli faktörlerden birisidir. Daha düşük iş doyumu, çalışanların işten ayrılma eğilimini artırabilir. Bu durum da örgüt için yüksek devir oranlarına, işe alım maliyetlerine ve yeniden eğitim gereksinimlerine yol açabilir. Sonuç olarak, iş doyumu hem çalışanlar hem de işverenler için oldukça önemlidir çünkü mutlu ve memnun çalışanlar daha verimli, bağlı ve sağlıklı olma eğilimindedirler. Bundan dolayı, örgütler iş doyumunu artırmak için çeşitli stratejiler ve politikalar geliştirebilirler.

Alanyazında iş doyumu üzerinde yapılan tarama sonucunda konuyla ilişkili birçok araştırmaya ulaşılmış olmasına karşın doğrudan okul öncesi eğitim ile ilgili araştırmalara rastlanılamamıştır. Konuya ilişkin ulaşılan araştırmalara ait özet bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi kullanılarak yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi

amaçlanmıştır (Göksoy, 2017). Araştırma, nitel bir çalışma olarak durum çalışması deseninde yapılmıştır. Veriler, kritik olay tekniği kullanılarak farklı eğitim kademesinde görev yapan okul yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırma bulguları, Herzberg'in çift faktör (motivasyon-hijyen) teorisine dayanarak düzenlenmiştir ve elde edilen sonuçlara göre eğitim kurumları yöneticilerinin iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu farklı faktörlerin etkilediği ortaya çıkmıştır. Bulgular, iş doyumuna neden olan faktörlerin iş doyumsuzluğuna neden olan faktörlerden farklı olduğunu göstermektedir. Özetle, araştırma Herzberg'in teorisini kullanarak yapılan bir durum çalışması sonucunda, okul yöneticilerinin iş doyumunu etkileyen ve etkilemeyen faktörler arasında farklılıklar olduğunu göstermiştir. İyi hissettiren durumlar ile kötü hissettiren durumlar farklılık gösterirken, eğitim kurumları yöneticilerini motive eden faktörler ile iş doyumsuzluğuna neden olan faktörler arasında Herzberg'in teorisiyle beklentilerin dışında bir çeşitlilik veya ayrım olduğu belirlenmiştir.

Şahin ve Dursun'un (2009) araştırmasında Burdur il merkezinde görev yapan toplam 39 okul öncesi öğretmeni çalışma grubunu oluşturmuştur. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, yaş, medeni durum, kıdem, aylık gelir, üstlerinden takdir görme, okulun maddi olanaklarını yeterli görme değişkenleri açısından anlamlı düzeyde fark gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bunun sonucunda, okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaşlarına, medeni durumlarına, kıdemlerine ve aylık gelire göre farklılaşmadığı gözlenmiştir. Ayrıca, yöneticilerinden takdir gören öğretmenlerin genel iş doyum düzeylerinin, takdir görmeyenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, okulun maddi olanaklarını yeterli gören öğretmenlerin dışsal ve genel iş doyum düzeyleri, yeterli görmeyen öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ve iş doyum düzeylerinin öğretmenlere ilişkin çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla Kumaş ve Deniz'in (2010) yürüttüğü araştırmanın örneklemini İstanbul ili sınırları içinde eğitim kurumunda görev yapan 397 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin iş doyumlarının ortalamanın biraz üzerinde olduğu saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin iç ve dış faktörlere dayalı iş doyumlarının erkeklere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. 20-25 yaş aralığındaki genç öğretmenlerin dış faktörlere dayalı iş doyumları daha yüksek yaş grubundaki öğretmenlere kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

Günbayı ve Tokel (2012) ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu ve iş stresi düzeyleri ve iş doyumunu ile iş stresi düzeyleri ile cinsiyet, yaş, hizmet süresi ve öğrenim durumu değişkenleri

arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada, öğretmenlerin, yönetim, işin niteliği, iş sorumluluğu ve yoğunluğu ile yetiştirme ve geliştirme olanakları gibi alanlarda yüksek doyum seviyesine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu faktörler, öğretmenlerin işlerine duydukları memnuniyeti artıran unsurlar olarak belirtilmiştir. Ancak, öğretmenlerin en düşük iş doyumunu ücret ve sosyal olanaklarda yaşadıkları bulunmuştur. Bu durumun, öğretmenlerin maddi olarak kazançlarının ve sosyal haklarının tatmin edici olmadığını, ücretlerin veya sosyal fırsatların beklentileri karşılamadığını düşündüklerini göstermiştir. Öğrenci ve öğretmen yeterlikleri ile çalışma koşulları faktörlerinde ise öğretmenlerin iş doyumunun orta düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Öğretmenlerin iş doyumları ya da iş doyumsuzlukları ile öğretmenlik mesleğinden ayrılma kararına yönelik etki derecesinin tespit edilmesi amacıyla Yüksel ve Yüksel'in (2014) yaptığı çalışmada, iş doyumları ile işten ayrılma düzeylerinin cinsiyet, eğitim durumu, yaş, kıdem ve medeni durum değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışanların iş doyumlarının düşük olmasının işten ayrılma niyetlerini artırdığı belirlenmiştir. Bununla beraber cinsiyet dışında işten ayrılma niyetiyle eğitim durumu, yaş, kıdem ve medeni durum değişkenleri arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Antinkurt'un (2012) okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla tarama deseninde çoklu regresyon analizi kullanılarak yaptığı araştırmanın örneklemini Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 249 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, iş doyumunun yaklaşık üçte birini açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumlarının orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin çalışmalarının karşılığında elde ettiği maddi olanaklar, işin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme imkanlarının sınırlılığı iş doyum düzeylerini olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerin daha çok meslektaşları ile etkileşimden ve iş birliğinden doyuma ulaştığı belirlenmiştir. Yalnızca ödül gücünün öğretmenlerin iş doyumunu yordadığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi ve 12 yıl önce yapılan çalışmada elde edilen sonuçlarla karşılaştırmalı olarak ortaya koymak amacıyla İzmir ili sınırları içindeki resmi ilköğretim okullarında çalışan 343 öğretmenden veri toplanmıştır (Şahin, 2013). Öğretmenlerin genel iş doyumları 12 yıl öncesi araştırmada olduğu gibi kısmen düzeyinde saptanmıştır. Yaşlarına göre ise iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Öte yandan, öğretmenlerin cinsiyetleri ve medeni durumları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı düzeyde

farklılıklar olduğu bulunmuştur. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre farklılıklar gösterdiği gibi, ölçeğin bazı boyutlarında 12 yıl öncesine göre de önemli farklılıklar göstermektedir. Kısacası öğretmenlerin hem genel hem de yönetim ve ücret alt boyutlarında 12 yıl önce olduğu gibi hala iş doyumsuzluğu yaşadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin bireysel özelliklerinin, eğitim sürecindeki belirleyici faktörlerden biri olduğu ancak iş doyumunu açıklamada yeterli olmadığı belirtilmiştir.

Tekingündüz ve diğerlerinin (2016) 662 Elazığ Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görevli hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdiği kesitsel çalışmanın amacı, performans, iş doyum ve iş-aile yaşam çatışması arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma sonucunda, performans ile iş doyum ve iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Öte yandan performans ile aile-iş çatışması arasında ise negatif yönlü ilişki saptanmıştır. İş doyum ile iş-aile çatışması arasında negatif yönlü ilişki saptanırken, iş doyum ile aile-iş çatışması arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Sonuçta, iş doyum ve iş-aile çatışmasının performansı pozitif yönde, aile-iş çatışmasının ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aile-iş çatışmasının iş doyumunu pozitif yönde, iş-aile çatışmasının ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Erol ve Turhan'ın (2021) Türk kültüründe öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin incelenmesi amacıyla keşfedici sıralı karma desende yapılan araştırmanın nitel kısmı için, 77 öğretmen ve 48 okul müdüründen oluşan bir çalışma grubundan, yarı yapılandırılmış görüşme formuyla veri toplanmış ve içerik analizi yapılmıştır. Çalışmanın nicel kısmında, Elazığ il merkezinde görev yapan 501 öğretmenden veri toplanmış ve çalışma kapsamında geliştirilen Türk Kültürüne Yönelik Öğretmen İş Doyumu Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, Türk kültürü bağlamında öğretmen iş doyumunun, okul yönetimi ve liderlik, öğretmenin kendini gerçekleştirme, öğrencilerle/velilerle ilişkiler ve mesai arkadaşlarıyla ilişkiler olmak üzere dört temel kaynağı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumunun sağlanması için öğretmen iş doyumunun dört ana kaynağının da sağlanması gerektiği saptanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, Türk kültürüne has ve Türkiye'de yaşayan insanların sorunlarına öncelik veren araştırmalar yapılarak, bunların sonucuna göre anlayışlar geliştirilmesi tavsiye edilmiştir.

Başaran ve Güçlü (2018) ortaokul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ortaokul öğretmenlerinin iş doyum arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla ilişkisel tarama modelinde yaptıkları araştırmanın sonucunda ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin destekçi yönetim biçimini diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde uyguladığı görülmüştür. Ayrıca

ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyi yüksek seviye olarak bulunmuştur. Ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin yönetim biçimi ile öğretmenlerin iş doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Hemşirelerin duygusal zekası, iş doyumu ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkilerin ve duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasında iş doyumunun aracılık etkisinin incelendiği araştırmaya Ankara’da Eğitim Araştırma Hastanelerinde çalışan 267 hemşire katılım sağlamıştır (Güleryüz vd., 2007). Araştırmanın sonucunda duygusal zekanın iş doyumu ve örgütsel bağlılıkla anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. İş doyumunun duygusal zekanın “duyguların düzenlenmesi” ve “duyguların kullanımı” boyutlarıyla ilişkili olduğu ancak diğer boyutlarıyla ilişkili olmadığı bulunmuştur. Öte yandan başkalarının duygusal değerlendirmesinin iş doyumu ya da örgütsel bağlılık ile herhangi bir ilişkisi olmadığı ve “kendini duygusal değerlendirmenin (SEA)” baskılayıcı olduğu bulunmuştur.

Tanrıverdi (2008) Türkiye'nin Marmara bölgesinde faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli organizasyonlarda çalışan 595 kişiyi kapsayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmasında; çalışanların iş doyumu ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal ve devam bağlılığı arasındaki ilişkileri ve iş doyumu ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında bir aracı değişkenin var olup olmadığını incelemiştir. Bunlara ek olarak, iş doyumu ile örgütsel bağlılık üzerinde çalışanların yaş, eğitim düzeyi, organizasyondaki iş pozisyonu ve cinsiyet gibi demografik faktörlerin etkisini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. İş doyumunun, değişen değişkenlere bağlı olarak artabileceği veya azalabileceğini öne sürmüştür. Çalışma ortamının grup çalışmasına uygun olup olmaması, gruplar arasında iş doyumunda farklılıklar olabileceğini göstermiştir. Memnuniyetsiz bir çalışma grubu sorunlara neden olabilir. Memnuniyetsiz çalışanların sorun yaşamalarını önlemek için çalışanların yaşları, işte geçirdikleri süre, organizasyondaki pozisyonları ve eğitim durumları gibi değişkenlere dikkat etmenin önemi vurgulanmıştır. İş doyumunun olmadığı bir organizasyonda, işin gizli bir şekilde yavaşlayabileceği, iş başarısının ve üretkenliğinin azalabileceği, işe bağlılığın azalacağı, isteğe bağlı personel devir hızının artacağı ve iş kararları ve işle ilgili şikayetlerin artacağı söylenmiştir. Ayrıca duygusal bağlılığın, iş doyum faktörleri ile devam bağlılığı arasında aracılık görevi görmekte olduğu saptanmıştır.

Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin karşılaştırmasının amaçlandığı araştırmanın çalışma grubunu Trabzon İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı 6’sı devlet, 6’sı özel, toplam 12 ilköğretim okulunda çalışan 151 öğretmen oluşturmuştur (Taşdan & Tiryaki, 2010). Araştırma sonucunda, öğretmenlerin iş doyumu düzeyinin iş ve niteliği, ücretler, çalışma

şartları, gelişme ve yükselme olanakları, birlikte çalışılan kimseler ve örgütsel yaşam alt boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Öte yandan cinsiyet, kıdem ve mezun olunan okul türüne göre anlamlı fark tespit edilememiştir. Hem ölçeğin tamamında ve hem de alt boyutlarında özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu yüksek düzeyde saptanmıştır. Bu sonuç, devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin artırılmasına yönelik politikaların geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Göztürk ve Arslan (2023) 294 sağlık turizmi çalışanının katılımıyla iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu ile ilişkisini inceleyerek iş-aile ve aile-iş çatışmasının iş doyumunu nasıl etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. İlişkisel araştırma deseninde yapılan çalışmada, iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu düzeyine negatif yönde etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca iş-aile çatışması boyutunun iş doyumunu açıklamada anlamlı bir belirleyici olduğu, aile-iş çatışması boyutunun ise iş doyumunu açıklamada anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, iş-aile çatışması boyutunun iş doyumunun alt boyutları olan dışsal ve içsel doyum boyutlarını da negatif yönde etkilediği görülmüştür. Diğer yandan, aile-iş çatışmasının içsel ve dışsal doyum boyutları üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Özek ve Büyükgöze'nin (2023) araştırmasında, okul müdürünün öğretmenler tarafından algılanan dağıtımci liderlik davranış ve uygulamaları ile öğretmen iş doyumunu arasındaki ilişkide öğretmen özyeterliği ve iş birliğinin aracı rolünü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada, Türkiye genelindeki öğretmenleri temsil edecek şekilde Uluslararası Öğretim ve Öğrenim Anketi (TALIS) 2018 verisi kullanılarak yol analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda dağıtımci liderliğin öğretmenin iş doyumunu güçlü bir biçimde yordadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, öğretmen özyeterliği ve iş birliğinin dağıtımci liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide pozitif yönde aracı olduğu belirlenmiştir. Son olarak da bu araştırma ile öğretmenlerin okuldaki karar verme süreçlerine katılım sağlaması ve sorumluluk verilmesi durumunda iş doyumlarının arttığı tespit edilmiştir.

Öztürk ve Şahbudak'ın (2015) Cumhuriyet Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin iş doyumunu düzeylerini ve sosyodemografik faktörlerin etkisini analiz etmek amacıyla yaptıkları çalışmaya 320 akademisyen katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonucunda Cumhuriyet Üniversitesi'ndeki akademisyenlerinin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş doyum düzeyi cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık göstermese de toplam hizmet yılı ve statü açısından gruplar arasında farklılıklar bulunmuştur.

Uzlu (2023) kamuya bağılı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışması düzeyleriyle iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya İstanbul ilinde görev yapan 92 okul müdürü katılmıştır. Araştırmanın sonucunda araştırmaya katılan okul müdürlerinin toplamda iş-aile yaşam çatışması ve iş-aile çatışması alt boyutunda orta düzeyde, aile-iş çatışması alt boyutunda ise düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. İş doyum düzeylerinin ise toplamda ve çalışma koşulları alt boyutunda orta, iş ve işin niteliği, kişilerarası ilişkiler ve örgütsel ortam alt boyutlarında yüksek, ücret, gelişme ve yükselme imkanları alt boyutlarında ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışmasının iş-aile çatışması alt boyutu ile iş doyum düzeyleri ve alt boyutlarının tamamı arasında negatif yönlü ve anlamlı orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öte yandan iş-aile yaşam çatışmasının aile-iş çatışması alt boyutu ile iş doyum düzeyleri ve iş ve işin niteliği alt boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışması düzeyleri ile iş doyum düzeyleri ve iş ve işin niteliği, gelişme ve yükselme imkanları, çalışma şartları, kişilerarası ilişkiler, örgütsel ortam alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı orta düzeyde bir ilişki bulunmuşken, ücret alt boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı düşük düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir.

#### **2.5.4. İşe Adanmışlık ile İlgili Araştırmalar**

Alanyazında işe adanmışlık üzerinde yapılan tarama sonucunda konuyla ilişkili bir hayli araştırmaya ulaşılmış olmasına karşın doğrudan okul öncesi eğitim ile ilgili araştırmalara rastlanılamamıştır. Konuya ilişkin ulaşılan araştırmalara ait özet bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Öğretmenlerin eğitime inanma ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Gün'ün (2017) ilişkisel tarama modelini kullanarak çeşitli devlet okullarında görev yapan 220 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda öğretmenlerin eğitime inanma ve işe adanmışlık düzeylerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin eğitime inanma ve işe adanmışlık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin eğitime inanma düzeylerinin işe adanmışlık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur.

Gökaslan, (2018) Mardin'de devlete ait ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan, bir yıldan fazla kıdem yılına sahip 185 öğretmenin katılımıyla bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın amacı öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptamıştır. Ayrıca

öğretmenlerin örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, kıdemi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının, kıdemi düşük olan öğretmenlere oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Bankacılık sektöründe istihdam edilen kadın yöneticilerin işe adanmışlığının olası nedenlerini ve sonuçlarını incelemek amacıyla Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum'un (2006) yapmış olduğu çalışmaya 286 kadın banka yönetici katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonucunda, iş hayatı deneyimlerinin, özellikle de kontrol, ödüller, tanınma ve değer uygunluğunun her üç adanmışlık ölçüsünü de (zindelik, adanmışlık, yoğunlaşma) yordadığı bulunmuştur. Ayrıca, işe adanmışlığın, özellikle de adanmışlığın, iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini yordadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, işe adanmışlık, özellikle de zindelik, çeşitli psikolojik iyilik sonuçlarını yordamıştır.

Şahinbaş ve Erigüç (2019) sağlık personelinin işyeri arkadaşlığı algısı ve işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde görev alan 300 sağlık personelinin katılımıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma sonucunda sağlık personelinin algıladığı işyeri arkadaşlığı ile işe adanmışlık arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. İşyerinde geliştirilen arkadaşlıkların, çalışanların işe adanmışlığında önemli bir rol üstlendiği ortaya konulmuştur.

Yağız (2021) ulusal alanyazın içerisinde yönetim ve organizasyon alanında yer alan "işe angaje olma" konusunda yayınlanmış makalelerin bibliyometrik yöntemlerle incelenmesi amacıyla bir araştırma yapmıştır. Alanyazında yer alan 97 makalede yer alan anahtar sözcüklerinden yola çıkarak sosyal ağ analizi yapmış ve anahtar sözcüklerin ağ haritasını çıkarmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, yerel yazında hangi anahtar sözcüklerin merkezi konumda bulunduğu ve hangilerinin aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiş ve "işe angaje olma" makalelerindeki araştırma konularının çoğunlukla işten ayrılma niyeti üzerine yoğunlaştığını gözlemlemiştir.

Özan ve diğerlerinin (2023) algılanan sorumlu liderliğin öğretmenlerin kariyer tatmini ve işe adanmışlık davranışlarına etkilerini incelemek amacıyla yaptıkları araştırmaya 410 öğretmen katılım sağlamıştır. Bu çalışmada algılanan sorumlu liderliğin öğretmenlerin kariyer tatmini ve işe adanmışlık düzeylerini etkileyip etkilemediğini, öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri ile sorumlu liderliğin kariyer tatmini ve işe adanmışlık düzeyleri açısından istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin algılanan sorumlu liderlik düzeyinin kariyer tatmini ve işe adanmışlık düzeyini artırdığı tespit edilmiştir.

Ayrıca, kariyer tatmini ve işe adanmışlığın çalışanların motivasyonu, verimliliği ve performansını artıracığı belirtilmiştir. Bu nedenle yönetici ve idarecilerin çalışanlarının sorumlu liderlik niteliklerine sahip liderlerle çalışılmasını sağlamalarının verimlilik ve performansı arttıracığı ifade edilmiştir.

Güteryüz ve Sürücü (2023) 308 akademisyene internet üzerinden anket uygulayarak veri topladıkları çalışmada iş biçimlendirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun düzenleyici rolünü araştırmışlardır. İş biçimlendirmenin işe adanmışlığı artırdığını belirledikleri çalışmanın sonucunda, kişi-iş uyumunun iş biçimlendirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü üstlendiğini saptamışlardır.

Yıldız ve diğerlerinin (2023) Batman ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan 168 yöneticiyle yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelemesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin duygusal dengelilik düzeyinin orta ve dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Duygusal dengelilik kişilik özelliği ile işe adanmışlık arasında ilişki olmadığı belirlenen okul yöneticilerinde diğer kişilik boyutları ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Uyumluluk ve sorumluluk ile işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü, dışa dönüklük ile işe adanmışlık arasında ise negatif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur.

Ulusal alanyazında iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; bu konularla ilgili pek çok çalışma yapılmış olmasına karşın genellikle farklı değişkenlere ve alanlara odaklanıldığı, eğitim alanında yapılanların ya öğretmenler ya da eğitimin farklı kademelerine yönelik olduğu görülmüştür. Okul öncesi eğitim alanına yönelik çalışmalara nadiren rastlanılmış, anaokulu yöneticilerine yönelik çalışmalara ise rastlanılmamıştır. Bu durum eğitimin önemli paydaşlarından olan genelde okul öncesi eğitim kademesinin özelde de özel anaokulu yöneticilerinin araştırmalara daha sık konu edilmesinin önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

## **2.6. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Araştırmanın bu bölümünde iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### 2.6.1. İş-Aile Yaşam Çatışması ile İlgili Araştırmalar

İş-aile çatışması ve işe adanmışlık üzerine Yang ve diğerleri (2021) tarafından yapılan araştırma ilk ve ortaokul yöneticilerinin iş-aile çatışması ile işe adanmışlığı arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre, iş ve aile arasında sıklıkla çatışma meydana gelirse, işe adanmışlık azalacaktır. Bu çalışmada ayrıca iş doyumunun, iş-aile çatışması ve işe adanmışlık arasındaki aracılık rolüne de bakılmış ve iş-aile çatışması ile işe adanmışlık arasındaki negatif ilişkiye kısmen aracılık ettiği saptanmıştır. Ayrıca, iş-aile çatışması ile işe adanmışlık arasındaki negatif ilişkide duygusal bağlılığın moderatör etkisi de incelenmiş olup, iş doyumuna ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin, duygusal bağlılık tarafından modere edildiği belirlenmiştir. Kısaca bu çalışmada, ilk ve ortaokul yöneticileri için iş-aile çatışmasının iş doyumuna ve işe adanmışlık ile negatif ilişkili olduğu, duygusal bağlılığın iş-aile çatışması, iş doyumuna ve işe adanmışlık arasındaki ilişkileri düzenleyebileceği bulunmuştur (Yang vd., 2021).

Bedeian ve diğerleri (1988) 423 erkek ve 335 kadın muhasebe uzmanından oluşan bir örneklem grubuyla yapmış oldukları çalışmada, evli erkek ve kadın profesyonellerde yaşanan iş-aile çatışmasının iş doyumuna, evlilik doyumuna ve nihayetinde genel yaşam doyumunu çeşitli şekillerde etkilediğini, bu etkide cinsiyet farkının olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Judge ve diğerleri (1994) Amerika'daki 1.309 erkek yöneticiyle iş doyumuna, yaşam doyumuna, iş stresi ve iş-aile çatışmasına yönelik yönetici tutumları konusunda yapmış oldukları o güne kadarki en kapsamlı çalışmada, iş-aile çatışmasının yaşam doyumuna önemli ölçüde etkilediğini, aile faaliyetlerinin çoğu yöneticinin hayatında önemli bir unsur olduğundan (önem açısından yalnızca işten sonra ikinci sırada), hayatlarının bu unsuruna müdahale eden herhangi bir şeyin daha düşük iş ve yaşam doyum seviyelerine yol açacağını belirtmişlerdir. İş doyumuna ile yaşam doyumuna arasında karşılıklı pozitif bir ilişkinin varlığı belirtilerek iş doyumunun yaşam doyumuna üzerindeki etkisinin, işin çoğu bireyin yaşamında oynadığı merkezi rolün ışığında anlaşılmasının kolaylığı vurgulanmıştır. İş doyumuna ile yaşam doyumuna arasındaki ilişkide olduğu gibi iş stresi ile iş doyumuna arasındaki ilişkinin de karşılıklı olduğu görülmüştür. Judge ve diğerleri (1994), yöneticilerin de diğer çalışanlar gibi strese neden olan bir işten doyum sağlamalarının pek olası olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmanın sonuçları, erkek yönetici tutumlarının oluşumunda iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının merkeziliğini desteklemiştir. Tahminlerle tutarlı olarak, bu yapıların her ikisinin de iş stresini önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. İş-aile çatışmasının, iş stresine yol açtığı çünkü aile hayatına müdahale eden işlerin bireylerde muhtemelen stres ürettiğini

belirtmişlerdir. Diğer taraftan, aile-iş çatışmasının iş doyumu üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Kinnunen ve diğerlerinin (2004) 416 Finli çalışanla yaptığı boylamsal araştırmada, iş-aile çatışması ve bunun doyum ve iyi oluş göstergelerini cinsiyet farklılıkları bakımından bir yıl arayla incelenmiştir. Bu araştırmada, iş-aile çatışması ile iş doyumu, evlilik doyumu, ebeveyn sıkıntısı ve genel psikolojik ve fiziksel semptomlar alanlarında kişinin bildirdiği doyum ve iyi olma hali arasındaki boylamsal ilişkilere bakılmış ve sonuçlar, kadınlar arasında, birinci yapılan ölçümde algılanan iş-aile çatışmasının, ikinci yapılan ölçümde algılanan iş doyumsuzluğu, ebeveyn sıkıntısı ve psikolojik semptomları önemli ölçüde yordadığını ortaya koymuştur. Fakat, erkekler arasında, birinci yapılan ölçümdeki düşük düzeyde doyum veya iyi olma hali (evlilikteki doyumsuzluk, ebeveyn sıkıntısı, psikolojik ve fiziksel semptomlar), ikinci yapılan ölçümde algılanan iş-aile çatışmanın habercisi olarak işlev görmüştür. Buna ek olarak, iş-aile çatışması deneyiminin bir yıllık süre boyunca her iki cinsiyet için de nispeten istikrarlı olduğu tespit edilmiştir. İş-aile çatışmasının çalışanları etkilemeye devam etmesinin muhtemel olduğu ve örgütler için merkezi bir odak noktası olması gerektiği vurgulanmıştır.

Thomas ve Ganster (1995) aile sorumluluklarını destekleyen örgütsel politika ve uygulamaların iş-aile çatışması ve psikolojik, fiziksel ve davranışsal gerilim ölçümleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelediler. 45 akut bakım tesisinde, evde 16 yaşında veya daha küçük çocuğu olan 398 sağlık çalışanından toplanan anket verilerine göre, destekleyici uygulamaların, özellikle esnek çizelgelemenin ve destekleyici yöneticilerin, çalışanların iş ve aile meseleleri üzerindeki kontrol algıları üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahip olduğu saptanmıştır. Kontrol algısının varlığı ise iş-aile çatışmasının, iş doyumsuzluğunun, depresyon, somatik şikayetler ve kan kolesterolünün daha düşük düzeyde varlığı ile ilişkilendirilmiştir. Bu sonuçlar, örgütlerin çalışanlarının aile sorumlulukları üzerindeki kontrolünü artıracak adımlar atmasının çalışanların iş-aile yaşam çatışmasını daha iyi yönetmesine yardımcı olabileceğini göstermektedir.

Bacharach ve diğerlerinin (1991) yapısal eşitlik modellemesini kullanarak kamuda çalışan hemşireler ve mühendisler arasında yaptığı çalışmada, iş-aile çatışmasının iş tükenmişliği ve iş doyumu üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Her iki grup da iş-aile ilişkisinin birçok yönünü farklı algılayarak, iki grup için de işe dayalı rol çatışmasının iş-aile çatışmasının önemli bir öncülü olduğunu ve artan tükenmişliğin iş-aile çatışmasının önemli bir doğrudan sonucu olduğunu göstermektedir.

Voydanoff (2005a) 2.109 katılımcıyla Clark (2000) tarafından geliştirilen “İş-Aile Sınır Kuramını” kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada sınırları kapsayan talepler ve kaynaklar ile iş-aile çatışması ve algılanan stres arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu kuram, bireylerin iş ve aile dünyası olmak üzere iki ayrı dünyası olduğunu ifade etmektedir. Kuram, çalışan bireylerin bu iki dünya arasındaki geçişlerde nasıl denge sağladığını açıklamaktadır. Bu kurama göre, kişiler günlük olarak iş ve aile sınırları arasında geçişler yaşar, bu iki farklı dünya olarak tanımlanan bu alanlar zaman zaman birbirleri ile uyumlu zaman zaman da çatışabilirler. İş-aile çatışması ve algılanan stres ile olumlu yönde ilişkili olan talepler; işe gidip gelme süresi, eve iş getirme, iş bağlantılarını eve getirme ve iş-aile çoklu görevlendirme olarak tespit edilmiştir. İş-aile çoklu görevi, eve iş getirmenin ve iş bağlantılarını eve getirmenin çatışma ve stres üzerindeki etkilerini kısmen açıkladığı belirlenmiştir. Kaynaklar açısından, aile sorumlulukları için ayrılan zaman ve destekleyici bir iş-aile kültürü, çatışma ve stres ile negatif ilişkiler göstermiştir. İş-aile çatışmasının, çeşitli talepler ve kaynaklar ile algılanan stres arasındaki ilişkilere kısmen aracılık ettiği belirtilmiştir.

Netenmeyer ve diğerleri (2005) müşteri hizmetleri çalışanları ile iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasından, iş stresi ve iş performansına, müşterinin satın alma niyetine kadar olası etki zincirini incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada, çalışanların iş-aile çatışmasının ve aile-iş çatışmasının müşteri odaklı ekstra rol performansı üzerinde doğrudan (ve dolaylı) etkileri olduğunu göstermektedir. Sonuçlar ayrıca iş stresinin hizmet çalışanının rol içi performansı ve müşteri tarafından yönlendirilen ekstra rol performansı ve müşterinin satın alma niyeti üzerindeki doğrudan etkilerini göstermektedir.

İş-aile yaşam çatışması ile farklı psikiyatrik bozukluk türleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Frone (2000) tarafından yapılan bir araştırma, hem iş-aile hem de aile-iş çatışmasının, ruh hali, kaygı ve madde bağımlılığı bozukluğuna sahip olmakla pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. İş-aile yaşam çatışmasının ve bozukluğun türüne bağlı olarak, iş-aile yaşam çatışması yaşayanların, klinik olarak önemli bir ruh sağlığı sorunu yaşama olasılığının, iş-aile yaşam çatışması yaşamadığını bildiren çalışanlara göre 1,99-29,66 kat daha fazla olduğunu ortaya koymuştur.

Tsagkanou ve Polychroniou (2023) Yunanistan’da 250 otel yöneticisi ile yaptıkları çalışmada iş-aile çatışması, iş doyumu ve mentörlük arasındaki ilişkilerde cinsiyet ve çalışma ortamının etkisini incelemişler ve elde edilen bulgular, iş-aile çatışmasının her iki cinsiyet için de iş doyumu ve kariyer danışmanlığı ile negatif ilişkili olduğunu, ancak kadın yöneticiler için sosyo-

duygusal mentörlük ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca iş-aile çatışması, kadın yöneticiler için hem zaman ve program esnekliği hem de iş talepleri ile pozitif bir şekilde ilişkilidir. Bu çalışma, her iki cinsiyet için de iş-aile çatışmasında mentörlük ve esnekliğin hayati rolünü belirlemede önemli bir çalışmadır.

## **2.6.2. Duygusal Zeka ile İlgili Araştırmalar**

Yurt dışında yapılan araştırmalara bakıldığında, Amstad ve diğerleri (2011) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında, iş-aile yaşam çatışmasını ve bunun sonuçlarını derinlemesine inceleyen bir alanyazın taramasının metodolojisi vurgulanmaktadır. Araştırmanın odak noktası hem işin aileye müdahalesi hem de ailenin işe müdahalesi dikkate alınarak, iş-aile yaşam çatışmasını iki yönlü olarak analiz etmektir. Buna ek olarak, üç potansiyel sonuç kategorisi değerlendirilmiştir: işle ilgili sonuçlar, aileyle ilgili sonuçlar ve belirli bir alana özgü olmayan sonuçlar. Sonuçlar, işin aileye müdahalesinin ve ailenin işe müdahalesinin her 3 sonuç türüyle tutarlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Her iki rol arası çatışma türü de aynı alan sonuçlarıyla alanlar arası sonuçlardan daha güçlü ilişkiler göstermiştir. Bu çalışmada, yüksek duygusal zekaya sahip olan bireylerin iş ve aile rolleri arasındaki çatışmaları daha iyi yönetebildikleri bulunmuştur. Duyguları anlama ve düzenleme yetenekleri, onlara zorlu durumlarla başa çıkma konusunda yardımcı olarak iş ve aile alanları arasındaki çatışmayı azaltmaya yardımcı olmuştur.

Diefendorff ve diğerlerinin (2008) bir hastanenin farklı birimlerinde çalışan hemşirelerden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada duygusal zekası yüksek bireylerin, iş-aile çatışmalarıyla karşılaştıklarında daha uyumlu başa çıkma stratejileri kullanma eğiliminde oldukları ileri sürülmüştür. Bu çalışmada, sorun odaklı başa çıkma mekanizmalarının ve duygusal düzenleme tekniklerinin kullanılma olasılıkları daha yüksek bulunmuştur. Bu durumun da çatışma seviyelerinin azalmasına yol açtığı tespit edilmiştir. Ayrıca, kişisel düzeydeki duygulanım ve duygu düzenlemesinin etkisinin kontrol edilmesinin bireysel düzeydeki iş doyumu ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Parasuraman ve Simmers'ın (2001) iş ve aile rolü özelliklerinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisini ve serbest meslek sahibi ve kurumsal olarak çalışan kadın ve erkekler arasındaki psikolojik iyilik göstergelerini incelediği çalışmaya göre duygusal zeka, duygusal düzenleme yoluyla iş-aile çatışmasının yönetilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Duygusal zekası daha yüksek

olan bireylerin, stresli durumlarda duygularını etkili bir şekilde düzenleyebildiği, bunun da iş ve aileden gelen çatışan taleplerin etkisinin azaltılmasına yardımcı olduğu tespit edilmiştir.

Matthews ve diğerleri (2004), cinsiyetin duygusal zeka ile iş-aile yaşam çatışması arasındaki ilişkiyi etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Toplumsal beklentiler ve farklılıklar nedeniyle kadınların erkeklere kıyasla genellikle daha yüksek duygusal zeka sergilediğini ve iş-aile yaşam çatışmalarını yönetmede daha becerikli olduklarını öne sürmüşlerdir.

Gao ve diğerleri (2013) Çin’de 212 lise öğretmeninden oluşan bir örnekleme duygusal zekanın iş-aile çatışması ile iş doyumunu arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini incelemiştir. Bu çalışmada duygusal zekanın aileden işe ve işten aileye müdahalenin iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkisini zayıflatacağını varsaymışlardır. Araştırmanın sonucunda, işten aileye müdahale ve aileden işe müdahalenin iş doyumunu ile negatif ilişkili olduğu ve duygusal zekanın iş-aile çatışmasının iş doyumunu üzerindeki etkisini zayıflattığını ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmada ayrıca iş-aile çatışmasının çalışanların iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkisini azaltmaya yönelik pratik sonuçlar da sunulmuştur. Duygusal zekanın öğretim alanında çalışanların eğitimi ve gelişimi için potansiyel bir değerinin var olduğu belirtilmiştir.

Wong ve Law (2017) son zamanlarda, giderek daha fazla araştırmacının, duygusal zekanın liderlerin performansını etkileyen temel bir değişken olduğunu savunmasından dolayı liderlerin ve takipçilerinin duygusal zekasının iş çıktıları üzerindeki etkilerine dair bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmanın örnekleme, Hong Kong Üniversitesinde 149 yönetici-alt çalışan ikilisinden oluşmuştur. Araştırma sonucunda duygusal zekanın, işin doğası ne olursa olsun, iş performansı ve iş doyumunu üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Liderlerin duygusal zekasının, beklendiği gibi, takipçilerin iş doyumunu ve ekstra rol davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Takipçiler için, duygusal zeka ile duygusal emek arasındaki önerilen etkileşim etkilerinin iş performansı, örgütsel bağlılık ve istifa niyeti üzerindeki etkileri de desteklenmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip liderlere ve çalışanlara sahip olmanın örgütler için iyi olabileceğini, çünkü bu çalışanların iş doyumunun daha yüksek olma eğiliminde olduğunu, ancak çalışanların duygusal zeka seviyelerini işin gereksinimleriyle eşleştirmenin önemli olduğunu göstermektedir.

İspanya’da 157 seramik karo üreticisinden toplanan verilere dayanarak duygusal zeka ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide organizasyonel öğrenme yeteneğinin rolünü inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada iş doyumunu üzerinde duygusal zekanın etkilerini belirlemek için organizasyonel öğrenme yeteneğinin önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

(Chiva & Alegre, 2007). Belirli koşullar altında duygusal açıdan zeki insanların memnun olma olasılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Mousavi ve diğerlerinin (2012) İran'da 215 beden eğitimi öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada duygusal zeka ve onun beş bileşeni ile iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda duygusal zeka ile iş doyumu arasında ve sosyal beceri, empati ve motivasyon bileşenleri ile iş doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca, regresyon analizinin sonuçları duygusal zekanın beş bileşeni arasında sosyal beceriler, empati ve motivasyonun öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcıları olduğunu göstermiştir. Öyle görünüyor ki, öğretmenlerin iş doyumu duygusal zekalarının eğitilmesi ve geliştirilmesinin yanı sıra olanaklar sağlanması ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla da artırılabilir.

Ealias ve George (2012) Hindistan'da faaliyet gösteren uluslararası bir elektronik firmasının 208 katılımcısından anket yöntemiyle veriler toplamıştır. Bu çalışmanın temel amacı duygusal zeka ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek, bununla birlikte çalışanın unvanı, deneyimi ve medeni durumunun duygusal zekasını ve iş doyumunu nasıl etkilediğini analiz etmeye çalışmaktır. Araştırma duygusal zeka ile iş doyumu arasında çok yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ortaya konmuştur. Ayrıca, çalışanın unvanının iş doyumu ve duygusal zekası üzerinde bir etkisinin olmadığı, ancak, deneyim ve medeni durumun bu iki kavram üzerinde önemli etkileri olduğu saptanmıştır.

Brunetto ve diğerleri (2012) Avustralya'daki 193 polis memurunun duygusal zeka düzeyinin iş doyumu, iyi olma ve işe adanma üzerindeki etkisini ve bu faktörlerin örgütsel bağlılık ile istifaya neden olma niyetlerini açıklamadaki rolünü incelemişlerdir. Beklendiği gibi, duygusal zekanın iş doyumu ve iyi olma üzerinde etkili olduğu, bunun da işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ilişkilere yol açtığı ve dolayısıyla istifa niyetlerini de etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, kadın polis memurlarının erkeklere göre daha yüksek duygusal zekaya sahip olduğu bulunmuştur.

Tabatabaei ve Farazmehr (2015) İran'daki Dil Enstitüleri'nde İngilizce yabancı dil öğretmenlerinde duygusal zeka ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu iki yapı üzerinde cinsiyet, yaş ve öğretim deneyiminin etkisini belirlemeyi amaçladıkları bir çalışma yapmışlardır. Bu amaçla, 100 Dil Enstitüsü öğretmeni gönüllü olarak bu çalışmaya katılmıştır. Çalışmanın sonucu, İngilizce yabancı dil öğretmenlerinin duygusal zekalarının iş doyumu ile anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiş ve erkek öğretmenlerin işlerinden daha memnun olduklarını ortaya koymuştur. Bu nedenle, eğitim ortamlarında iş doyumunu artırmak için duygusal zeka

becerileri kullanılabileceği ve yüksek duygusal zekaya sahip İngilizce yabancı dil öğretmenlerinin daha yüksek iş doyumuna sahip olabilecekleri öne sürülmüştür. Ayrıca, cinsiyetin iş doyumunun bir yordayıcısı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

İspanya’da 190 ortaokul öğretmeninden oluşan bir örnekleme duygusal zeka yeteneklerinin işe adanmışlık, iş ve yaşam doyumunu ile ilişkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, sadece duygu düzenleme yeteneğinin işe adanmışlık, iş doyumunu ve yaşam doyumunu ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, duygu düzenleme yeteneğinin işe adanmışlık ile iş ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi düzenlediği bulunmuştur (López & Extremera, 2020)

Wijayati, Kautsar ve Karwanto’nun (2020) Endonezya’da 200 kadın ortaokul öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada duygusal zeka ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, Endonezya'daki kadın ortaokul öğretmenlerinin duygusal zekası ne kadar yüksekse, iş doyumunun da o kadar yüksek olacağı öne sürülmüştür. Bunun da kadın ortaokul öğretmenlerinin, iş doyumunu elde edilebilmesi için kendilerini kontrol edebilecek duygusal zekaya sahip olduklarının göstergesi olduğu söylenmiştir.

Ravichandran ve diğerlerinin (2011) Hindistan'da bilgi teknolojisi hizmetlerindeki 119 çalışan ile gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal zekanın işe adanmışlık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Korelasyon analizi ile yapılan çalışma, duygusal zeka ile işe adanmışlık arasında anlamlı pozitif ancak zayıf bir doğrusal ilişki olduğunu göstermiştir. Bu da duygusal zekanın yalnız başına işe adanmışlık davranışını etkilemeyeceğini yansıtmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin, bu çalışma için kullanılan mevcut duygusal zeka değişkenlerinden farklı olarak işe adanmışlığı etkileyen değişkenleri belirlemesi gerektiği ifade edilmiştir.

George ve diğerlerinin (2022) 528 kamu sektörü çalışanlarından oluşan bir örnekleme Nijerya’da yaptıkları araştırmada, duygusal zeka ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırmada, duygusal zekanın iş ve iş dışı çıktılarda hayati bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Bulgular duygusal zekanın işe adanmışlıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Duygusal zekanın, algılanan örgüt desteği aracılığıyla psikolojik sermaye üzerinde dolaylı bir etki yarattığı bulunmuştur. Duygusal zekanın işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisine algılanan örgüt desteğinin ve psikolojik sermayenin aracılık ettiği tespit edilmiştir.

### **2.6.3. İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar**

Alanyazında yurt dışında yapılan araştırmalara baktığımızda, Cano ve Miller’in (1992) tarımsal işletme, bahçıvanlık, tarım mekaniği, çiftlik iş planlaması ve analizi ve doğal kaynaklar

olmak üzere altı taksonominin genel iş doyumunu ve iş doyumuyla ilişkili belirli faktörlerini araştırmak amacıyla yaptığı çalışmanın örneklemini 414 ortaöğretim tarım eğitimi öğretmeninden oluşmuştur. Seçilen iş doyum faktörleri (başarı, ilerleme, tanınma, sorumluluk ve işin kendisi) ile ortaöğretim tarım eğitimi öğretmenlerinin taksonomiye göre genel iş doyumunu araştırılmıştır. Ayrıca tarım öğretmenlerinin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, görev süresi ve şu anki pozisyonu arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Altı taksonomideki tarım öğretmenlerinin, beş iş doyum faktörünün her birinden biraz veya kısmen memnun oldukları sonucuna varılmıştır. Ancak öğretmenlerin işlerinin tüm yönleri dikkate alındığında iş doyumları konusunda kararsız oldukları görülmüştür. Tarım eğitimi öğretmenlerinin bu çalışmada kullanılan anketi kendi iş doyum düzeylerini değerlendirmek ve kendi doyum düzeylerini diğerleriyle karşılaştırmak için kullanmaları önerilmektedir. Bu tür değerlendirmeler ve karşılaştırmalar tarım öğretmenlerinin ihtiyaçlarına en uygun mesleki gelişim faaliyetlerini planlamalarına olanak sağlayacaktır. Tarım eğitimi öğretmenlerinin altı taksonomisi arasında iş doyum faktörlerinde önemli farklılıklar bulunmuştur. Genel iş doyumunu ile seçilen demografik özellikler arasındaki ilişkilerin hiçbirisi anlamlı bulunmamıştır. Bu çalışmada araştırılan demografik özelliklerin, altı taksonominin hiçbirinde tarım eğitimi öğretmenlerinin genel iş doyumuyla ilişkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Cooper ve diğerleri (1989) İngiltere'deki genel pratisyen hekimler arasında yüksek düzeyde iş doyumsuzluğu ve olumsuz ruh sağlığı ile ilişkilendirilen iş stresi kaynaklarını belirlemek amacıyla 20 aile hekimliği komitesi tarafından rastgele seçilen bin 817 genel pratisyen ulusal örneklemini üzerinde araştırma yapmışlardır. İş stresi, demografik faktörler ve kişiliğin zihinsel sağlık, iş doyumunu, alkol tüketimi ve sigara içmeyle olan ilişkisi araştırılmıştır. Kadın pratisyen hekimlerin diğer normatif grupların aksine hem iş doyumunu yaşadıkları hem de olumlu zihinsel sağlık belirtileri gösterdikleri belirlenmiştir. Bunun aksine, erkek pratisyen hekimlerin anksiyete puanlarının belirgin olarak daha yüksek olduğu, daha az iş doyumuna sahip oldukları ve kadın meslektaşlarından daha fazla alkol tükettikleri tespit edilmiştir. Çoklu değişken analizi sonucunda, yüksek düzeyde iş doyumsuzluğu ve ruh sağlığı eksikliğini öngören dört iş stresi ortaya çıkmıştır. Bunların işin talepleri ve hastaların beklentileri, aile yaşamına müdahale, iş ve evde sürekli kesintiler ve uygulama yönetimi olduğu öne sürülmüştür.

Papanastasiou ve Zembylas'ın (2005) Kıbrıs'taki kamu ve özel anaokulu öğretmenleri arasındaki iş doyum düzeyleri arasındaki farklılıkları karşılaştırmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bu karşılaştırmalar öğretmenlerin kendi bakış açılarıyla kendi okullarındaki çalışma koşullarını nasıl değerlendirdikleri üzerinden yapılmaktadır. Bu çalışmada, öğretmenlerin özel okullarda mı yoksa devlet okullarında mı görev aldıklarını (a) öğretmenlik mesleğine girmelerini

etkileyen motivasyon faktörlerine (b) çalışma koşullarından memnuniyetlerine (c) aldıkları statü ve tanınmaya ve (d) eğitim kurulları ve derneklerinin çalışmalarından memnuniyetlerine dayanarak bulmaya çalışmışlardır. Bu çalışmanın genel sonuçları, özel okullardaki anaokulu öğretmenlerinin çok azının mesleğe aile baskısı, çalışma saatleri, tatiller ve maaş nedeniyle girdiğini belirttiğini göstermektedir. Kıbrıs'taki özel anaokullarının çalışanlarına daha az dışsal fayda sağlama eğiliminde olması nedeniyle bu durumun şaşırtıcı olmadığı belirtilmiştir. Özel okul öğretmenlerinin daha az maaş aldığı, daha uzun saatler çalışmak zorunda kaldıkları aynı zamanda daha az tatile sahip oldukları ifade edilmiştir. Ayrıca bu çalışma, öğretmenlerin iş doyumunun politika ve uygulamada çok çeşitli etkileri olduğunu ve bağlamın (kamu veya özel okul) işleri daha da karmaşık hale getirdiğini vurgulamaktadır. Çalışmanın bulguları, politika yapıcıların eğitim kalitesinin büyük ölçüde öğretmenlerin iş doyumuna ile ilişkili olduğu gerçeğini kabul etmeleri gerektiğini göstermektedir.

Chiva ve Alegre'nin (2008) 157 İspanyol seramik karo üreticisinin katılımıyla yaptığı çalışmanın amacı, duygusal zeka ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi örgütsel öğrenme yeteneğini dikkate alarak analiz etmektir. Bu çalışmanın sonucunda duygusal zekanın iş doyumuna üzerindeki etkilerini belirlemede örgütsel öğrenme yeteneğinin önemli bir rol oynadığını öne sürmüşlerdir. Bunun en önemli sonucu, iş doyumunun bireysel duygusal zeka ile belirli çalışma koşulları arasındaki ilişkiden etkilenmesidir. Çalışanların iş doyumunu artırmaya çalışırken, uygulayıcıların duygusal zeka ve örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki bağlantıyı dikkate almaları gerektiğini vurgulamışlardır. Belirli koşullar altında duygusal zekası yüksek çalışanların iş doyumuna ulaşma olasılığının daha yüksek olacağı öne sürülmüştür.

Garcia-Bernal ve diğerleri (2005) iş doyumunu artırmaya yönelik insan kaynakları yönetiminin hem profesyonel dünyada hem de akademik dünyada giderek artan bir ilgi konusu haline geldiğini ve iş doyumunun iş performansı üzerindeki etkisinin bu durumu haklı çıkardığını öne sürmüşlerdir. Çalışmalarının temel amacının, İspanyol çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörleri deneysel olarak belirlemek ve çalışanların cinsiyetine göre iş doyumunun temel boyutları arasındaki farklılıkların varlığını karşılaştırmak olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmaya toplam 413 kadın ve erkek çalışan katılmış ve toplanan verilerle çalışanın iş doyumunu etkileyebilecek değişkenler üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, İspanyol çalışanların iş doyumunun iyileştirilebilir bir unsur olduğunu göstermiştir. Ayrıca, iş doyumunu düzeyinin dört faktör tarafından belirlendiği gözlemlenmiştir: "ekonomik yönler", "sosyal (kişilerarası) ilişkiler", "çalışma koşulları" ve "kişisel tatmin". Çalışanların cinsiyetine göre

yapılan analiz erkekler ve kadınların aynı boyutları dikkate aldıklarını gösterse de her boyutun etkisinin her alt grup için farklı olduğunu ortaya konulmuştur.

Kerschen ve diğerlerinin (2006) araştırmasının amacı, personel, klinik veya entegre hastane eczacılarının iş doyum düzeylerini ve bu düzeyleri cinsiyet, mesleki kıdem veya çocuk sahibi olmanın değiştirip değiştirmediğini belirlemektir. Araştırmaya iki hastanede çalışan 38 eczacı katılmış ve tüm eczacıların işlerinden memnun olduklarını gösteren ortalama memnuniyet puanları rapor ettikleri saptanmıştır. Ancak memnuniyet düzeyinde farklılıklar gözlemlenmiştir. İş ortamı ve mesleki etkileşim açısından, entegre eczacıların personel eczacılarından daha memnun olduğu görülmüştür. Mesleki etkileşim ve kişisel bakış açısı yönünden, klinik eczacılar personel eczacılardan daha memnun bulunmuştur. Sonuç olarak, iş doyumunun, yapılan klinik faaliyetlerin sayısı ile doğrudan ilişkili olduğu, entegre ve klinik eczacıların, personel eczacılardan daha fazla memnun olduğu tespit edilmiştir.

Moyes ve diğerleri (2008) Amerika’da iki büyük üniversiteden mezun 280 muhasebe uzmanının iş doyum düzeyini incelemiştir. Çünkü kaliteli çalışanları işe almak, elde tutabilmek ve rekabetçi konumlarını geliştirmek isteyen işverenler için giderek daha önemli bir ilgi alanı haline gelmiştir. Bu çalışmada katılımcılara meslek, firma büyüklüğü, sertifikasyon, yaş, cinsiyet, ırk, ileri dereceler ve ebeveyn eğitimi gibi iş doyumuyla ilgili sorular sorulmuştur. Bu çalışmanın iş doyumunu ile ilgili bulguları muhasebe firmalarının kendi çalışanları arasındaki iş doyum düzeylerini değerlendirmek için kullanabilecekleri ölçütler sağlamayı amaçlamıştır. Sonuçlar, katılımcıların iş doyum düzeylerini etkileyen duyguları arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. İşverenlerin, çalışanların memnuniyetini etkileyen faktörlerin farkında olması ve çalışanların performansını artıracak kurumsal politikalar uygulaması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca, daha iyi fayda paketlerinin çalışanları motive etmek açısından önemli olduğu öne sürülmüştür. Yüksek performans seviyelerini tanıyan ve teşvik eden ödül sistemlerinin olumlu bir etkiye sahip olacağı ifade edilmiştir.

Brunetto ve diğerleri (2012) Avustralya’daki 193 polis memurunun duygusal zeka düzeyinin iş doyumunu, iyi olma ve işe adanma üzerindeki etkisini ve bu faktörlerin örgütsel bağlılık ile istifaya neden olma niyetlerini açıklamadaki rolünü incelemişlerdir. Beklendiği gibi, duygusal zekanın iş doyumunu ve iyi olma üzerinde etkili olduğu, bunun da işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ilişkilere yol açtığı ve dolayısıyla istifa niyetlerini de etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, kadın polis memurlarının erkeklere göre daha yüksek duygusal zekaya sahip olduğu bulunmuştur.

Tabatabaei ve Farazmehr (2015) İran'daki Dil Enstitüleri'nde İngilizce yabancı dil öğretmenlerinde duygusal zeka ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu iki yapı üzerinde cinsiyet, yaş ve öğretim deneyiminin etkisini belirlemeyi amaçladıkları bir çalışma yapmışlardır. Bu amaçla, 100 Dil Enstitüsü öğretmeni gönüllü olarak bu çalışmaya katılmıştır. Çalışmanın sonucu, İngilizce yabancı dil öğretmenlerinin duygusal zekalarının iş doyumunu ile anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiş ve erkek öğretmenlerin işlerinden daha memnun olduklarını ortaya koymuştur. Bu nedenle, eğitim ortamlarında iş doyumunu artırmak için duygusal zeka becerileri kullanılabileceği ve yüksek duygusal zekaya sahip İngilizce yabancı dil öğretmenlerinin daha yüksek iş doyumuna sahip olabilecekleri öne sürülmüştür. Ayrıca, cinsiyetin iş doyumunun bir yordayıcısı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

İspanya'da 190 ortaokul öğretmeninden oluşan bir örnekleme duygusal zeka yeteneklerinin işe adanmışlık, iş ve yaşam doyumunu ile ilişkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, sadece duygu düzenleme yeteneğinin işe adanmışlık, iş doyumunu ve yaşam doyumunu ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, duygu düzenleme yeteneğinin işe adanmışlık ile iş ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi düzenlediği bulunmuştur (López & Extremera, 2020)

Wijayati ve diğerlerinin (2020) Endonezya'da 200 kadın ortaokul öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada duygusal zeka ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, Endonezya'daki kadın ortaokul öğretmenlerinin duygusal zekası ne kadar yüksekse, iş doyumunun da o kadar yüksek olacağı öne sürülmüştür. Bunun da kadın ortaokul öğretmenlerinin, iş doyumunu elde edilebilmesi için kendilerini kontrol edebilecek duygusal zekaya sahip olduklarının göstergesi olduğu söylenmiştir.

Dodanwala ve diğerleri (2023) Sri Lanka'daki inşaat organizasyonları, çalışanın işten ayrılmasını önleme konusunda zorluklarla karşı karşıya kalırken, çalışanın işten ayrılmasını etkileyen birçok önemli faktörün tam olarak anlaşılamadığını öne sürmüşlerdir. Yaptıkları çalışmada Sri Lanka inşaat endüstrisinde iş rolü stres faktörleri, iş doyumunu, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca çalışmada alanyazında daha az incelenen bir alan olan iş rolü stres faktörleri ile iş stresi arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı rolü de değerlendirilmiştir. 308 inşaat çalışanından toplanan anketler sonucunda, rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş doyumunu doğrudan etkilediği belirlenmiştir. İş doyumunu, rol çatışması ve iş-aile çatışmasının doğrudan iş stresini yordadığı görülmüştür. Bununla birlikte, rol belirsizliği ile iş stresi arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı rolü ve rol çatışması ile iş stresi arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı rolü, rol belirsizliği ve rol çatışmasından iş stresine dolaylı etkiler olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. İş doyumu ve iş stresi, işten ayrılma niyetinin doğrudan öncülleri olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş-aile çatışması iş rolü stres faktörleri olarak işten ayrılma niyetini artırırken, iş doyumu ve iş stresinin aracı işlevi gördüğü saptanmıştır.

Hartika ve diğerleri (2023) inceledikleri makalelere herhangi bir eleştiri yapmadan daha önce yayınlanmış makaleleri tespit etmek ve özetlemek amacıyla iş doyumu ve işe adanmışlığın çalışan performansı üzerindeki etkisini tartışan üç makalenin anlatısal bir literatür taramasını yapmışlardır. Hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütlerin dikkat etmeleri gereken unsurlardan birinin, bazen üretim hedefine ulaşılamamasının veya tutarsız veri üretilmesinin sebebi olan, zayıf iş doyumu ve işe adanmışlığın etkileri olduğunu öne sürmüşlerdir. İnceleme sonuçları, iş doyumunun ve işe adanmışlığın çalışan performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bunun da göz ardı edilmemesi gereken bir durum olduğu ifade edilmiştir.

Anselmus Dami ve diğerleri (2022) yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin öz-yeterlik algısı ile öğretimsel liderlik, işe adanmışlık, iş doyumu ve işten ayrılma motivasyonu arasındaki ilişkileri, müdür güçlendirme eğitimi perspektifinden araştırmışlardır. Çalışmanın katılımcıları, doygun örneklem yöntemi kullanılarak seçilen, ilkokulda görev yapan 125 müdürden oluşmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak yapılan çalışmanın sonucu, öğretimsel liderlik için müdür öz-yeterlik algısının işe adanmışlık ve iş doyumu ile pozitif şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Müdürlerin öz-yeterlik algısı ile işten ayrılma motivasyonu arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. İşe adanmışlık ve iş doyumunun, işten ayrılma motivasyonu ile negatif olarak ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu çalışma, Endonezya'da müdürleri güçlendirme konusundaki politikaların, öğretimsel liderlik için müdür öz-yeterlik algısını artırdığını göstermiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, Endonezya'da başarılı bir şekilde uygulanan müdür güçlendirme eğitiminin, müdürlerin öz-yeterlik algısını, işe adanmışlığını, iş doyumunu artırmayacağı ve işten ayrılma motivasyonunu engelleyebileceği, diğer ülkelerin politika yapıcılarının tarafından da benimsenebileceği ifade edilmiştir.

#### **2.6.4. İşe Adanmışlık ile İlgili Araştırmalar**

Konuyla ilgili alanyazında yurt dışında yapılan araştırmalara baktığımızda, Bakker ve diğerlerinin (2008) yapmış olduğu çalışma, pozitif psikolojinin gelişimiyle ortaya çıkan işe adanmışlık kavramını zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen, işle ilgili refahın olumlu, tatmin edici, duygusal motivasyonel durumu olarak tanımlamaktadır. İşe adanmışlık konusunda farklı görüşler olmasına rağmen çoğu bilim insanının, işine adanmış çalışanların

yüksek düzeyde enerjiye sahip olduğu ve işleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştikleri konusunda hemfikir olduklarını öne sürmüşlerdir. Adanmışlığı ölçmek için en sık kullanılan araç, dünya çapında birçok ülkede geçerliliği kanıtlanmış bir kişisel raporlama aracı olan Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği'dir. Adanmışlık üzerine yapılan araştırmalar, adanmışlığın ilgili kavramlardan (örneğin, işkoliklik, örgütsel bağlılık) nasıl farklılaştığını araştırmış ve işe adanmışlığın en önemli yordayıcılarına odaklanmıştır. Bu çalışmalar adanmışlığın, iş kaynakları (örneğin özerklik, yönetici rehberliği, performans geri bildirimi) ve kişisel kaynaklar (örneğin iyimserlik, öz yeterlilik, öz saygı) tarafından en iyi şekilde tahmin edilen benzersiz bir kavram olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dahası, ilk çalışmalar işe adanmışlığın iş performansının ve müşteri memnuniyetinin yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

Kahn (1990) iş yerinde bireylerin kişisel olarak adanma ve bağlantısızlaşma durumlarını incelediği araştırmasında, bireylerin iş rollerinde kendilerini ne ölçüde kullanabilecekleri, özellikle fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ne kadar etkileşime girebilecekleri üzerine odaklanmıştır. Bireylerin işlerinde kişisel olarak ne ölçüde adandıkları veya kendilerini geri çektikleri, savundukları durumlar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu konuda yapılan araştırmaların, işte kişisel adanmanın, çalışanların performansını ve iş deneyimlerini etkilediğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Araştırmada, işteki kişisel adanmanın, işin anlamlılığı, güvenliği ve erişilebilirliği gibi psikolojik koşullarla bağlantılı olduğu ve bu koşulların bireysel ve iş ortamı kaynakları ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Kahn makalesinde, iş yerinde kişisel adanmanın ve bağlantısızlaşmanın psikolojik koşullarını, bu koşulların kaynaklarını ve bu durumların çalışanların deneyimleri üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele almıştır. İnsanların işte kişisel adanma ve bağlantısızlaşma konusundaki psikolojik dinamiklerinin anlaşılmasına yönelik kapsamlı bir bakış sunmuştur.

Shimazu ve Schaufeli (2008) iş sağlığı psikolojisinde ortaya çıkan yeni bir kavram olan işe adanmışlığın iş sağlığı ve çalışanların iş deneyimleri üzerindeki etkilerini araştırdıkları makalede, işe adanmışlığın, çalışanların iş performansını, iş doyumunu ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. İşe adanmışlığın artırılmasının, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabileceği ve bu durumun iş performansı ve iş yerindeki genel iyi oluş üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceği vurgulanmıştır. İşe adanmanın önemli bir kavram olduğunu ve iş sağlığı psikolojisi alanında giderek artan bir ilgiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda, işe adanmışlığın çalışanların genel iyi oluş halini destekleyebilecek ve iş yerinde daha olumlu bir ortam yaratabilecek potansiyele sahip olduğunu vurgulamışlardır.

Bakker ve Demerouti (2008) yakın zamanda tanıtılan işe adanmışlık kavramına genel bir bakış sunmayı amaçladıkları makalede, işe adanmışlığın öncüllerini ve sonuçlarını ortaya çıkarmak için işe adanmışlığa ilişkin yapılan nitel ve nicel çalışmaları gözden geçirmişlerdir. İşe adanmışlığı, zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşmayı içeren bir durum olarak tanımlamışlardır. İş ve kişisel kaynakların işe adanmışlığın ana belirleyicileri olduğunu, bu kaynakların yüksek iş talepleri bağlamında önem kazandığını öne sürmüşlerdir. İşe adanmış çalışanların daha yaratıcı, daha üretken ve daha fazlasını yapmaya daha istekli olduklarını ifade etmişlerdir.

Alarcon ve Edwards (2011) en az yarı zamanlı çalışan 227 öğrenciye anket uygulayarak yaptıkları araştırmada, tükenmişliği kontrol ederek, işe adanmışlığın iş doyumu ve işten ayrılma niyetini yordayıp yordamadığını incelemişlerdir. Araştırmanın sonucu, işe adanmışlığın, tükenmişlik kontrol edildiğinde, iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini önemli ölçüde yordadığını göstermiştir. İşe adanmışlığın, çalışanların iş doyumu ile pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Çalışma, işe adanmışlığın çalışanların işlerinden memnuniyetini artırabileceği ve işten ayrılma niyetlerini azaltabileceği yönünde önemli bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, işe adanmış olmanın iş yerindeki önemli bir faktör olduğunu ve çalışanların bağlılığını, motivasyonunu ve iş doyumunu artırabileceği sonucuna varılmıştır. Bu çalışma, daha geleneksel belirleyicilerin kontrol edildiği iş doyumu ve işten ayrılma niyetini tahmin etmede adanmışlığın rolünü keşfeden ilk çalışmadır.

Bailey ve diğerleri (2017) yüksek düzeyde işe adanmışlığın örgütsel performansı ve bireysel refahı artırabileceği iddiasının daha önce kanıtların sistematik incelemesi yoluyla test edilmediğini öne sürmüşlerdir. Bu nedenle araştırmacılar, adanmışlıkla ilgili alanyazının dağınık yapısına tutarlılık getirmek için, adanmışlığın anlamı, öncülleri ve sonuçlarına odaklanan 214 çalışmayı içeren anlatsal kanıtların sistematik bir sentezini yürütmüşlerdir. Araştırmacılar, Utrecht Group'un "işe adanmışlık" yapısı ve ölçümünün hakim olduğu alan ve "iş talepleri-kaynakları" çerçevesinde adanmışlığın kuramsallaştırılmasıyla altı farklı adanmışlık kavramsallaştırması belirlemişlerdir. Ayrıca adanmışlığın öncüsü olarak beş grup faktör belirlenmiştir: psikolojik durumlar, iş tasarımı, liderlik, organizasyonel ve takım faktörleri ve örgütsel müdahaleler. Adanmışlığın bireysel ahlak, görev performansı, ekstra rol performansı ve örgütsel performans ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuş en güçlü kanıtın görev performansı ile ilgili olduğu görülmüştür. Ancak bu alandaki çalışmaların çoğunlukla nicel, kesitsel ve öz bildirim temelli olması, nedensellik iddialarını sınırlandırmıştır.

Alzyoud'un (2018) iş doyumunu ve güvenin işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmaya Ürdün devlet üniversitesinde çalışan 532 akademik personel katılmıştır. Çalışma bulgularına göre, iş doyumunun istatistiksel olarak işe adanmışlık üzerinde önemli bir etkisi olduğu, güvenin ise bu ilişkiyi önemli ölçüde düzenlediği belirlenmiştir. Sonuçlar, düşük güven ortamında çalışan akademisyenlerin, yüksek güven ortamında çalışan akademisyenlere kıyasla, her ikisi de yüksek iş doyumuna sahip olsalar bile, işlerine daha az adanmışlık sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Orgambidez ve Benitez (2021) araştırmalarında rol belirsizliği ve rol çatışmasının işe adanmışlık ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini incelemiştir. İspanya'da bilgisayar teknolojileri uzmanı olarak çalışan 179 katılımcı ile yapılan bu araştırmanın sonucu işe adanmışlığın örgüte duygusal bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu, rol belirsizliği ve rol çatışmasının ise negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak işe bağlılık ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yalnızca rol çatışmasının düzenleyici rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Yani, yüksek düzeydeki rol çatışmasında, daha yüksek düzeyde işe bağlılık algılayan bilgisayar teknolojileri uzmanlarının, daha düşük düzeyde duygusal bağlılık bildirdikleri belirlenmiştir. Bu araştırma, rol çatışmasının işe adanmışlığın en önemli sonuçlarından biri olan örgüte duygusal bağlılık üzerindeki engelleyici etkisini vurgulamaktadır. Rol ve pozisyonların yeterli şekilde tanımlanmasının, rol çatışması seviyelerinin azaltılmasına ve organizasyona olan duygusal bağın arttırılmasına yardımcı olabileceği öne sürülmüştür. İşe adanmanın ve örgüte duygusal bağlılığın önemli olduğu ve çalışanların performanslarını, motivasyonlarını ve iş yerindeki tutumlarını etkilediğini belirtmişlerdir.

Yang ve diğerleri (2021) Çin'de 358 ilk ve orta okul müdürüyle yaptıkları araştırmada iş-aile çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye iş doyumunun aracılık edip etmediğini ve aracılık rolünün duygusal bağlılık tarafından düzenlenip düzenlenmediğini incelemiştir. Bulgular, iş-aile çatışması ile ilköğretim ve ortaokul müdürlerinin işe adanmışlıkları arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğunu ve bu ilişkiye iş doyumunun kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca duygusal bağlılık, iş doyumunu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynamıştır. Özellikle, iş doyumunu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin, duygusal bağlılığı yüksek ve düşük olan ilk ve ortaokul müdürleri için anlamlı olduğu belirlenmiştir.

İş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumunu ve işe adanmışlık ile ilgili uluslararası alanyazın incelendiğinde; bu konularda yapılmış birçok araştırma olmasına karşın araştırmaların tıpkı ulusal alanyazında olduğu gibi çoğunlukla farklı değişkenlere ve alanlara odaklandığı, eğitim

alanında yapılanların ya öğretmenler ya da eğitimin farklı kademelerine yönelik olduğu görülmüştür. Okul öncesi eğitim alanına yönelik çalışmalara nadiren rastlanılmış olmakla birlikte, anaokulu yöneticilerine yönelik çalışmalara ise rastlanılmamıştır. Bu durum eğitimin önemli paydaşlarından olan okul öncesi eğitim kademesine ve anaokulu yöneticilerine yönelik araştırmaların ivedilikle yapılması gerekliliği ve önemini ortaya koymuştur.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın paradigması, araştırmanın problemi doğrultusunda benimsenen model, araştırmanın evren ve örnekleme/çalışma grubu, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci, verilerin işlenmesi ve çözümlenmesine ilişkin ayrıntılar yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Paradigması

“Paradigma” kavramı, belirli bir bilim veya disiplinde, bir düşünce yapısı, temel model veya bakış açısı anlamına gelir (Kuhn, 1974). Bu, belirli bir alandaki teorik ve metodolojik yaklaşımların, kabul edilmiş ilkelerin veya temel örneklerin bir kombinasyonunu ifade eder. Genellikle bir paradigma, belirli bir bilim veya disiplinin içinde kullanılan belli bir kuram veya düşünce sistemini tanımlamak için kullanılır. Bir paradigma, o alandaki kabul edilmiş standartları, temel prensipleri ve bu prensiplere dayalı olarak yapılan çalışmaları etkileyebilir. Örneğin, bilimsel bir paradigma, bir bilim dalında geçerli olan genel kabul görmüş kurallar, metodolojiler ve bakış açılarını ifade edebilir. Bu paradigmalar, o disiplinindeki bilimsel araştırmaların yöntemlerini, kabul edilen gerçeklik anlayışını ve sorunlara yaklaşım şeklini etkileyebilir. Karma yöntem desenlerinden açıklayıcı sıralı desene göre tasarlanan araştırmada katılımcı seçim alt deseni kullanılmış, öncelikle nicel veriler toplanmış ardından da nicel sonuçların geniş kapsamlı nitel veriyle desteklenmesi sağlanmıştır. Araştırma bir karma yöntem araştırması olduğu için karma araştırmanın temel felsefesi olan hem realizm hem de idealizm felsefesini bir araya getiren pragmatizm şemsiyesi altında, nicel kısmı işlevsel paradigma, nitel kısmı ise yorumsamacı paradigma ile yürütülmüştür. Bu nedenle bu araştırmanın paradigmasını, bireylerin davranışının gerçek dünya sosyal ilişkilerinde ortaya çıktığını, somut ve değişmez koşulların bağlamını vurgulayan, gerçekleri nesnel bir şekilde ele alan işlevselci paradigma ile eylemlerini ve kararlarını, sosyal bağlamları ve kendi anlamları içinde anlamaya çalışan, insanların derinlemesine isteklerini ve duygularını insan yaşamının öznel yanları içinde keşfetmeye çalışan yorumsamacı paradigma oluşturmaktadır. Aynı zamanda, bireyin bilincinin ötesindeki sosyal dünyanın göreceli olarak değişmez olduğunu savunan işlevselci paradigma ile insanın iç dünyasını anlamaya çalışan yorumsamacı paradigmanın öğelerini bir araya getirir (Gunbayi, 2020; Gunbayi & Sorm, 2018).

### 3.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma yöntem tercih edilmiştir. Giderek karmaşıkleşan araştırma sorularının cevaplanmasında tek bir araştırma modelinin kullanıldığı yaklaşımlar yetersiz kalmaktadır. Nitel yaklaşımlar kullanılarak yapılan araştırmalarda sonuçların genellenebilirliğinin sınırlayıcı bir etken olması eleştirilere yol açmıştır. Nicel araştırmaların ise daha çok kuralcı, determinist ve kesin yargılarla konuştuğu doğa bilimlerine uygun olduğu, sosyal bilimlerin ise kendi metodunu oluşturduğu iddia edilmektedir (Uğraş, 2019). Son zamanlarda sosyal bilimler alanındaki araştırmacılar birden fazla kaynaktan elde edilmiş veri çeşitliliğiyle araştırma sorularının cevaplanması eğilimindedirler. Creswell (2019, s. 696), eğitim araştırmacılarının köklü bir yaklaşım olan nicel araştırma ile son zamanlarda hızla kabul görmeye başlayan nitel araştırma yaklaşımını harmanlanmasının en popüler oluşumlardan birisi olduğunu belirtmektedir. Karma yöntem araştırma desenleri araştırma sorularına cevap ararken gerek verinin toplanması gerekse toplanan verinin analizi ve yorumlanması sırasında nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Creswell, 2019, s. 28; Creswell & Clark, 2011; akt. Creswell, 2019, s. 697). Bu yöntem hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerinin güçlü yanlarını birleştirerek her iki yaklaşımın sınırlılıklarını en aza indirdiği ve araştırma sorusunun daha iyi anlaşılmasını sağladığı için sıklıkla tercih edilmektedir. Bu yaklaşımda, pragmatizm temel alınarak araştırma sorusunun en iyi şekilde cevaplanmasını sağlayacak yöntemlerin kullanılması ve araştırmanın amacına odaklanması gerektiği savunulmaktadır (Tashakkori & Teddlie, 2010). Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda benimsenen karma yöntem araştırma desenleri yakınsak paralel desen, açıklayıcı sıralı desen ve keşfedici sıralı desen olarak sıralanmaktadır (Creswell, 2019, s. 703). Bir araştırmacı, araştırma amacına göre dört kritere bağlı olarak bir karma yöntem tasarımına karar verebilir: etkileşim seviyesi, zamanlama, ağırlık ve tanımlanan karma yöntem deseni dikkate alınarak nitel ve nicel unsurlar karılabilir (Gunbayi, 2020; Gunbayi & Sorm, 2018).

Bu araştırmada karma yöntem araştırma desenlerinden biri olan “açıklayıcı sıralı desen /the explanatory sequential design” modeli kullanılmıştır. Açıklayıcı sıralı desen, nitel izleme yaklaşımı olarak adlandırılan karma yöntem tasarımıdır. Bu araştırmada açıklayıcı desenin katılımcı seçim türü (participant selection variant) benimsenmiştir. Buna göre araştırmanın önceliği nicel olan ilk aşamadır, nitel veri ve sonuçlar nicel aşamadan elde edilen sonuçların açıklanmasında ya da zenginleştirilmesinde kullanılır. Araştırma, açıklayıcı sıralı desenin katılımcı seçim türü olarak tanımlanan bu alt çeşidinde, nicel bir aşamayla başlar ve mekanik "ne"

sorusuna dayanan ilk sonuçları ve bunun sayısal sonuçlarını daha derinlemesine insancıl "nasıl" ve "neden" temelinde açıklamak için nicel aşamanın sonuçlarına dayalı olarak nitel aşamayla devam eder. Bu araştırma yöntemi türünde araştırmacı, nicel aşamayı, nitel aşamanın örneklemini oluşturmak için bir araç olarak kullanır (Morgan, 2014; Günbayi, 2020). Bu araştırma kapsamında da ilk aşama nicel yaklaşıma göre yürütülmüş, nicel verinin analizi sonucunda iş-aile yaşam çatışması düşük, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık düzeyi yüksek olan özel anaokulu yöneticilerinin durumlarının daha derinlemesine incelenmesi amaçlandığı için açıklayıcı sıralı desen kullanılmıştır.

### Şekil 3.1

*Araştırma Modeli: Açıklayıcı Sıralı Desen*



Kaynak: Creswell, J. W. (2019). *Eğitim araştırmaları: Nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi*. (ss. 706-707). (H. Ekşi, Çev.) Edam.

#### 3.2.1. Nicel Aşamanın Yöntemi

Araştırmanın ilk aşaması olan nicel aşamada, iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin saptanması için “ilişkisel tarama araştırma deseni” kullanılmıştır. Bu desen, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin incelemesi için kullanılan bir araştırma yöntemidir. İlişkisel tarama araştırma deseni, karmaşık ilişkilerin olduğu durumlarda işlevseldir ve farklı değişkenler arasındaki ilişkileri anlama ve bu ilişkilerin doğasını belirleme amacıyla kullanılır. Araştırmacılar, bu deseni kullanarak belirli değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri analiz edebilirler (Creswell, 2019, s. 434).

#### 3.2.2. Nitel Aşamanın Yöntemi

Çalışmanın nitel aşamasında durum çalışması desenlerinden birisi olan açıklayıcı bütüncül çoklu durum desenin kullanılması benimsenmiştir. Durum çalışması, araştırmacının bir olay, durum, etkinlik, süreç veya kişi hakkında derinlemesine analiz yapmasını sağlayan bir araştırma desendir (Creswell 2019, s. 51). Araştırmacıya belirli bir durum veya durumları yakından ve detaylı olarak inceleme olanağı sağladığı için araştırmacı yaşantıların neden ve nasıl anlamlandırıldığına dair derinlemesine bir bakış açısı elde edebilir. Bu nedenle, çalışmanın bu

aşamasında, özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması ve duygusal zeka düzeyleri ile iş doyumu ve işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin nasıl ve neden olduğuna dair görüşlerinin betimlenmesi, açıklanması ve derinlemesine anlaşılması bağlamında “bütüncül çoklu durum deseni (holistic multiple case design)” tercih edilmiştir.

### **3.3. Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu**

Karma yöntem deseni kullanılarak yapılan çalışmalarda, çoğunlukla araştırma verileri tek bir evren ve örneklemde toplanmak yerine birden fazla örneklemde toplanır. Sıralı karma araştırma desenini tercih eden araştırmacılar birden fazla örneklemin kullanıldığı nicel ve nitel araştırma aşamaları için ayrı ayrı örneklem ve çalışma grubu belirleyerek araştırma verisini değişik örneklemlerden elde ederler. Araştırmada nicel araştırma desenlerine ilişkin evren-örneklem bilgileri ve nitel araştırma desenlerine ilişkin çalışma grubu bilgileri iki ayrı başlık altında toplanarak aşağıda sunulmuştur.

#### **3.3.1. Nicel Aşama İçin Evren ve Örneklem**

Bu aşamanın evrenini 2022-2023 eğitim- öğretim yılında Türkiye’deki 5 297 özel okul öncesi eğitim kuruluşunda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2022). Özel okul öncesi eğitim kuruluşlarının listesine Millî Eğitim Bakanlığı web sitesinden (<https://sgb.meb.gov.tr/>) ulaşılmıştır (Eylül, 2022). Ulaşılan istatistiki bilgi doğrultusunda illere göre özel anaokulu sayıları elde edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın nicel aşamasındaki evrenin 3 998 özel anaokulu ve 1 299 özel anasınıfı olmak üzere toplam 5 297 özel anaokulundan oluştuğu belirlenmiştir. Örneklem grubunun evreni temsil gücünü hesaplamada güven aralığı 0.01, hata payı ise 0.05 olarak kabul edilmiştir. Yapılan işlem sonucunda %1 güven aralığında ve %5 hata payı dikkate alındığında bu çalışmanın 5 297 birimlik olan evreni temsil edecek olan minimum örneklem sayısı 385 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre 385 birimden oluşan örneklemin, çalışma evrenini temsil gücünün yeterli olduğu söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2016). Araştırmanın evreninde yer alan her bir il tabaka olarak ele alınmıştır. Her bir ilden hedef evrendeki oranları dikkate alınarak örneklem için yönetici sayıları belirlenmiştir. Çalışmanın nicel aşamasının örneklemini seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme kullanılarak belirlenen 385 yöneticinin temsil edeceği hesaplanmıştır. Her bir ilde bulunan toplam anaokulunun %7’si rassal olarak belirlenerek her kuruluştan bir yönetici örneklem grubuna dahil edilmiştir.

Örneğin;

Tabaka ağırlığı:  $385 / 5\,297 = .07$

Ankara ili:  $579 \times .07 = 40,53$

Buna göre, Ankara ilinden ~41 yöneticinin örnekleme dahil edilmesi gerekmektedir. Nicel araştırma örneklem grubuna dahil edilen özel okul öncesi eğitim yöneticilerinin kişisel bilgileri Tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3.1**

*Nicel Örneklem Grubunun Kişisel Bilgileri*

| Kişisel Özellik | Unvan                    | n=381 | %     |
|-----------------|--------------------------|-------|-------|
| Okuldaki Görev  | Kurucu / Kuruluş Müdürü  | 254   | 66.66 |
|                 | Kuruluş Müdürü           | 73    | 19.16 |
|                 | Kuruluş Müdür Yardımcısı | 54    | 14.17 |
| Cinsiyet        | Erkek                    | 54    | 14.17 |
|                 | Kadın                    | 327   | 85.82 |
| Yaş             | 40’dan küçük             | 184   | 48.29 |
|                 | 41-50 arası              | 123   | 32.28 |
|                 | 51-60 arası              | 57    | 14.96 |
|                 | 61’den büyük             | 17    | 4.46  |
| Medeni Durum    | Bekar                    | 205   | 53.81 |
|                 | Evli                     | 176   | 46.19 |
| Eğitim Durumu   | Lise                     | 21    | 5.51  |
|                 | Ön Lisans                | 53    | 13.91 |
|                 | Lisans                   | 228   | 59.84 |
|                 | Yüksek Lisans            | 76    | 19.94 |
|                 | Doktora                  | 3     | 0.78  |
| Mesleki Kıdem   | 0-9 yıl                  | 107   | 28.08 |
|                 | 10-19 yıl                | 143   | 37.53 |
|                 | 20-29 yıl                | 82    | 21.52 |
|                 | 30 yıl ve üzeri          | 49    | 12.86 |

### 3.3.2. Nitel Aşama İçin Çalışma Grubu

Bu aşamada nitel araştırmalarla özdeşleşmiş olan gönüllülük esasına dayalı amaçlı örnekleme yöntemlerinden “ölçüt örnekleme” tekniği kullanılmıştır. Nicel araştırmalarda evrene genelleme yapmaya imkan tanıdığı için kullanılan olasılık temelli örnekleme yöntemlerinin tersine, amaçlı örnekleme yöntemleri zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine incelenmesini sağlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu çalışmanın özelliklerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı ölçüt örnekleme tekniğinin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu örnekleme tekniğinde araştırmacı araştırmanın amacına uygun bir şekilde belirli kriterlere sahip bireyleri araştırma kapsamına dahil eder. Açıklayıcı sıralı desenin nitel aşamasının katılımcıları ilk aşama olan nicel veri toplama aşamasının katılımcılarından oluşmalıdır (Creswell & Clark, 2011, s. 83). Ölçüt örnekleme, araştırmacının bir durumu derinlemesine incelemek ve anlamak için belirli örnek olay türleri belirlemek istediğinde kullanılır. Bu yöntem, aynı ölçütü karşılayan ve kalite teminine yardımcı olan tüm durumların incelenmesine imkan vermektedir (Miles & Huberman, 1984; Yıldırım & Şimşek, 2018). Ölçüt örnekleme tekniğinin temelini oluşturan ölçütü; “iş-aile yaşam çatışması düşük, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık düzeyi yüksek olarak ifade edilen gönüllü olan özel anaokulu yöneticileri ile çalışmak” oluşturmuştur. Google Forms aracılığıyla gönderilen ölçekleri dolduran katılımcılara formun sonunda yer alan açıklamada çalışmanın ikinci aşaması olan nitel aşamaya katılmak isteyip istemedikleri sorulmuş, katılmaya gönüllü olduğunu belirten katılımcılardan telefon numarası veya elektronik posta iletişim bilgilerini bırakmaları istenmiştir. Araştırmanın nicel boyutunda yöneticilerden iş-aile yaşam çatışma düzeyi düşük olanlar, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık düzeyi ise yüksek olanlar belirlenmiştir. Çalışma grubu, çalışma öncesinde bu ölçütlere uyan ve tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak çalışmanın ilk aşamasının sonunda ikinci aşamasına katılmayı kabul eden yöneticiler ile ön görüşmeler yapılarak oluşturulmuştur. Bu ön görüşmeler neticesinde çalışma grubunu söz konusu niteliklere sahip 12 özel okul öncesi eğitim yöneticisi oluşturmuştur. Yöneticilerin iş-aile yaşam çatışma düzeyinin düşük, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık düzeyinin ise yüksek olmasının “neden” ve “nasıl” olduğuna dair derinlemesine cevap aranmıştır. Araştırmanın nitel aşamasına katılım sağlayan yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.2’de verilmiştir.

**Tablo 3.2***Nitel Çalışma Grubunun Kişisel Bilgileri*

| <b>Katılımcı</b> | <b>Cinsiyet</b> | <b>Unvan</b>          | <b>Yaş</b> | <b>Kıdem</b> |
|------------------|-----------------|-----------------------|------------|--------------|
| Y1               | Kadın           | Kurucu/Kuruluş Müdürü | 61         | 36           |
| Y2               | Kadın           | Kuruluş Müdürü        | 27         | 6            |
| Y3               | Kadın           | Kurucu/Kuruluş Müdürü | 62         | 32           |
| Y4               | Erkek           | Kurucu/Kuruluş Müdürü | 52         | 10           |
| Y5               | Kadın           | Kurucu/Kuruluş Müdürü | 44         | 15           |
| Y6               | Kadın           | Kurucu/Kuruluş Müdürü | 40         | 19           |
| Y7               | Kadın           | Kurucu/Kuruluş Müdürü | 46         | 20           |
| Y8               | Kadın           | Kuruluş Müdürü        | 42         | 7            |
| Y9               | Kadın           | Kurucu/Kuruluş Müdürü | 40         | 18           |
| Y10              | Erkek           | Kurucu/Kuruluş Müdürü | 45         | 19           |
| Y11              | Kadın           | Kurucu/Kuruluş Müdürü | 43         | 9            |
| Y12              | Kadın           | Kuruluş Müdürü        | 32         | 11           |

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Veriler, nicel ve nitel veri toplama araçlarından elde edilmiştir. Veri toplama araçları hakkında ayrıntılı bilgilere aşağıda verilmiştir.

#### 3.4.1. Nicel Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nicel aşamasının verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen yöneticilerin demografik bilgilerinin de yer aldığı “Kişisel Bilgi Formu” ve daha önce geliştirilmiş olan “İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği”, “Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği”, “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve “Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği’nin 9 sorudan oluşan kısa formu (UWES-9)” ile toplanmıştır. Ölçekler Google Forms yoluyla doldurulmuştur. Ölçme araçlarının uygulanması ile ilgili gerekli izinler elektronik posta aracılığı ile alınmıştır (EK-9). Bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere, yapılan doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi sonuçlarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

#### **3.4.1.1. Kişisel Bilgi Formu**

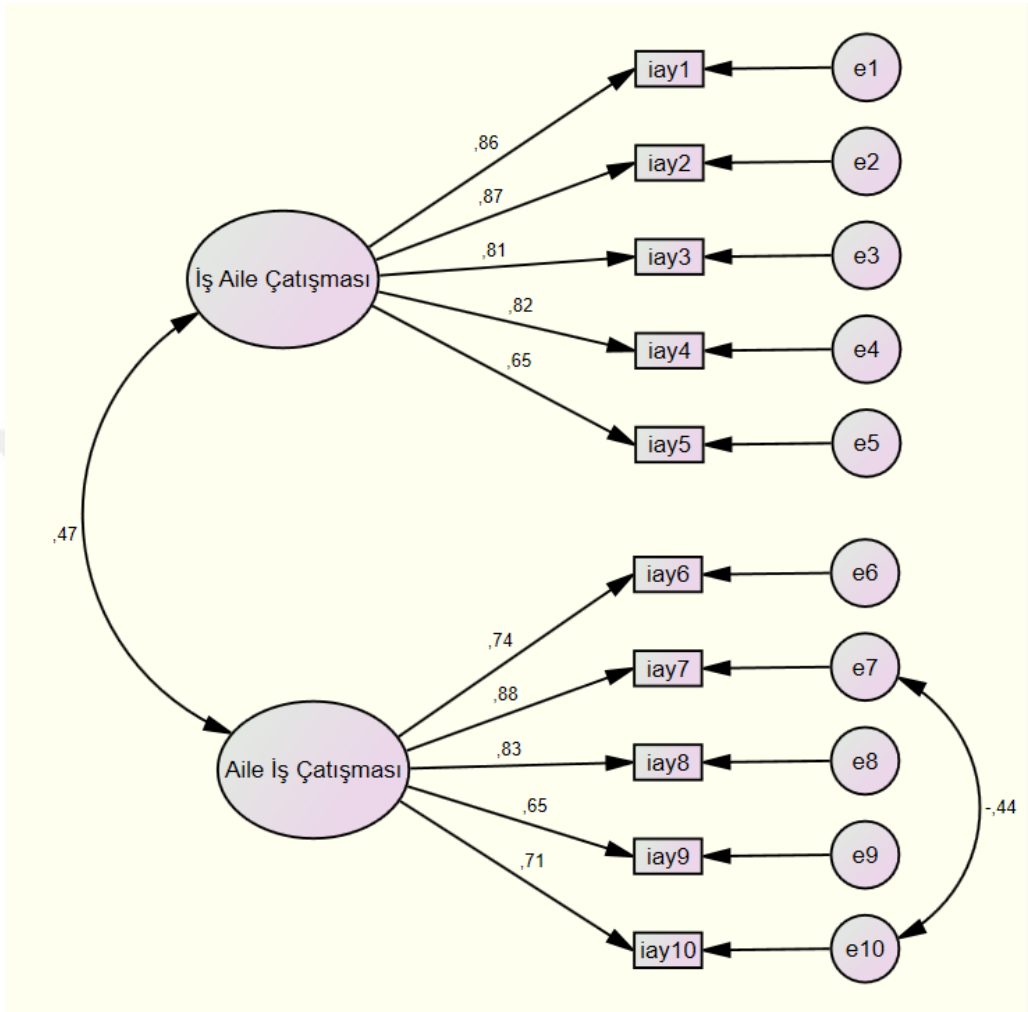
Kişisel bilgi formu katılımcıların demografik özelliklerini tanımlamak üzere sekiz sorudan oluşmaktadır. Özel anaokulu yöneticilerinin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, mesleki kıdemleri, okuldaki görevi, okulda çalışan öğretmen sayısı, çalışılan okulun türü ve yaşadığı şehre ilişkin bilgiler bu bölümde yer almaktadır. Kişisel bilgi formu ekte sunulmuştur (Ek 1).

#### **3.4.1.2. İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği**

Bu araştırmada orijinali Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması Efeoğlu (2006) tarafından yapılan İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması faktörleri altında on madde ve iki boyuttan oluşmaktadır. İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği için ölçek maddeleri beşli Likert tarzda 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde oluşturulmuştur. İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği ekte sunulmuştur (Ek 2). Bu araştırmada ölçeğin alt boyutları ilgili detaylara girilmeksizin bütünü üzerinden analizler yürütülmüştür. İş-Aile Yaşam Çatışması ölçeğinin bu araştırmaya uygunluğunu saptamak için AMOS 18 programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır (Arbuckle, 1983). Elde edilen modelin uyum değerleri alan yazında verilen kriterler çerçevesinde değerlendirilerek ölçeğin bu çalışmada kullanılabilir olup olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulguları Şekil 3.2’de, model uyum kriteri ve model sonuçları Tablo 3.3’de gösterilmektedir.

**Şekil 3.2**

*İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı*



**Tablo 3.3***İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Parametre Düzeyleri*

| Uyum Kriteri Adı                | Uyum Düzeyi<br>(İyi) | Uyum Düzeyi<br>(Kabul edilebilir) | Bu Modelin<br>Sonucu |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------------|
| $\chi^2$ Testi                  | $.05 < p \leq 1$     | $.01 < p \leq .05$                | .000                 |
| CMIN/SD                         | $\chi^2/SD \leq 3$   | $\chi^2/SD \leq 5$                | 3.339                |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri |                      |                                   |                      |
| TLI                             | $.95 \leq TLI$       | $.90 \leq TLI$                    | .952                 |
| CFI                             | $.97 \leq CFI$       | $.95 \leq CFI$                    | .965                 |
| RMSEA                           | $RMSEA \leq .05$     | $RMSEA \leq .08$                  | .078                 |
| Mutlak Uyum İndeksi             |                      |                                   |                      |
| GFI                             | $.90 \leq GFI$       | $.85 \leq GFI$                    | .943                 |

Kaynak: Joreskog, K.G., & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: User's guide*. Chicago: Scientific Software. Sun, J. (2005). Assessing goodness of fit in confirmatory factor analysis. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 37(4), 240-256.

Alanyazında doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre bir ölçeğin güvenle kullanılabilir olması için model uyum indeksleri değerlerinin hangi aralıkta olması gerektiğine dair nicel (rakamsal) değerler verilmektedir (Joreskog & Sorbom, 1993; Sun, 2005). Bu değerler göz önünde bulundurularak Tablo 3.3 incelendiğinde modelin ki-kare test değerlerinin anlamlı ve CMIN /SD değerinin 5'ten düşük olduğu için kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir. Bunlara ek olarak karşılaştırmalı maddelerin faktör yük değerleri, uyum indeksi (CFI), artan uyum indeksi (IFI), uyum iyiliği indeksi (GFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değerlerinin iyi ya da kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeğinin bu çalışmada kullanılmasının yapısal geçerlilik açısından uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.4.1.3. Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği

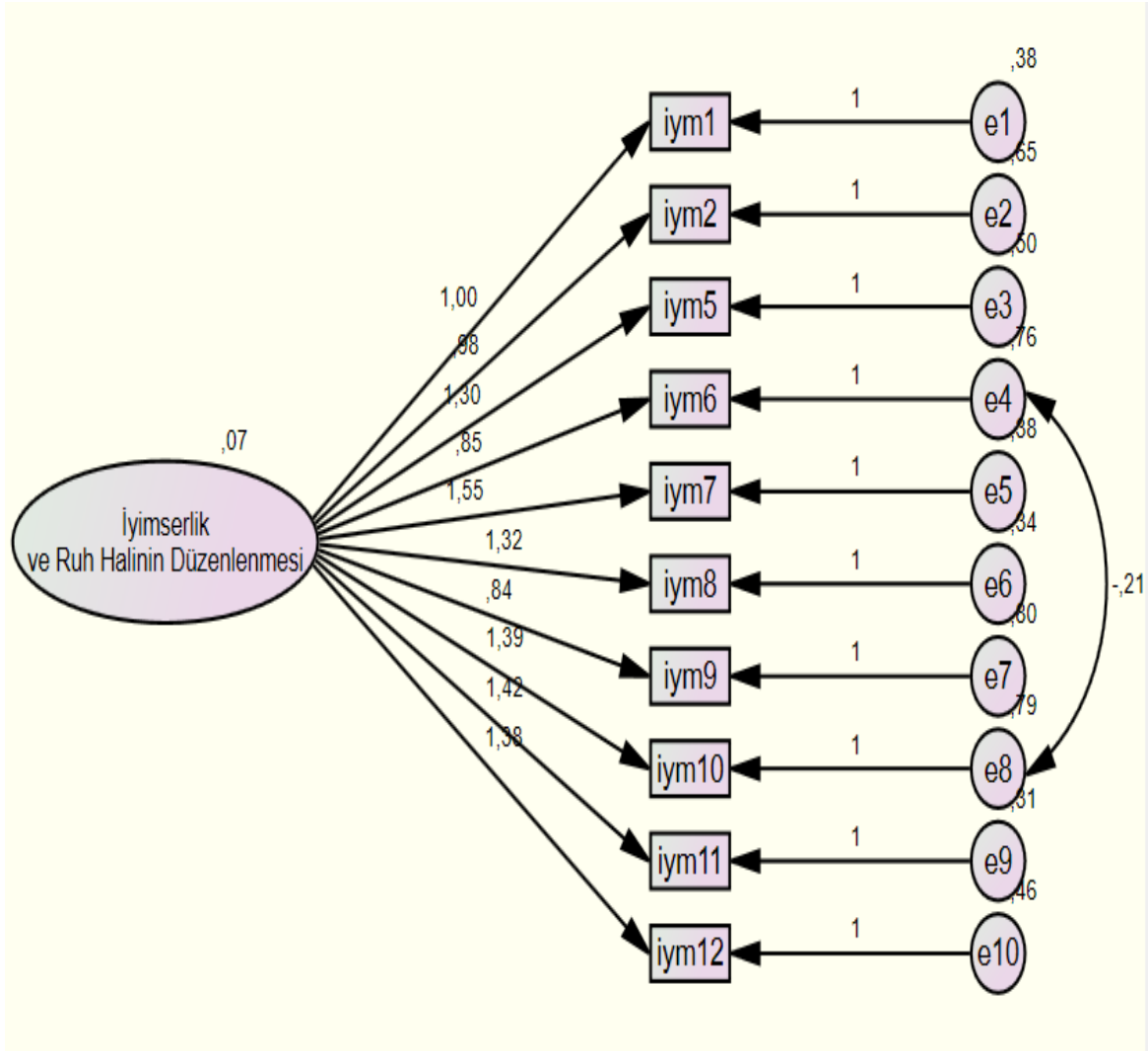
Schutte ve diğerleri (1998) tarafından geliştirilen ve Austin ve diğerleri (2004) tarafından 41 madde olarak yeniden düzenlenen Schutte Duygusal Zeka Ölçeğinin Türkçe uyarlamasında kırk bir madde olup üç alt boyut içermektedir (Tatar vd., 2011). Bu alt boyutlar; İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi (RHD) (12 madde), Duyguların Kullanımı (6 madde) ve Duyguların Değerlendirilmesi (23 madde) olarak belirtilmiştir. Duygusal Zeka Ölçeğinin maddeleri beşli Likert tarzda 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum 5-

Kesinlikle Katılıyorum şeklinde oluşturulmuştur. Duygusal Zeka Ölçeği ekte sunulmuştur (Ek 3). Bu araştırmada bu ölçeğin yapı geçerliliği bakımından uygunluğunu ortaya koymak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 3.3 ve Tablo 3.4’de gösterilmektedir. Görüleceği üzere Şekil 3.3 ve Tablo 3.4’de sadece iyimserlik ve RHD alt boyutuna ilişkin değerler bulunmaktadır. Bunun nedeni bu ölçeğin toplamı ve alt boyutları üzerine doğrulayıcı faktör analizi uygulandığında Duygusal Zeka ölçeğinin tamamı ve iki alt boyutunun, Duyguların Kullanımı ve Duyguların Değerlendirilmesi için, model uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir sınırların altında bulunduğundan ölçme aracı olarak kullanılmasının uygun olmayacağı sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu ölçeğin güvenirlik incelemesi sonucunda iyimserlik ve RHD alt boyutu dışında ölçeğin toplamı ve diğer iki alt boyutunun Cronbach alfa katsayılarının kabul edilebilirlik sınırlarının altında olması da ölçeğin toplamının ve diğer iki alt boyutunun uygun ölçme araçları olmadığına işaret etmektedir. Bu nedenle yürütülen regresyon analizlerinde sadece iyimserlik ve RHD alt boyutu değerlendirmeye alınmıştır.

Türkçe uyarlamasında on iki madde bulunan İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi alt boyutunun iki maddesi (madde3 ve madde4) madde yüklerinin (regresyon katsayısı) değerlerinin tamamının .70’ten yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç bu alt boyutun diğer alt boyutlardan bağımsız olarak kullanılabileceğine işaret etmektedir.

### Şekil 3.3

*Duygusal Zeka Ölçeğinin İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Alt Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı*



Tablo 3.4’de gösterilen  $X^2$  testinin anlamlı olması ve CMIN /SD değerinin 5’ten düşük olması ölçeğin bu boyutunun kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir. Bunlara ek olarak Tucker-Lewis indeksi (TLI) değeri dışında RMSEA, karşılaştırmalı indeks değerleri ve mutlak indeks değerlerinin de iyi ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu için İyimserlik ve RHD alt boyutunun bu araştırma verilerini analiz etmede yapısal geçerlilik açısından uygun bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 3.4**

*Duygusal Zeka Ölçeğinin İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi Alt Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Parametre Düzeyleri*

| Uyum Kriteri Adı                | Uyum Düzeyi<br>(İyi) | Uyum Düzeyi<br>(Kabul Edilebilir) | Bu Modelin<br>Sonucu |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------------|
| $\chi^2$ Testi                  | $.05 < p \leq 1$     | $.01 < p \leq .05$                | .000                 |
| CMIN/DF                         | $\chi^2/DF \leq 3$   | $\chi^2/DF \leq 5$                | 1.974                |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri |                      |                                   |                      |
| TLI                             | $.95 \leq TLI$       | $.90 \leq TLI$                    | .871                 |
| CFI                             | $.97 \leq CFI$       | $.95 \leq CFI$                    | .902                 |
| RMSEA                           | $RMSEA \leq .05$     | $RMSEA \leq .08$                  | .051                 |
| Mutlak Uyum İndeksi             |                      |                                   |                      |
| GFI                             | $.90 \leq GFI$       | $.85 \leq GFI$                    | .967                 |

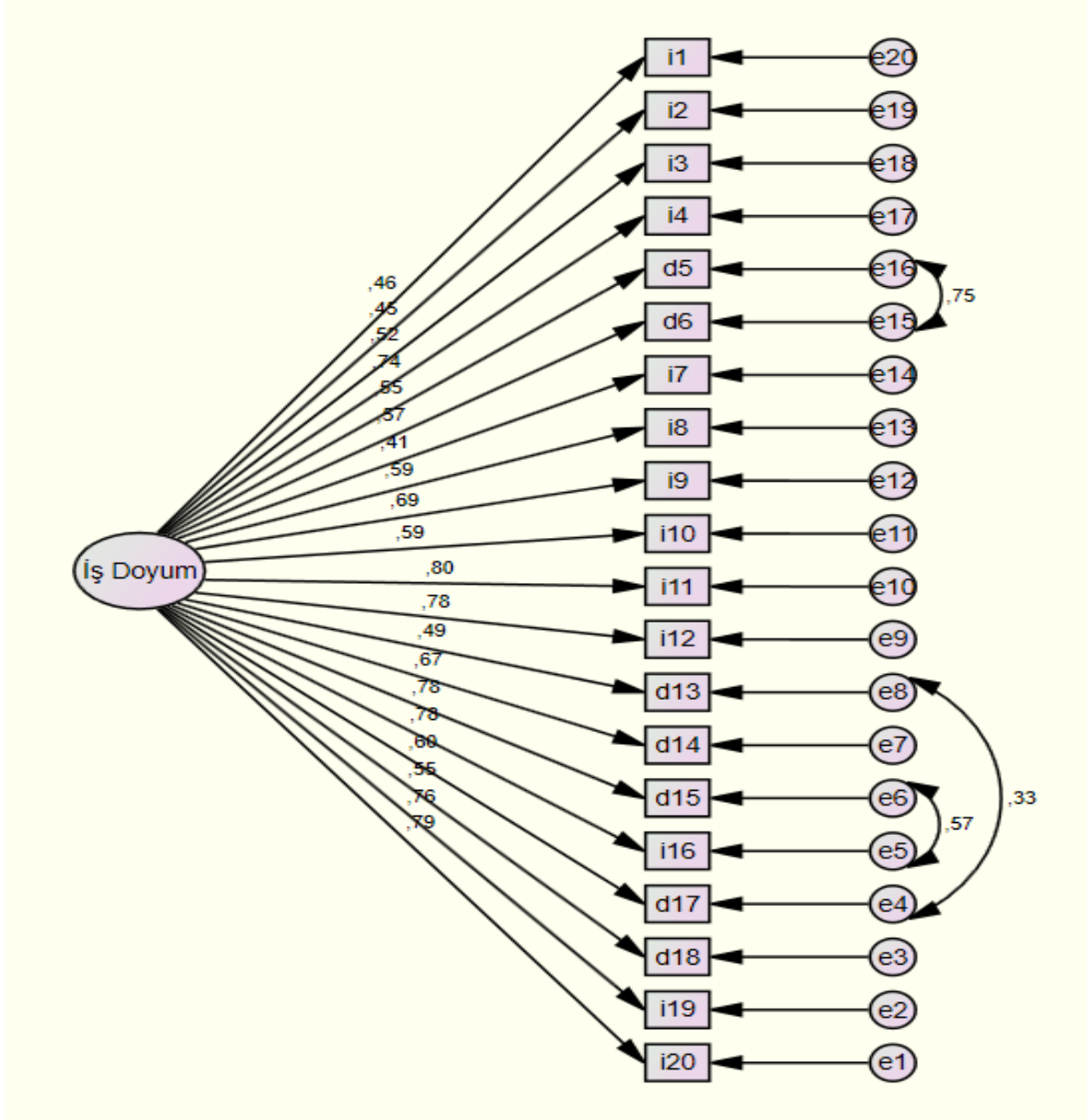
Kaynak: Joreskog, K.G. & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: User's guide*. Chicago: Scientific Software. Sun, J. (2005). Assessing goodness of fit in confirmatory factor analysis. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 37(4), 240-256.

#### 3.4.1.4. Minnesota İş Doyum Ölçeği

“Minnesota İş Doyum Ölçeği” çalışanların iş doyum düzeyinin belirlenmesi amacıyla 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. İş Doyum Ölçeğinin Türkçe uyarlamasında yirmi madde bulunmakta olup içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır (Baycan, 1985). İş Doyum Ölçeğinin maddeleri beşli Likert tarzda 1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Biraz/Kısmen Memnunum, 4-Büyük Ölçüde Memnunum 5-Çok Memnunum şeklinde oluşturulmuştur. İş Doyum Ölçeği ekte sunulmuştur (Ek 5). Ancak bu araştırmanın nicel aşamasında ölçeğin alt boyutları ile ilgili detaylara girilmeksizin bütünü üzerinden faktör yapısının uygunluğuna bakılmıştır. Bu ölçeğin araştırmada toplanan veriler üzerinden faktör yapısı Şekil 3.4 ve Tablo 3.5’de gösterilmektedir.

Şekil 3.4

*İş Doyum Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı*



Şekil 3.4 incelendiğinde standartlaştırılmış madde yüklerinin (regresyon katsayısı) değerlerinin tamamının .33'ten büyük olduğu görülmektedir. Buda kullanılan ölçeğin herhangi bir madde eksiltmeye gereksinim duyulmaksızın kullanılabilmesine işaret etmektedir. Şekil 3.5' de ölçüm hata varyanslarına bakıldığında en yüksek değer madde 15 ve madde 16, madde 5 ve madde 6 ile madde 4 ve madde 8 çiftleri arasında görülmektedir. Bu maddeler kovaryans (ortak-varyans) olarak işleme alınarak hata varyanslarının kayda değer miktarda inmesi sağlanmış ve modelin uyum düzeyinde önemli oranda yükselme sağlanmıştır.

**Tablo 3.5***İş Doyum Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Parametre Düzeyleri*

| Uyum Kriteri Adı                | Uyum Düzeyi<br>(İyi) | Uyum Düzeyi<br>(Kabul edilebilir) | Bu Modelin<br>Sonucu |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------------|
| $\chi^2$ Testi                  | $.05 < p \leq 1$     | $.01 < p \leq .05$                | .000                 |
| CMIN/DF                         | $\chi^2/DF \leq 3$   | $\chi^2/DF \leq 5$                | 3.095                |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri |                      |                                   |                      |
| TLI                             | $.95 \leq TLI$       | $.90 \leq TLI$                    | .903                 |
| CFI                             | $.97 \leq CFI$       | $.95 \leq CFI$                    | .916                 |
| RMSEA                           | $RMSEA \leq .05$     | $RMSEA \leq .08$                  | .074                 |
| Mutlak Uyum İndeksi             |                      |                                   |                      |
| GFI                             | $.90 \leq GFI$       | $.85 \leq GFI$                    | .877                 |

Kaynak: Joreskog, K.G. & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: User's guide*. Chicago: Scientific Software. Sun, J. (2005). Assessing goodness of fit in confirmatory factor analysis. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 37(4), 240-256.

Tablo 3.5 incelendiğinde modelin  $\chi^2$  testinin anlamlı ve CMIN /DF değerinin 5'ten düşük olması ölçeğin kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir. Bunlara ek olarak karşılaştırmalı ve mutlak uyum indeksleri CFI, GFI, TLI ve RMSEA değerlerinin de iyi ya da kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmüştür. Elde edilen modelin uyum değerleri alanyazında (Jöreskog & Sörbom, 1993; Sun, 2005) verilen kriterler çerçevesinde değerlendirildiğinde iş doyum ölçeğinin bu araştırmada kullanılmasının yapısal geçerlilik açısından uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

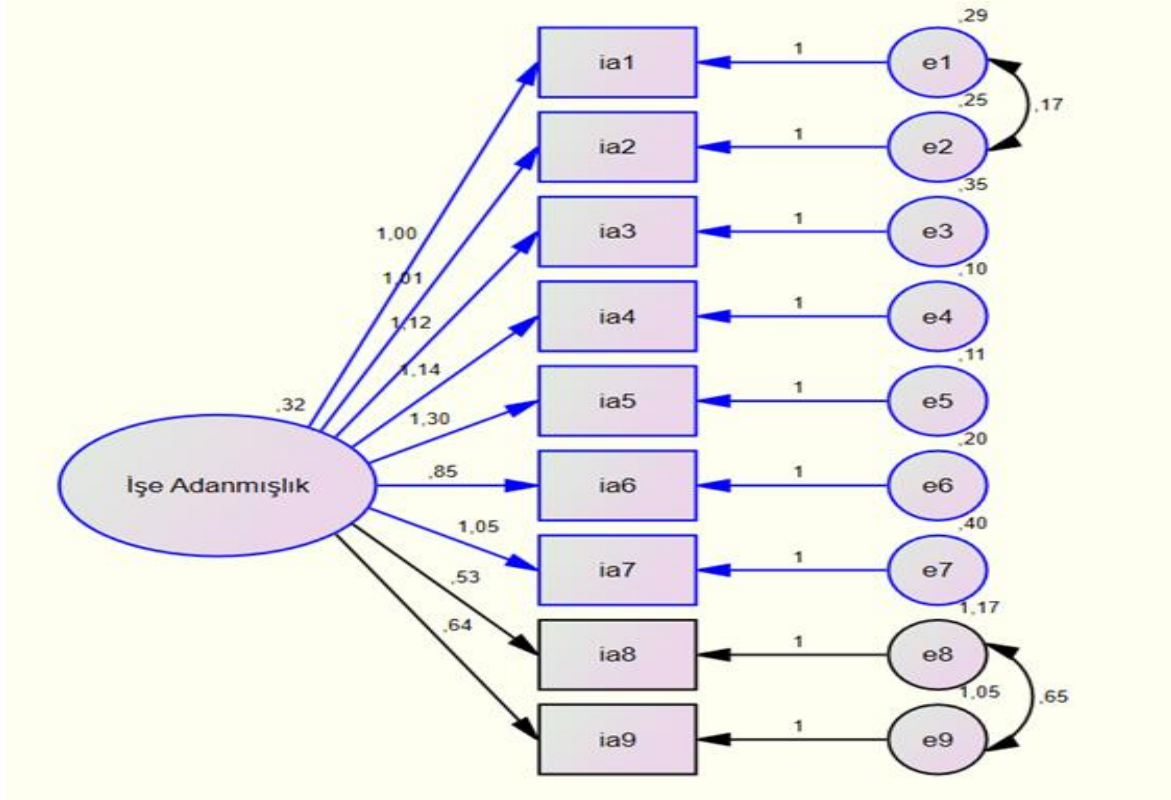
#### 3.4.1.5. Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği

Schaufeli ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen İşe Adanmışlık Ölçeğinin kısa versiyonu Türkçeye Özkalp ve Meydan (2015) tarafından uyarlanmıştır. Ölçeğin zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyut ve dokuz maddeden oluştuğu belirtilmiştir. Bu araştırma kapsamında ölçeğin alt boyutları kullanılmayarak toplam puanı üzerinden analizler yürütülmüştür. İşe Adanmışlık Ölçeğinin maddeleri beşli Likert tarzda 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum sınıflamasına tabi tutulmuştur. İşe Adanmışlık Ölçeği ekte sunulmuştur (Ek 4). Bu ölçeğin özel anaokulu yöneticileri için uygulanabilir olduğunu tespit etmek için AMOS 18 yazılımı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 3.5 ve Tablo 3.6'da gösterilmektedir. Elde edilen

modelin uyum değerleri alan yazında verilen kriterler çerçevesinde değerlendirilerek ölçeğin bu çalışmada kullanılabilir olup olmadığına karar verilmiştir.

### Şekil 3.5

*İşe Adanmışlık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı*



Şekil 3.5 incelendiğinde madde yüklerinin tamamının .5'ten büyük olduğu görülmektedir. Buda kullanılan ölçeğin herhangi bir madde eksiltmeye gereksinim duyulmaksızın kullanılabileceğine işaret etmektedir. Şekil 3.5'de ölçüm hata varyanslarına bakıldığında en yüksek değer sekizinci ve dokuzuncu maddelerde olduğu görülmektedir. Bu maddeler kovaryans olarak işleme alınarak hata varyansı .65 düzeyine inmesi sağlanmış ve modelin uyum düzeyinde kayda değer bir yükselme sağlanmıştır. Benzer şekilde birinci ve ikinci maddelerin kovaryanslarının alınmasının modelin uyum parametrelerinin iyileşmesine katkı sağladığı görülmüştür.

**Tablo 3.6***İşe Adanmışlık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Parametre Düzeyleri*

| Uyum Kriteri Adı                | Uyum Düzeyi<br>(İyi) | Uyum Düzeyi<br>(Kabul edilebilir) | Bu Modelin<br>Sonucu |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------------|
| $\chi^2$ Testi                  | $.05 < p \leq 1$     | $.01 < p \leq .05$                | .00                  |
| CMIN/DF                         | $\chi^2/DF \leq 3$   | $\chi^2/DF \leq 5$                | 3.24                 |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri |                      |                                   |                      |
| TLI                             | $.95 \leq TLI$       | $.90 \leq TLI$                    | .96                  |
| CFI                             | $.97 \leq CFI$       | $.95 \leq CFI$                    | .97                  |
| RMSEA                           | $RMSEA \leq .05$     | $RMSEA \leq .08$                  | .077                 |
| Mutlak Uyum İndeksi             |                      |                                   |                      |
| GFI                             | $.90 \leq GFI$       | $.85 \leq GFI$                    | .95                  |

Kaynak: Joreskog, K.G., & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: User's guide*. Chicago: Scientific Software. Sun, J. (2005). Assessing goodness of fit in confirmatory factor analysis. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 37(4), 240-256.

Tablo 3.6 incelendiğinde modelin  $\chi^2$  testinin anlamlı olması ve CMIN /DF değerinin 5'ten düşük olduğu için kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir. Bunlara ek olarak karşılaştırmalı ve mutlak uyum indeksleri IFI, CFI ve GFI değerlerinin iyi düzeyde, RMSEA değerlerinin kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre işe adanmışlık ölçeğinin bu araştırmada kullanılmasının yapısal geçerlilik açısından uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

#### 3.4.1.6. Nicel Ölçme Araçlarının Güvenirliği

Araştırmanın nicel aşamasının iç güvenirliliğini (tutarlılık) sağlamak için Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 3.7***Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Katsayısı Değerleri*

| Ölçekler                | Güvenirlik Değeri ( $\alpha$ ) | Karar     |
|-------------------------|--------------------------------|-----------|
| İş-Aile Yaşam Çatışması | .891                           | Güvenilir |
| İyimserlik ve RHD       | .610                           | Güvenilir |
| İş Doyum                | .926                           | Güvenilir |
| İşe Adanmışlık          | .872                           | Güvenilir |

Likert tipi ölçeklerin güvenirliliğinin tespitinde Cronbach alfa katsayısının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Özellikle psikolojik yapıların ölçümünde .70'in altında olan değerlerin hatta .50'ye kadar düşen değerlerin dahi güvenilir olarak kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir. Cronbach alfa katsayısının .60 ve üzerinde olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Alpar, 2011; Field, 2018; Özdamar, 2017). Tablo 3.7 incelendiğinde iş-aile yaşam çatışması, iş doyumu ve işe adanmışlık ölçeklerinin Cronbach alfa katsayılarının sırasıyla .89, .92 ve .87 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu üç ölçeğin güvenilirlik açısından çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Duygusal Zeka ölçeğinin tamamı ve üç alt boyutu 1) İyimserlik ve RHD, 2) Duyguların Kullanımı ve 3) Duyguların Değerlendirilmesi için hesaplanan Cronbach alfa katsayılarından sadece iyimserlik ve RHD alt boyutunun katsayısı .60'dan büyük bulunmuştur. Bu nedenle ölçeğin tamamının ve iki alt boyutunun Cronbach alfa katsayılarının .60'dan küçük olması ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde bu araştırma verileri için uygun ölçe aracı olmadığı sonucuna varılmıştır. Analizler sadece iyimserlik ve RHD alt boyutu ile yürütülmüştür.

### **3.4.2. Nitel Veri Toplama Aracı**

#### **Görüşme Formu**

Araştırmanın nitel aşamasına ait veriler araştırmacı tarafından geliştirilen “yarı yapılandırılmış görüşme formu” ile edinilmiştir. Görüşme protokolünde yer alan sorular, araştırmacı tarafından uzman öğretim üyelerinin görüşüne başvurularak geliştirilmiş, bu aşamadan sonra nitel veriler toplanmıştır.

Görüşme tekniği katılımcıların bakış açılarını anlamak, olay ve olgulara yükledikleri anlamları belirleyebilmek için nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama araçlarından birisidir (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 129). Eğitimbilimi alanında yapılan nitel araştırmalarda genellikle üç çeşit görüşme tekniği kullanılmaktadır. Bunlar yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış görüşme teknikleridir (Türnüklü, 2000). Yapılandırılmamış görüşme tekniğinde önceden hazırlanmış sorular yoktur. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde sorular esnek bir biçimde ifade edilir ve görüşme sırasındaki duruma göre yeniden düzenlenebilir. Yapılandırılmış görüşmelerde ise araştırmacı görüşme sorularını daha önceden hazırladığından sorular ve bu soruların sorulma sırası önceden belirlenmiştir. Bu görüşme tekniğinin yazılı anketin sözlü şekli olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka ile iş doyumu ve işe adanmışlığa ilişkin görüşleri konusunda derinlemesine bilgi edinebilmek amacıyla araştırma kapsamında

hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Nicel araştırma sonuçları ve ilgili alanyazından faydalanılarak hazırlanan görüşme soruları nitel araştırma konusunda deneyimli üç eğitim yönetimi uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan alınan dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak görüşme formuna son şekli verilmiştir. Araştırmanın nitel verilerini toplamak için kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu (Ek 7)'de yer almaktadır.

### **3.5. Veri Toplama**

Bu bölümde nicel ve nitel araştırma verilerinin toplanmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### **3.5.1. Nicel Verilerin Toplanması**

Araştırmanın nicel bölümünde ölçekler Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı ve araştırmacı tarafından özel anaokullarına elektronik ortam aracılığıyla ulaştırılmıştır. Kişisel bilgi formu ve ölçekler Google Forms aracılığı ile Türkiye genelinde hizmet veren özel anaokullarında görev yapan yöneticilere elektronik ortamda uygulanmıştır. Yöneticilerin ölçekleri tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak doldurmaları sağlanmıştır. Özel anaokulu olan her ilden toplamda üç yüz seksen beş adet veri toplanana kadar veri toplama işlemi devam ettirilmiştir.

#### **3.5.2. Nitel Verilerin Toplanması**

Araştırmanın nitel bölümünde, nicel veriler toplanıp analiz edildikten sonra aynı araştırma örneklemini çerçevesinde iş-aile yaşam çatışması düşük, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık düzeyi yüksek olarak tespit edilen (n=12) yönetici tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak seçilmiştir. Bu yöneticilerden beş tanesiyle yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Türkiye'nin farklı illerinden araştırmaya katılan yedi yöneticiyle mesafelerin uzak olması nedeniyle Zoom programı üzerinden görüşmeler yapılmış ve alınan izinler doğrultusunda hem sesli hem de görüntülü kayıt yapılmıştır. Yapılan araştırmanın amacı yöneticilere açıklanmış ve alınan izinler doğrultusunda araştırmaya devam edilmiştir. Yöneticilerin adları gizliliğin sağlanması amacıyla "Y1-Y2-Y3-Y4-Y5-Y6-Y7-Y8-Y9-Y10-Y11-Y12" olarak kodlanmıştır. Ayrıca yöneticilerden kurucu-müdür olanlar "KM" ve müdür olanlar "M" olarak kodlanmıştır. Bununla birlikte kadın yöneticiler "K" erkek yöneticiler "E" olarak kodlanmıştır. Yöneticilerin odasında veya onların görüşme yapmak için uygun gördükleri farklı mekanlarda ve zamanlarda gerçekleştirilen görüşmeler ortalama yirmi beş dakika sürmüştür.

### 3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde nicel ve nitel araştırma verilerinin analiz sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.6.1. Nicel Verilerin Analizi

Araştırmanın nicel aşamasında anket yoluyla toplanan veriler Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Programı (SPSS) 23.0 ve AMOS 18 kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin analizine başlamadan önce uç değerler incelenmiş ve dört yöneticinin veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Araştırmalarda çoklu değişkenli analiz tekniklerinin elde edilen verilere uygunluğunun belirlenmesi için birtakım varsayımları sağlıyor olması beklenmektedir. Katılımcılarla ilgili betimleyici bilgiler verilirken yüzde ve frekansa, verilerle ilgili betimlemelerde merkezi eğilim ölçüleri ve normallik testlerine başvurulmuştur (Çokluk vd., 2012). Katılımcıların ölçeklerden ve alt boyutlarından aldıkları puanların normal dağılıma uygun olup olmadığının araştırılması için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 referans aralığında olması durumunda normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010; Tabachnick, Fidell & Ullman, 2013, p 68). Buna göre, elde edilen verilerin dağılım özellikleri incelenmiş ve ölçek genelinde ve alt boyutunda çarpıklık değeri .90 ile -.64; basıklık değerinin ise 1,17 ile -1.09 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olduğu ifade edilebilir. Ölçeklerin geneli ve alt boyutları için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 3.8’de verilmiştir.

**Tablo 3.8**

*Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Verileri*

| Ölçek / Alt Boyut Adı            | Kolmogorov-Smirnov | Shapiro-Wilk | Çarpıklık | Basıklık |
|----------------------------------|--------------------|--------------|-----------|----------|
| İş-Aile Yaşam Çatışması (Toplam) | .00                | .00          | 0.25      | -.31     |
| <b>Alt Boyutlar</b>              |                    |              |           |          |
| İş-Aile Çatışması                | .00                | .00          | .11       | -1.09    |
| Aile-İş Çatışması                | .00                | .00          | 0.90      | 1.17     |
| Duygusal Zeka (Toplam)           | .00                | .04          | .13       | .30      |
| <b>Alt Boyutlar</b>              |                    |              |           |          |
| İyimserlik ve RHD                | .00                | .00          | .13       | .08      |
| Duyguların Kullanımı             | .00                | .00          | -.30      | .39      |
| Duyguların Değerlendirilmesi     | .00                | .00          | -.02      | .45      |
| İşe Adanmışlık                   | .00                | .00          | -.40      | .18      |
| İş Doyum (Toplam)                | .01                | .00          | -.52      | .22      |
| <b>Alt Boyutlar</b>              |                    |              |           |          |
| İçsel Doyum                      | .00                | .00          | -.64      | .67      |
| Dışsal Doyum                     | .00                | .00          | -.42      | -.05     |

Yapılan araştırmalarda kullanılacak istatistiki yöntemlerin uygunluğunun tespiti araştırma sorularına doğru cevabın bulunabilmesi için öncelikli olduğu kadar önemlidir. Değişken sayısının birden fazla olduğu ve karmaşık ilişkilerin bulunduğu araştırmalarda çoklu değişkenlerle analiz yapmaya olanak sağlayan istatistiksel yöntemler kullanılmaktadır. Bu araştırmadaki nicel verilerin analizinde betimsel ve çıkarımsal istatistiki yöntemler kullanılmıştır (Tabachnick, Fidell & Ullman, 2013). Bu araştırmada betimsel istatistiklerden ortalama ve standart sapma, çıkarımsal istatistiklerden ise korelasyon, basit ve çoklu doğrusal regresyon hesaplanmıştır.

Yöneticilerin yüksek iş doyum ve işe adanmışlık düzeyine sahip olmalarının iş performanslarına olumlu katkı sağlayacağı, bu durumun da eğitim örgütlerinin önemli bir kazanımı olacağı ve niteliğini artıracağı varsayımıyla bağımlı değişken olarak ele alınıp iş-aile yaşam çatışmasının ve duygusal zekanın bahsedilen bu iki değişkeni yordayıcılık etkisinin olup olmadığı bu tez çalışmasının araştırma sorularından birisidir. Sosyal bilimler alanında aracı ve düzenleyici (moderatör) değişkenler, farklı faktörler veya değişkenler arasındaki ilişkilerin karmaşıklığının anlaşılmasında önemli roller oynarlar. Aracı değişken, bir değişkenin diğerini etkilediği temel mekanizma veya süreci açıklamaya yardımcı olur. Bağımsız bir değişkenin bağımlı değişkeni neden veya nasıl etkilediğine dair fikir sağlarlar. Bir araştırmada aracı değişkeni belirlemek araştırmacının bu değişkenin etki yarattığı yolları veya süreçleri anlamalarına imkân sağlar. Düzenleyici değişken ise iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü veya yönünü etkiler. Aracı değişkenin yaptığı gibi ilişkiyi açıklamaz, bunun yerine ilişkinin var olduğu koşulları etkilerler. Örneğin, çalışma süresi ile sınav performansı arasındaki ilişkiyi inceliyorsanız zeka düzenleyici değişken olabilir. Çok zeki öğrenciler daha az çalışma süresiyle bile iyi performans gösterebilirken, diğer öğrenciler iyi bir performans göstermesi için daha uzun çalışma sürelerine gereksinim duyabilirler. Bu durumda zekanın çalışma süresinin performansa etkisini düzenlediğini söyleyebiliriz. Hem aracı hem de düzenleyici değişkenler, farklı faktörler arasındaki etkileşimin daha kapsamlı anlaşılmasını sağlayarak sosyal bilimlerde insan duygu ve davranışlarının analizinin derinliğini artırır.

Bu bağlamda, çalışılan bu dört değişken arasından birinin diğerine aracılık rolünün olup olmadığı veya birinin diğeri üzerinde düzenleyici etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması anaokulu yöneticilerinin iş performansına etki eden faktörlerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle bağımlı değişken olarak ele alınan iş doyumunu ve işe adanmışlık değişkenlerinin birinin diğerine aracılık etkisi ve iyimserlik ve RHD değişkeninin iş-aile yaşam çatışmasının seçilen bağımlı değişkenleri yordamasında düzenleyici etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

### 3.6.2. Nitel Verilerin Analizi

Araştırmanın nitel aşamasında MAXQDA 2020 paket programı kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda nicel araştırmalardan farklı olarak ölçme, kanıtlama ve evrene genelleme yoktur. Bu araştırmalarda temel olan bağlamı anlamak, içeriği yorumlamak ve analitik genelleme yapmaktır. Nitel araştırmalarda veri toplama ve veri analizi süreçleri eş zamanlı yürütülen süreçlerdir. Veri analiz süreci “tema analizi, betimsel analiz, içerik analizi ve analitik genelleme” olarak dört aşamada gerçekleşmektedir (Gunbayi, 2019). Bu çalışmada toplanan nitel verilerin analizinde Brown ve Clarke’ın “Refleksif Tematik Analiz Yaklaşımı (RTA)” uygulanmıştır (Brown & Clarke, 2006). Bu yöntem, araştırmacıların karmaşık verileri anlamasına, açıklamasına ve analiz etmesine imkan sağlar. RTA, derinlemesine görüşmelerin, odak grupların ya da yazılı metinler gibi nitel verilerin incelenmesi amacıyla uygulanır. Bu yöntemde, verilerdeki desenlerin ve temaların belirlenmesi için katılımcıların deneyimlerini anlamaya ve yorumlamaya odaklanılır. Bu nitel veri analizi yaklaşımı dört temel aşamadan meydana gelir. İlk aşama hazırlık aşamasıdır ve bu aşamada veriler toplanır. Derinlemesine yapılan görüşmeler, odak grupları veya yazılı materyaller gibi kaynaklardan edinilen veriler gözden geçirilir. Veriler transkript edilerek incelemeye hazır hale getirilir. Transkript edilerek metin haline getirilen veriler araştırmacı tarafından tekrar tekrar dikkatlice okunur. İkinci aşama verilerin keşfedilmesi aşamasıdır. Bu aşamada önemli ifadeler, kavramlar veya durumlar araştırmacının verileri detaylı bir şekilde incelemesi ile belirlenir. Araştırmacı her bir veriyi titizlikle inceler ve önemli olan unsurları belirler. Üçüncü aşama olan temaların belirlenmesi aşamasında, verilerden ortaya çıkarılan temalar ve desenler tanımlanır. Araştırmacı bu aşamada, verilerdeki benzer ifadeleri, duyguları veya deneyimleri belirli temalar altında gruplandırarak ortak örüntüleri belirler ve ana temaları ortaya çıkarır. Dördüncü ve son aşama temaların tanımlanması ve adlandırılması aşamasıdır. Bu aşamada belirlenen temaların anlaşılır ve kapsayıcı bir şekilde ifade edilmesi gerekir. Her bir tema, verilerdeki örüntülerin ve katılımcı deneyimlerinin anlamını açıklayacak biçimde adlandırılır. RTA esnekliğe ve derinliğe imkan tanıyan bir analiz yöntemidir. Bu yöntemde, araştırma sürecinin şeffaf olması ve araştırmacının öznel bakış açısı dikkate alınarak verilerin yorumlanması gerektiği ifade edilir (Brown & Clarke, 2006). Tema analizinde transkripti yapılan bireysel veya odak grup görüşmeleri ve gözlem notları üst temalara, üst temaların altında kategorilere ve alt temalara ayrılarak analiz edilirler.

Tema analizinin devamı olarak nitelendirilen betimsel analiz, nitel verilerin detaylı ve kapsamlı bir şekilde incelenmesini ifade eder. Bu yöntem, araştırmacılara toplanan verileri daha derinlemesine anlama imkanı sağlar. Araştırmacılar toplanan verileri, kişinin söylediğini yorum

yapmadan doğrudan alıntılarla destekleyerek betimsel bir şekilde sunarlar. Bununla birlikte, bu alıntıların belirlenen temalarla ilişkilendirilmesi araştırmanın iç geçerliliğinin artmasını sağlar (Gunbayi, 2019).

Nitel veri analizinin son basamağı tema ve betimsel analizi de kapsayan içerik analizidir. İçerik analizinin amacı araştırmacının tema ve betimsel analizde ortaya çıkardıklarının anlamını ilişkilendirerek ve kendi yorumunu da katarak okuyucuya göstermesidir. İçerik analizi, tema ve betimsel analizin ardından gelen ve onları tamamlayan bir aşamadır (Gunbayi, 2019).

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış yüz yüze ve uzaktan yapılan görüşmelerden elde edilen veriler kelimesi kelimesine transkript edilerek yazılı metne dönüştürülmüştür. Tekrar gözden geçirilen metinler katılan yöneticilere katılımcı teyidi için gönderilmiş ve onayları alınmıştır. Daha sonra veriler MAXQDA 2020 Nitel Araştırma Programı'na aktarılmış ve araştırma soruları temel alınarak bir çerçeve oluşturulmuştur. Verilerin bu çerçeveye uygun olarak gözden geçirilmesinin ardından temalar belirlenmiştir. Daha sonra veriler, belirlenen temalara uygun olarak kodlanmış, verilerin anlamlı bir şekilde bir araya gelmelerine dikkat edilmiştir. Üst temaların altında kategori, alt tema ve yer yer alt kodlar belirlenmiştir. Hiyerarşik kod-alt kod ilişkisine ait şekillerin oluşturulmasında “alt kod seviyesinde bütünleşme” [3] ve en sık kodlar [10] olarak seçilmiştir. Ayrıca kod birlikte oluşma modelinde (kod birlikte oluşumu) alt kod seviyesinde bütünleşme [3] ve minimum birlikte oluşum sayısı [1] olarak seçilmiştir. Daha sonra düzenlenen veriler tanımlanarak anlamlı olan ve önemli görülen yerlerde doğrudan alıntılara gidilmiştir. Tema ve betimsel analizin ardından içerik analizi ile daha derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde içerik analizine yer verilmiştir. Son olarak da konuya ilişkin bu araştırma bulguları ile alanyazındaki diğer araştırma bulguları arasındaki benzerlik ve farklılıklara odaklanılarak analitik genelleme yapılmıştır.

### **3.7. Nitel Aşamanın Geçerliği ve Güvenirliği**

Bu araştırmanın nitel aşamasının iç geçerliği (inandırıcılık) ve dış geçerliği (transfer edilebilirlik ya da aktarılabirlik) artırmak ve iç güvenirliliği (tutarlılık) ve dış güvenirliliği (teyit edilebilirlik) sağlamak amacıyla farklı stratejiler kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda geçerlik araştırmacı olarak araştırdığımız olguyu mümkün olduğu kadar yansız gözlemleyerek sonuçlarını doğru biçimde ortaya koymak demektir (Yıldırım & Şimşek, 2018, ss. 276-283). Geçerlik iç geçerlik (inandırıcılık) ve dış geçerlik (transfer edilebilirlik ya da aktarılabirlik) olmak üzere iki bölümde ele alınmaktadır. Bu araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılık) sağlamak amacıyla uzman görüşlerine dayanarak oluşturulan görüşme sorularıyla, yüz yüze ve uzaktan derinlemesine

görüşmeler yapılarak katılımcılarla uzun süreli etkileşimde bulunulmuştur. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı ve soruların içeriği hakkında elektronik posta aracılığı ile ve yüz yüze bilgi verilmiş, isimlerinin gizliliği konusunda etik ilkeler doğrultusunda hareket edileceği söylenmiştir. Katılımcılarla güven ilişkisi çerçevesinde görüşmelere başlanmış ve katılımcıların deneyimlerini açıklıkla ve rahatça paylaşımları desteklenmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcılardan gelen her türlü soru açıklıkla cevaplanmış, ses ve görüntü kaydı alınabilmesi için gerekli tüm izinler alınmıştır. Ayrıca, katılımcı teyidi de nitel araştırmanın inandırıcılığını artıran önemli faktörler arasındadır (Yıldırım & Şimşek, 2018, ss. 276-283). Görüşmeler sonucunda elde edilen ses ve görüntü kayıtlarının transkripsiyonu araştırmacı tarafından özenle yapılmış ve ardından tüm görüşme transkripsiyonları defalarca okunarak katılımcılara teyit almak üzere elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Katılımcılardan teyit gelmesinden sonra elde edilen veriler, görüşmelerin analizi sonucunda ortaya çıkan temalar, alt temalar, MAXQDA programında oluşturulan dosyalar iki öğretim üyesine ayrı ayrı gönderilmiş, kontrol edilmesi ve teyit edilmesi sağlanmıştır. Dış geçerliğin (transfer edilebilirlik ya da aktarılabirlik) anlamı, araştırma bulgularının farklı bağlamlara aktarılabirliği, araştırmanın başka katılımcılar ve alanlarda da uygulanabilirliği ile ilgilidir. Araştırmanın dış geçerliğini artırmak adına görüşme soruları ekler kısmında sunulmuş, çalışma grubunu belirleme yöntemi ayrıntılı bir şekilde açıklanmış ve araştırmanın işlem basamakları detaylı olarak verilmiştir. Bununla birlikte, araştırma kapsamında aktarılabirliği sağlamak amacıyla ayrıntılı betimleme stratejisi kullanılmış doğrudan alıntı örneklerine ayrıntılı şekilde yer verilmiştir.

Güvenirlik, verilerin tekrarlanabilirliği ve tutarlılığıyla ilgilidir. Nitel araştırmalarda olguların kişilere ve içinde bulundukları durumlara göre farklılık gösterdiği benzer gruplarla yapılan araştırmalarda dahi aynı sonuçların elde edilemeyeceği baştan kabul edilir (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 271). Dolayısıyla, nitel araştırmalarda odaklanılan şey, elde edilen bilginin anlamı ve doğruluğudur. Araştırmanın iç güvenilirliği (tutarlılık) araştırma sorularının açık bir biçimde ifade edilmesiyle sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın aşamaları, araştırma soruları ile tutarlıdır. Veriler araştırma sorularının gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun bir biçimde toplanmıştır. Ayrıca kodlayıcı tutarlılığını sağlamak için bu konuda uzman olan bir akademisyenle verilerden en fazla kodlama yapılan transkripsiyon önce birlikte kodlanmış ve kodlamanın nasıl yapıldığı aktarılmıştır. Daha sonra en fazla kodlama yapılan ikinci transkripsiyon uzmana gönderilmiştir. Uzmanın yaptığı kodlama ve araştırmacının yaptığı kodlama ile MAXQDA programında kodlayıcılar arası karşılaştırma yapılmış ve Kohen Kappa katsayısı hesaplanarak araştırmanın iç güvenilirliği (tutarlılık) artırılmıştır. Bu araştırmada kodlayıcılar arası güvenilirlik

katsayısı .97 olarak hesaplanmış ve önemli düzeyde yüksek olduğu görülmüştür (Landis & Koch 1977; Yıldırım & Şimşek, 2018, ss. 276-283). Dış güvenirliği (teyit edilebilirlik) sağlamak amacıyla araştırmacı araştırmanın yöntemlerini ve aşamalarını açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır. Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konusunda neler yapıldığı açık bir biçimde anlatılmıştır. Sonuçlar verilerle açık biçimde ilişkilendirilmiştir. Araştırmanın ham verileri, veri toplama araçları, yapılan kodlama ve analizler dahil tüm verilerin gerektiğinde dışarıdan bir uzman teyit incelemesine sunulmak üzere yedi yıl süreyle saklanması planlanmıştır.

### **3.8. Nicel ve Nitel Aşamada İzlenecek Etik Prosedürler**

Araştırma sürecinde bilimsel ve nitel araştırma etiğine uygun davranılmıştır ve katılımcı bilgilerinin toplanması ve saklanmasında gizlilik ve gönüllülük esasına dayalı olarak hareket edilmesi önemli bir öncelik oluşturmıştır. Verilerin toplanma sürecinin öncesinde ve sonrasında tüm araştırma süresince araştırma etiğine titizlikle uyulmuştur. Araştırmacı araştırmaya başlamadan önce Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu [09.09.2022 tarih ve 448304 sayı] ve Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü [08.12.2022 tarih ve 65417649 sayı] gerekli yasal izinleri almıştır (Ek-8, Ek-10). Katılımcılardan gerekli izinler alındıktan sonra görüşmeler planlanmıştır. Katılımcılar araştırmanın amacı ve verilerin nasıl kullanılacağı hakkında ayrıntılı bilgilendirilmişlerdir. Ayrıca, katılımcılar araştırmaya katılımlarının gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirileceği, fiziksel ve psikolojik olarak herhangi bir risk faktörünün bulunmadığı, istedikleri zaman araştırmadan çekilebileceklerine dair bilgilendirilmişlerdir. Araştırmada hiçbir şekilde isimlerinin yer almayacağı ve kendilerine takma bir isim verileceği hakkında bilgilendirilerek araştırmanın gizliliği ve güvenliği konusunda katılımcılara güven telkin edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar katılımcıların talep etmesi durumunda kendileriyle paylaşılacaktır. Katılımcıların görüşmenin kaydının yapılması ve araştırmaya gönüllü olarak katılacaklarını konusunda hem fikir olmalarının ardından bilgilendirilmiş onam formunu (EK-1 ve EK-6) okuyarak imzalamaları talep edilmiştir. Anketler, görüşmeler ve kayıtlar 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde, karma yöntem açıklayıcı sıralı deseninin kullanıldığı araştırmanın amacı doğrultusunda, ilk olarak nicel verilere ve ikinci olarak da nitel verilere ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. Nicel Aşama Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde nicel betimsel tarama modeline uygun olarak iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık ölçeklerinden toplanan verilerin analizine ilişkin bulgular ve yorumlar sunulmaktadır.

##### 4.1.1. İş-Aile Yaşam Çatışmasına İlişkin Bulgular

İş-aile yaşam çatışması ölçeği alt boyutları “İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması” ile ölçeğin genel puanlarına ilişkin betimsel istatistiklere ait bulgulara ve yorumlara burada yer verilmiştir. İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.1’de verilmiştir.

**Tablo 4.1**

*İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri*

| Ölçek / Alt Boyut                | n   | $\bar{X}$ | SS   |
|----------------------------------|-----|-----------|------|
| İş-Aile Yaşam Çatışması (Toplam) | 381 | 2.43      | .77  |
| <b>Alt Boyutlar</b>              |     |           |      |
| İş-Aile Çatışması                | 381 | 2.82      | 1.03 |
| Aile-İş Çatışması                | 381 | 2.04      | .74  |

Tablo 4.1 incelendiğinde anaokulu yöneticilerinin orta düzeyde ( $\bar{X}$ =2.43, SS=.77) bir iş-aile yaşam çatışmasına sahip oldukları yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Bu ( $\bar{X}$ =2.43, SS=.77) değerin ölçekte yaklaşık olarak “Fikrim Yok” düzeyine karşılık geldiği görülmektedir. Alt boyutlar dikkate alındığında yöneticiler çatışmayı aile-iş çatışmasından ( $\bar{X}$ =2.04, SS=.74) ziyade iş-aile çatışması ( $\bar{X}$ =2.82, SS=1.03) şeklinde yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

#### 4.1.2. Duygusal Zekaya İlişkin Bulgular

Duygusal Zeka Ölçeği alt boyutları “İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi, Duyguların Kullanımı ve Duyguların Değerlendirilmesi” ile ölçeğin genel puanına ilişkin betimsel istatistiklere ait bulgular ve yorumlar bu başlık altında yer almaktadır. Duygusal Zeka Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.2’de verilmiştir.

**Tablo 4.2**

*Duygusal Zeka Ölçeği ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri*

| Ölçek / Alt Boyut            | n   | $\bar{X}$ | SS  |
|------------------------------|-----|-----------|-----|
| Duygusal Zeka (Toplam)       | 381 | 3.89      | .30 |
| <b>Alt Boyutlar</b>          |     |           |     |
| İyimserlik ve RHD            | 381 | 4.03      | .35 |
| Duyguların Kullanımı         | 381 | 3.53      | .47 |
| Duyguların Değerlendirilmesi | 381 | 3.92      | .36 |

Sonuçları yöntem bölümünde verilen, duygusal zeka ölçeğinin tamamı ve alt boyutları üzerine yapılan yapısal geçerlilik ve güvenirlik incelemesi neticesinde, iyimserlik ve RHD alt boyutu dışında ölçeğin toplamı, duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi alt boyutlarının bu araştırma verileri için uygun ölçme aracı olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinde sadece iyimserlik ve RHD alt boyutu işleme alınmıştır. Tablo 4.2 incelendiğinde anaokulu yöneticilerinin yüksek ( $\bar{X}=4.03$ ,  $SS=.35$ ) iyimserlik ve RHD düzeyine sahip oldukları yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Yöneticilerin bildirdikleri ortalama ( $\bar{X}=4.03$ ,  $SS=.35$ ) anket formunda “Katılıyorum” seviyesine karşılık gelmektedir.

#### 4.1.3. İş Doyumuna İlişkin Bulgular

İş Doyum Ölçeği alt boyutları “İçsel Doyum ve Dışsal Doyum” ile ölçeğin genel puanına ilişkin betimsel istatistiklere ait bulgular ve yorumlar bu başlık altında sunulmaktadır. İş Doyum Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.3’de verilmiştir.

**Tablo 4.3***İş Doyum Ölçeği ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri*

| Ölçek / Alt Boyut   | n   | $\bar{X}$ | SS  |
|---------------------|-----|-----------|-----|
| İş Doyum (Toplam)   | 381 | 4.02      | .56 |
| <b>Alt Boyutlar</b> |     |           |     |
| İçsel Doyum         | 381 | 4.13      | .53 |
| Dışsal Doyum        | 381 | 3.82      | .70 |

Tablo 4.3 incelendiğinde anaokulu yöneticilerinin iyi düzeyde ( $\bar{X}=4.02$ ,  $SS=.56$ ) bir iş doyumuna sahip oldukları yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Yöneticilerin bildirdikleri ortalama ( $\bar{X}=4.02$ ,  $SS=.56$ ) anket formunda “Büyük Ölçüde Memnunum” seviyesine karşılık gelmektedir. Alt boyutlar dikkate alındığında yöneticiler dışsal iş doyumundan ( $\bar{X}=3.82$ ,  $SS=.70$ ) ziyade (daha fazla) içsel iş doyumuna ( $\bar{X}=4.13$ ,  $SS=.53$ ) sahip oldukları yönünde görüş ifade etmişlerdir.

**4.1.4. İşe Adanmışlığa İlişkin Bulgular**

Bu çalışmada İşe Adanmışlık Ölçeğinin alt boyutları detayına girilmeksizin genel toplam puan üzerinden çalışma yürütülmüştür. Ölçeğin genel puanına ilişkin betimsel istatistiklere ait bulgular Tablo 4.4’de verilmiştir.

**Tablo 4.4***İşe Adanmışlık Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri*

| Ölçek          | n   | $\bar{X}$ | SS  |
|----------------|-----|-----------|-----|
| İşe Adanmışlık | 381 | 4.03      | .61 |

Tablo 4.4 incelendiğinde anaokulu yöneticilerinin işe adanmışlıklarının iyi düzeyde ( $\bar{X}=4.03$ ,  $SS=.61$ ) olduğu yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Yöneticilerin bildirdikleri işe adanmışlık ortalama ( $\bar{X}=4.03$ ,  $SS=.61$ ) değeri anket formunda “Katılıyorum” seviyesine karşılık gelmektedir.

#### 4.1.5. İş-Aile Yaşam Çatışması, İyimserlik ve RHD, İş Doyumu ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Duygusal Zeka ölçeğinin üç alt boyutundan “Duyguların Kullanımı” ve “Duyguların Değerlendirilmesi” alt boyutlarının bu araştırma verileri için yapısal geçerlilik açısından uygun olmadığı görülmüştür. Bu nedenle yapılan nicel analizlerde Duygusal Zeka ölçeğinin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik açısından uygun olan İyimserlik ve RHD alt boyutu ile nicel analizler yürütülmüştür. Kullanılan ölçeklerin Pearson çapraz korelasyonları Tablo 4.5’ de verilmiştir.

**Tablo 4.5**

*Araştırmaya Konu Olan Değişkenlerin Pearson Çapraz Korelasyon Katsayıları*

|                         | İş-Aile Yaşam Çatışması | İyimserlik ve RHD | İş Doyumu | İşe Adanmışlık |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|-----------|----------------|
| İş-Aile Yaşam Çatışması | 1                       |                   |           |                |
| İyimserlik RHD          | -.06*                   | 1                 |           |                |
| İş Doyumu               | -.32**                  | .37**             | 1         |                |
| İşe Adanmışlık          | -.21**                  | .45**             | .54**     | 1              |

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tablo 4.5 incelendiğinde iş-aile yaşam çatışması ile iyimserlik ve RHD değişkenleri arasındaki korelasyon %95 güven aralığı ( $p<0.05$ ) düzeyinde anlamlı ilen diğer tüm değişken çiftleri arasında anlamlılık %99 güven aralığı ( $p<0.01$ ) düzeyinde olduğu görülmüştür. İş-aile yaşam çatışmasının diğer üç değişkenle de negatif yönde anlamlı korelasyon yaptığı gözlenmektedir. Değişkenler arasında en güçlü korelasyonun ( $r=.54$ ) iş doyum ve işe adanmışlık arasında olduğu görülmüştür. Bu korelasyonlar içerisinde en zayıf korelasyonun ( $r=-0.06$ ),  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı olmakla beraber iş-aile yaşam çatışması ile iyimserlik ve RHD arasında olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.1.6. İş-Aile Yaşam Çatışması ve Duygusal Zekanın İş Doyumu ve İşe Adanmışlık Düzeylerini Yordamasına Yönelik Bulgular

Bu araştırmanın temel motivasyonu, okul öncesi eğitimin niteliğinin artırılmasında, özel anaokulu yöneticilerinin iş doyum ve işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olmasının olumlu bir faktör olabileceği varsayımdır. Bu nedenle kişisel özelliklerle güçlü bağlantısı olduğu varsayılan ve birtakım girişimlerle geliştirilip dönüştürülebileceği öngörülen iş-aile yaşam çatışması ve iyimserlik ve RHD değişkenleri bağımsız değişken olarak ele alınıp eğitimin niteliği ile pozitif

ilişki olduğu varsayılan iş doyum ve işe adanmışlık değişkenlerini ne derecede yordadığı regresyon analizi ile incelenmiştir.

Yapılan basit ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinde iş-aile yaşam çatışmasının iş doyum ve işe adanmışlık değişkenlerini anlamlı derece negatif yönlü yordadığı saptanmıştır. Ayrıca iyimserlik ve RHD değişkeninin ise sadece iş doyumunu negatif yönde anlamlı derece yordadığı görülmüştür. Kurulan dört adet regresyon modeli istatistik değerleri ile birlikte Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6'daki 1 nolu basit regresyon modeli iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu negatif yönlü ( $\beta=-.47$ ) ve %99 güven aralığında ( $p<.001$ ) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Ancak bu modelin yordama gücü oldukça düşük olup iş doyumundaki varyansın yaklaşık %10'unu açıklayabilmektedir ( $R^2=10$ ).

**Tablo 4.6**

*İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Doyumunu ve İşe Adanmışlığı Yordayıcı Regresyon Modelleri. İş Doyumunun Tam Aracı, İyimserlik ve RHD'nin Düzenleyici Olduğu Regresyon Modelleri*

| 1 | Bağımlı Değişken: İş Doyumu      |         |       |        |        |       |       |
|---|----------------------------------|---------|-------|--------|--------|-------|-------|
|   |                                  | $R^2$   |       | $F$    | $P$    |       |       |
|   |                                  | .10     |       | 43.90  | .000** |       |       |
| 2 | Bağımsız Değişken                | $\beta$ | SH    | t      | p      | LLCI  | ULCI  |
|   | Sabit                            | 92.00   | 1.82  | 50.42  | .000** | 88.41 | 85.59 |
|   | İş-Aile Yaşam Çatışması          | -.47    | .07   | -6.62  | .000** | -.61  | -.33  |
|   |                                  |         |       |        |        |       |       |
| 3 | Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık |         |       |        |        |       |       |
|   |                                  | $R^2$   |       | $F$    | $P$    |       |       |
|   |                                  | .24     |       | 35.87  | .000** |       |       |
| 4 | Bağımsız Değişkenler             | $\beta$ | SH    | t      | p      | LLCI  | ULCI  |
|   | Sabit                            | 80.86   | .50   | 158.77 | .000** | 79.57 | 81.56 |
|   | İş-Aile Yaşam Çatışması          | -.47    | .07   | -6.44  | .000** | -.60  | -.34  |
|   | İyimserlik ve RHD (Düzenleyici)  | .96     | .12   | 7.43   | .000** | .73   | 1.19  |
|   | Etkileşim Terimi                 | .04     | .01   | 2.66   | .008*  | .01   | .07   |
| 3 | Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık |         |       |        |        |       |       |
|   |                                  | $R^2$   |       | $F$    | $P$    |       |       |
|   |                                  | .04     |       | 18.37  | .000** |       |       |
| 4 | Bağımsız Değişken                | $\beta$ | SH    | t      | p      | LLCI  | ULCI  |
|   | Sabit                            | 40.03   | .91   | 43.84  | .000** | 39.23 | 41.82 |
|   | İş-Aile Yaşam Çatışması          | -.15    | .03   | -4.28  | .000** | -.22  | -.08  |
|   |                                  |         |       |        |        |       |       |
| 4 | Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık |         |       |        |        |       |       |
|   |                                  | $R^2$   |       | $F$    | $P$    |       |       |
|   |                                  | .29     |       | 78.82  | .000** |       |       |
| 4 | Bağımsız Değişkenler             | $\beta$ | SH    | t      | p      | LLCI  | ULCI  |
|   | Sabit                            | 15.76   | 1.797 | 8.76   | .000** | 12.22 | 19.29 |
|   | İş-Aile Yaşam Çatışması          | -.03    | .03   | -.99   | .310   | -.09  | .03   |
|   | İş Doyumu (Aracı)                | .25     | .22   | 11.52  | .000** | .21   | .29   |

Not: \*\*p<0.01, \*p<0.05 düzeyinde anlamlı;  $R^2$  ilgili modelin determinasyon katsayısı; F ilgili modelin Fisher testi değeri; P ilgili modelin bütününlük anlamlılık düzeyi;  $\beta$  ilgili değişkenin regresyon katsayısı; SH ilgili değişkenin standart hatası; t ilgili değişkenin t-testi değeri; LLCI ilgili değişkenin %95 güven aralığında  $\beta$  katsayısının alt limiti; ULCI ilgili değişkenin %95 güven aralığında  $\beta$  katsayısının üst limiti.

Tablo 4.6’da verilen 2 nolu regresyon modeli iyimserlik ve RHD’nin iş-aile çatışmasının iş doyumunu yordamadaki düzenleyici değişken etkisini göstermektedir. Bu düzenleyici (moderatör) modelinde bağımlı değişken iş doyumuna iken bağımsız değişkenler iş-aile yaşam çatışması, iyimserlik ve RHD ve bu iki değişkenin değerlerinin birbiri ile çarpımından ortaya çıkan etkileşim

terimidir (interaction term). Bir değişkenin düzenleyici rolü olduğunu söyleyebilmemiz için etkileşim teriminin model içinde anlamlı olması gerekir. Model incelendiğinde etkileşim teriminin ( $t=2.66$ ,  $p=.008$ ) değerine sahip olup %95 güven aralığında  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu modelin yordama gücü orta düzeyde olup iş doyumundaki varyansın %24'ünü açıklamaktadır. Bu modeldeki iyimserlik ve RHD değişkeninin iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu yordamadaki düzenleyici etkisi aşağıda Şekil 4.6'de verilen grafik yardımıyla daha ayrıntılı açıklanmıştır.

Tablo 4.6'da verilen 3 nolu basit regresyon modeli iş-aile yaşam çatışmasının işe adanmışlığı negatif yönde ( $\beta=-.15$ ) ve %99 güven aralığında ( $p<.001$ ) anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Ancak modelin yordama gücü oldukça zayıf olup işe adanmışlıktaki varyansın ancak % 4 açıklayabilmektedir ( $R^2=.04$ ). Tablo 4.6'da 4 nolu çoklu doğrusal regresyon modelinde iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumunu bağımsız değişkenler olarak alınıp bu iki değişkenin işe adanmışlığı yordama etkisini göstermektedir. Buradaki en dikkat çekici nokta 3 nolu modelde iş-aile yaşam çatışması tek başına işe adanmışlığı yordama modelinde ( $p<.001$ ) düzeyinde anlamlı iken yanına iş doyumunu eklendiğinde anlamlılığını yitirir ( $p=.31$ ) ortadan kalkmaktadır. Bu sonuç iş doyumunun iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasında “tam aracı” değişken olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda “kısmi aracı” değişkenden de bahsetmek uygun olabilir. Eğer bu modelde iş-aile yaşam çatışmasının  $\beta$  katsayısının değeri 3 nolu modeldeki (iş-aile yaşam çatışmasının tek bağımsız değişken olduğu durum) değerinden daha küçük olsaydı ve aynı zamanda anlamlılığını da korusaydı iş doyumunun “tam aracı” değil “kısmi aracı” değişken olduğu ortaya çıkmış olacaktı.

Tablo 4.6'da verilen regresyon modelleri Hayes (2017)'de verilen çok sayıda model şablonundan Şekil 4.1'de gösterilen 7 numaralı şablona uygun olduğu görülmüştür.

#### Şekil 4.1

*Bu Çalışmaya Uyarlanan Hayes Şablonlarından Model 7*

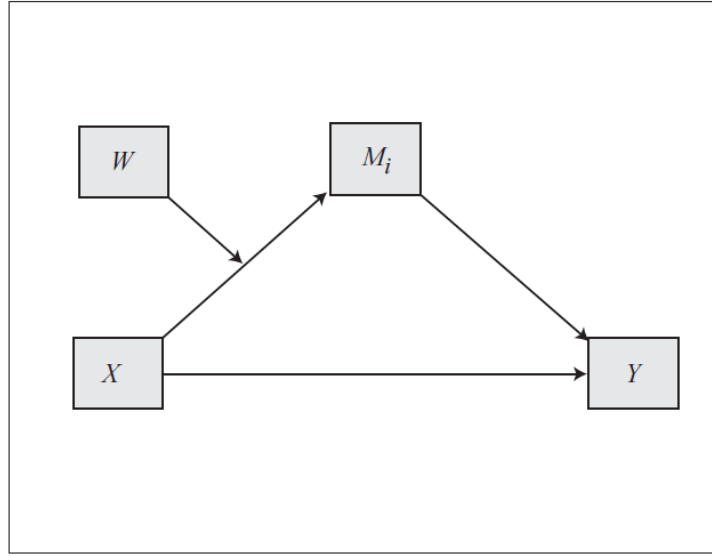
---

Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS  
©2013 Andrew F. Hayes, <http://www.afhayes.com/>

---

#### Model 7

Conceptual Diagram

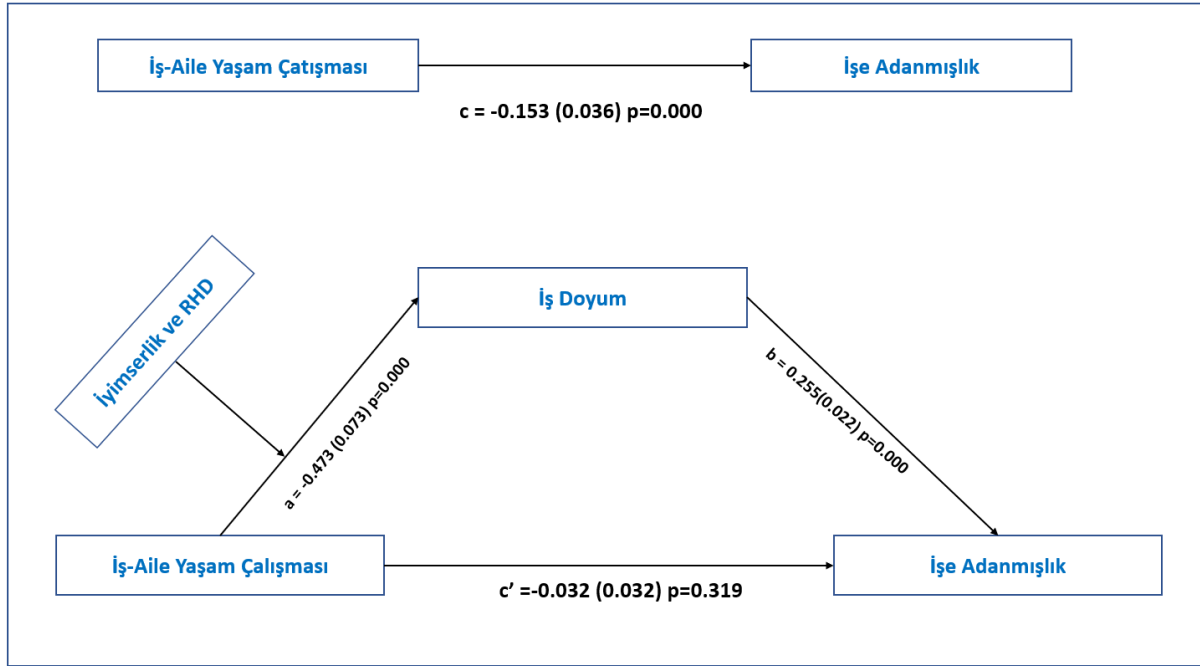


Kaynak: Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

Şekil 4.1’de verilen şablonda  $X$ , bağımsız değişkeni,  $M_i$ , aracı değişkeni,  $W$ , düzenleyici değişkeni ve  $Y$  ise bağımlı değişkeni ifade etmektedir. Bu şablon dikkatle alınarak bu araştırmadaki değişkenler yerleştirildiğinde Şekil 4.2’de gösterilen biçimde işlev gördüğü anlaşılmıştır.

#### Şekil 4.2

*İş-Aile Yaşam Çatışmasının İşe Adanmışlığı Yordamada İş Doyumunun Tam Aracı, İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Doyumunu Yordamasında İyimserlik ve RHD'nin Düzenleyici Olduğu Regresyon Modeli. Düzenleyicili Aracı Model*



Şekil 4.2'nin üst kısmına bakıldığında iş-aile yaşam çatışmasının işe adanmışlığı anlamlı biçimde yordadığı görülmektedir ( $p=0.000$ ). Şeklin 4.2'nin alt kısmında ise iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumunun birlikte işe adanmışlığı yordamasına bakıldığında, iş-aile yaşam çatışmasının işe adanmışlığı yordamasının anlamlı olmaktan çıktığı görülmüştür ( $p=0.31$ ). Bununla beraber iş doyumunun, iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasında aracı olduğunu söyleyebilmek için bağımsız değişkenin (iş-aile yaşam çatışması) de aracı değişkeni (iş doyumunu) anlamlı biçimde yordaması gerekmektedir. Şekil 4.2'ye bakıldığında iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu anlamlı biçimde yordadığı ortaya çıkmıştır ( $p=0.000$ ). Bu sonuçlar ışığında iş-aile yaşam çatışmasının tek başına işe adanmışlığı yordamada  $p=0.000$  değeri anlamlı iken iş doyumunu ile birlikte yordamada anlamsız düzeye ( $p=0.31$ ) düştüğü için iş doyumunun tam aracı (full mediating) değişken rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen regresyon modelinin istatistik parametreleri Tablo 4.6'da gösterilmektedir. Bu durum işe adanmışlığın yüksek olması için önce iş doyumunun yüksek olması gerektiğine işaret etmektedir. İş-aile yaşam çatışmasının işe adanmışlık üzerine direkt ve şartlı dolaylı (indirek) etkisi Tablo 4.7'de verilmektedir.

**Tablo 4.7***İş-Aile Yaşam Çatışmasının İşe Adanmışlık Üzerine Direkt ve Dolaylı (İndirekt) Etkisi*

| İş-Aile Yaşam Çatışmasının İşe Adanmışlık Üzerine Direkt Etkisi    |         |         |          |          |      |
|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------|----------|------|
| $\beta$                                                            | SH      | t-testi | p        | LLCI     | ULCI |
| -.03                                                               | .03     | -.99    | .31      | -.09     | .03  |
| Dolaylı Etki: İş-Aile Yaşam Çatışması → İş Doyumu → İşe Adanmışlık |         |         |          |          |      |
| İyimserlik ve RDH                                                  | $\beta$ | BootSE  | BootLLCI | BootULCI |      |
| -4.316                                                             | -.169   | .031    | -.234    | -.110    |      |
| .000                                                               | -.120   | .021    | -.165    | -.081    |      |
| 4.316                                                              | -.071   | .024    | -.122    | -.029    |      |

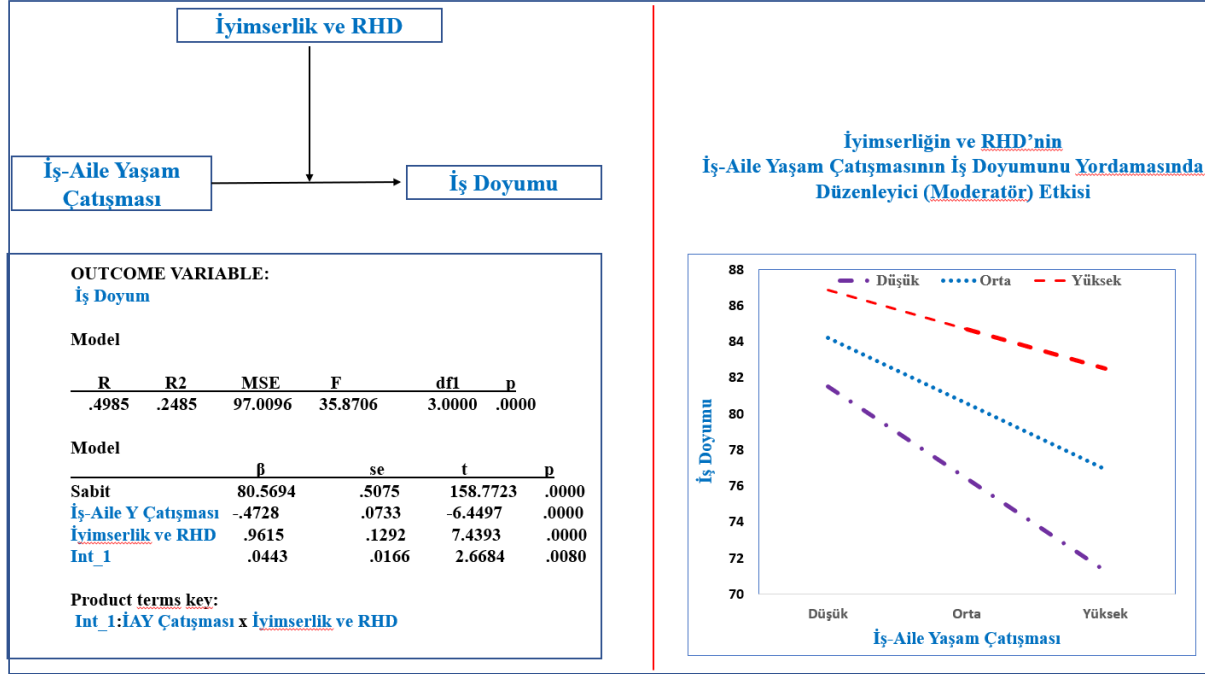
Not:  $\beta$  ilgili değişkenin regresyon katsayısı; SH ilgili değişkenin standart hatası; t ilgili değişkenin t-testi değeri; BootLLCI ilgili değişkenin %95 güven aralığında 5000 bootstrap döngüsü sonucu  $\beta$  katsayısının alt limiti; BootULCI ilgili değişkenin %95 güven aralığında 5000 bootstrap döngüsü sonucu  $\beta$  katsayısının üst limiti.

Tablo 4.7'ye bakıldığında iş-aile yaşam çatışmasının işe adanmışlığı yordamasında dolaylı etkinin direkt etkiden çok daha baskın olduğunu (tablonun alt tarafındaki  $\beta$ 'ların mutlak değerlerinin tablonun üst kısmındaki  $\beta$  değerinden daha fazla olmasından) anlıyoruz. Bu sonuç iki değişken arasında bir ilişkinin varlığından öte nedensellik konusunda bilgi de sağlamaktadır (Nguyen vd., 2021). Özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışmasının negatif yönlü etkisinin öncelikle iş doyumuna olduğu, iş doyumunun etkilenmesinin ise işe adanmışlığı etkilediği anlaşılmaktadır.

İyimserlik ve RHD'nin iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumunu arasındaki düzenleyicilik (moderatör) rolünü gösteren diyagram ve istatistik model Şekil 4.3'de gösterilmektedir.

Şekil 4.3

*İyimserlik ve RHD'nin İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Doyumunu Yordamada Düzenleyicilik (Moderatör) Rolü*



Şekil 4.3'ün sol-alt bölümünde iş-aile yaşam çatışması, iyimserlik ve RHD ve bu iki değişkenin değerlerinin çarpımı olan etkileşim terimi (Int\_1) birlikte bağımsız değişkenler olarak ele alınıp iş doyumuna bağımlı değişken alındığında regresyon modelinin anlamlı olduğu ( $p=0.000$ ) ve her bir bağımsız değişkenin de anlamlı olduğundan dolayı ( $p \leq .05$ ) iyimserlik ve RHD'nin düzenleyici değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Etkileşim terimi (Int\_1) ile birlikte iş-aile yaşam çatışması ve iyimserlik ve RHD, iş doyumundaki varyansın yaklaşık dörtte birini açıklamaktadır ( $R^2=.24$ ).

İyimserlik ve RHD'nin iş-aile yaşam çatışması yüksek, orta ve düşük düzeyde olan özel anaokulu yöneticilerinin iş doyumunu düzenleme etkisi Şekil 4.3'ün sağ tarafında gösterilmektedir. Şekil 4.3 incelendiğinde iyimserlik ve RHD düzeyi yüksek olan yöneticilerde (kırmızı çizgi), düşük ve orta düzeyde olan yöneticilere kıyasla (mavi ve mor çizgi), iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumuna üzerindeki negatif etkisinin (kırmızı çizginin eğiminin daha az keskin olması dolayısıyla) daha az olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle iyimserlik ve RHD düzeyi düşük olan yöneticilerde, yüksek ve orta düzeyde olan yöneticilere kıyasla, iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumuna üzerindeki olumsuz etkisinin (mavi ve mor çizginin eğiminin daha keskin olmasından dolayı) daha fazla olduğu görülmektedir.

## 4.2. Nitel Aşama Bulguları

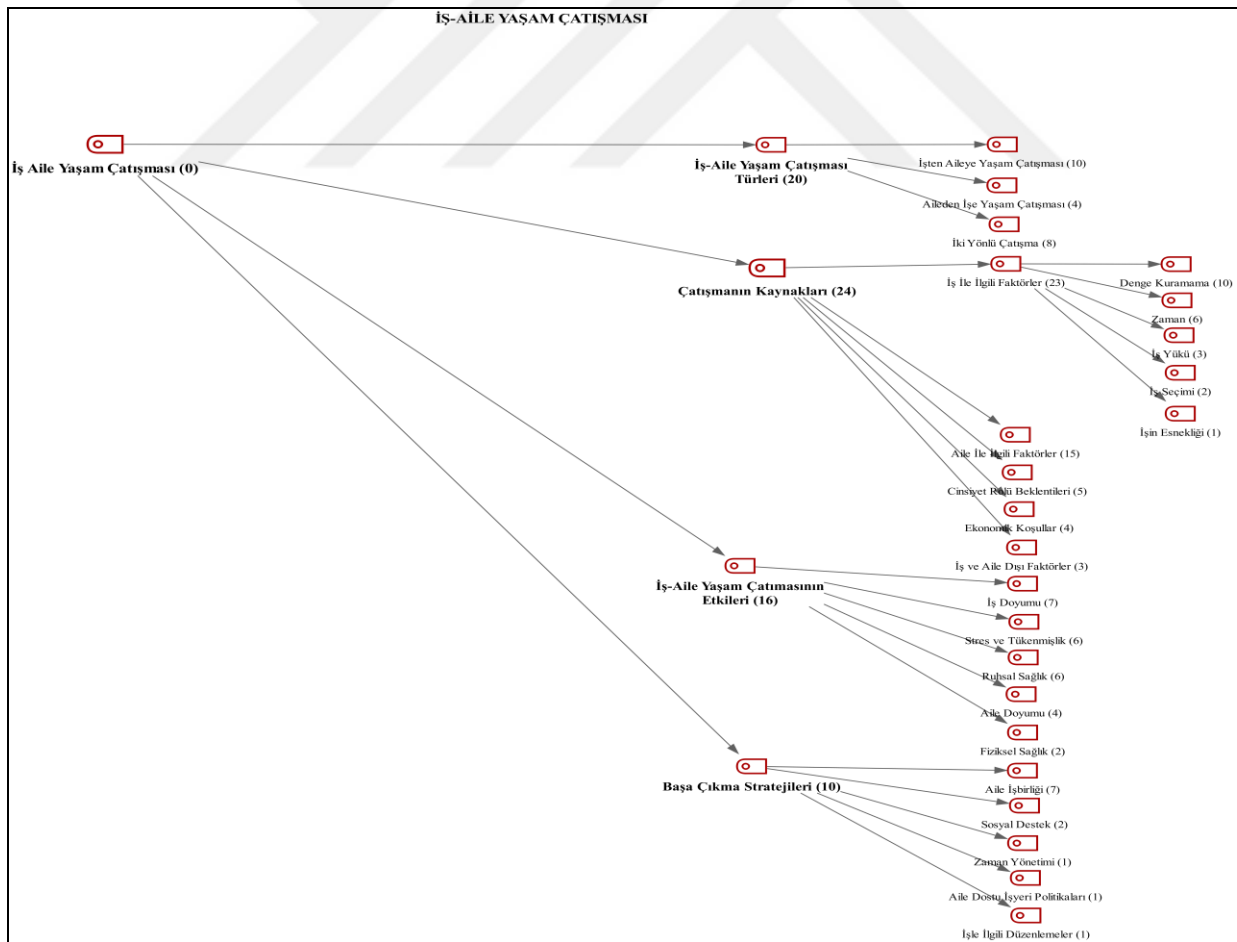
Bu bölümde araştırmanın nitel bütüncül çoklu durum çalışması desenine uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla özel anaokulu yöneticilerinden toplanan verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### 4.2.1. İş-Aile Yaşam Çatışmasına İlişkin Bulgular ve Yorum

Özel anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre iş-aile yaşam çatışmasını nasıl tanımladıklarına ve etkileyen faktörlere ilişkin bulgular ve yorumlar bu başlık altında yer almaktadır. İş-aile yaşam çatışmasına ilişkin oluşturulan üst tema, kategori ve alt temalar Şekil 4.4'te verilmiştir.

Şekil 4.4

*İş-Aile Yaşam Çatışması Hiyerarşik Kod Modellemesi*



Bu çalışmanın birinci araştırma sorusu “Özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışmasına ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklindedir. Bu araştırma sorusuna ilişkin yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla Görüşme Formunda “İş-aile yaşam çatışması size ne anlam ifade ediyor? Tanımlar mısınız? Etkileyen faktörler var mıdır? Varsa nasıl etkilemektedir?” soruları yöneltmiştir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar analiz programında “İş-Aile Yaşam Çatışması” şeklinde tema haline getirilmiş ve dört kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler, “iş-aile yaşam çatışması türleri”, “çatışmanın kaynakları”, “iş-aile yaşam çatışmasının etkileri” ve “başa çıkma stratejileri” şeklindedir. Şekil 4.4 incelendiğinde “İş-Aile Yaşam Çatışması” üst temasına ilişkin olarak “işten aileye yaşam çatışması, aileden işe yaşam çatışması ve iki yönlü çatışma” alt temalarından “İş-Aile Yaşam Çatışması Türleri” kategorisine, “iş ile ilgili faktörler, aile ile ilgili faktörler, cinsiyet rolü beklentileri, ekonomik koşullar ve iş ve aile dışı faktörler” alt temalarından “Çatışmanın Kaynakları” kategorisine, “iş doyumu, stres ve tükenmişlik, ruhsal sağlık, aile doyumu ve fiziksel sağlık” alt temalarından “İş-Aile Yaşam Çatışmasının Etkileri” kategorisine, “aile iş birliği, sosyal destek, zaman yönetimi, aile dostu iş yeri politikaları ve iş ile ilgili düzenlemeler” alt temalarından “Başa Çıkma Stratejileri” kategorisine ulaşılmıştır. Ayrıca, “Çatışmanın Kaynakları” kategorisinin “iş ile ilgili faktörler” alt temasının beş adet alt kodu bulunmaktadır. Bunlar “denge kuramama, zaman, iş yükü, iş seçimi ve işin esnekliği” alt kodlarıdır.

İş-aile yaşam çatışması türleri kategorisi incelendiğinde özel anaokulu yöneticilerinin yoğunluklu olarak işten aileye yaşam çatışmasını, ikinci olarak iki yönlü çatışma ve son olarak da aileden işe yaşam çatışmasını tanımladıkları görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

**İşten Aileye Yaşam Çatışması.** “Ya şöyle, aslında artık hayat çok zor. Mesai kavramları oldukça uzun. İnsanlar daha çok çalışmak zorunda. Dolayısıyla hem işinize hem eşinize hem çocuklarınıza dolayısıyla ailenize zaman ayırmak noktasında daha kısıtlı, daha sınırlı kalıyor. Yaşanan ekonomik sıkıntılar, enflasyon sorunları, yaşamsal koşulların zorlaşması nedeniyle de insanlar konfor alanını terk etmemek adına daha çok çalışmak zorunda. Dolayısıyla iş hayatına ayrılan sürenin daha fazla olması özel yaşantıya ve aileye ayrılan sürenin de kısalması anlamına geliyor. Dolayısıyla burada eşler arasında ve ebeveynle çocuk arasında bir çatışma doğuyor. Yani eşe yeterince zaman ayıramama, aileyle gerekli şekilde zaman ayıramama gibi sorunlar doğuyor. Bu da bir süre sonra aile içi çatışmalara dönüşüyor. Benim aklıma ilk gelen bu.” (Y10, KM-E)

*“Yani eğer kişi çalıştığı yerde huzurlu ve mutlu değilse doğal olarak burada bir motivasyon düşüklüğü veya isteksizlikle beraber doğal olarak ailesine yansıtması olacaktır diye düşünüyorum. Bu sefer de tabii evde de bu sefer o çatışmalar ve huzursuzluklar olacak.” (Y7, KM-K)*

*“Gün içerisinde olumsuz bir şey yaşıyorsam mutlaka bunun geri dönüş olarak evde ev hayatına olumsuzluğu aktarmak olarak ya da negatifi geçirmek olarak bana olumsuz bir dönüş olabiliyor.” (Y9, KM-K)*

*“İşini evine yansıtıp işindeki yaşadığı stresi, sıkıntıyı evinde de yaşatıp ve oradaki aile bireyleri arasındaki zıtlıklar olarak alayım.” (Y5, KM-K)*

*Eee... yani, yine bir yere ağırlık vermeyle ilgili bir şey karşımıza karşına geliyor. Dengeyi kuramazsa, kendisini tamamen oraya adayıp, işe, işine adayıp bir yeri boş bırakırsa eeee ne oluyor bir süre sonra, birtakım çatlama oluyor. Eee çatışmalar olabiliyor, çocuğuyla olabiliyor, eşiyle olabiliyor, annesiyle olabiliyor, babasıyla olabiliyor. Çünkü eee evet bilgisayar değiliz.” (Y1, KM-K)*

**İki Yönlü Çatışma.** *“Evet, aile yaşamıyla iş yaşamı arasında birbirini zorlayan, zora sokan bir durum var mı? Yani iş yaşamı aile yaşamını olumsuz etkiliyor mu? Ya da tersi. Bunu anlıyorum.” (Y4, KM-E)*

*“İş-aile yaşam çatışması şöyle, şimdi hayatımızı oluşturan en önemli faktörlerden bir tanesi ailemiz, diğeri de iş hayatımız. Çünkü hayatımız bunlardan oluşuyor. İkisi arasındaki dengesizlik çatışmayı oluşturuyor bence. Yani iş-aile yaşam çatışması dediğimizde aklıma gelen şey ikisi arasındaki dengenin sağlam olmaması diye düşünüyorum. Yani bu şekilde niteliyorum onu. Çünkü ikisi de hayatımızın vazgeçilmez bir ögesi.” (Y11, KM-K)*

*“Şu şekilde tanımlayabilirim. İş veya aileden kaynaklı, aynı zamanda isteklerin, karşılıklı olan isteklerin baskısı sonucu olan çatışma diyebilirim.” (Y2, M-K)*

*“Yani şöyle gözlemlediğim kadarıyla şu an tabii ki okul kurucusu olarak da şu an takip ediyoruz, konuşuyoruz sizlerle. Kendi çalışmışlıklarım, yaptıklarım, bakılarak dediğim gibi oradaki o çatışma kelimesi bana çok böyle olumsuzluk uyandırdı. Ben onun yerine orada çatışma yerine farklı bir kelime kullanılmasını daha çok isterdim. Ama tabii ki sizin araştırmanız ve sizin özellikle çalışmanız bu ama bize öyle olduğu için bunun üstünde duruyoruz. Hani gözlemlediğim evet çevremde bu tarz sorunlar ve problemler yaşayan kimseler var. Ve doğal olarak hem ailede yaşadıklarını iş yerine yansıtıp veya iş yerinde yaşadıklarını aileye yansıtmayla beraber ciddi*

*huzursuz bir de problemlı çevremizde insanlar var tabii ki. İnşallah hepsi düzelir. Bu çatışmalarını yenerler.” (Y7, KM-K)*

***Aileden İşe Yaşam Çatışması.*** *“İş-aile yaşam çatışması... Bazen sekteye uğrayabiliyorum. Eşim tarafından özellikle. Zamanlama yönetiminde birazcık zorluyor. Bana vakit ayırmıyorsun diyor. Ya da çocuklar yeteri kadar vakit ayıramadığını düşünüyorum diyor. Bu da benim iş hayatımı olumsuz yönde etkiliyor.” (Y9, KM-K)*

*“Şöyle düşünün, evde bir şey takılıp kaldıysanız ve bunu okulda devam ettirerseniz ne çocuğa odaklanabiliyorsunuz ne de işvereninize karşı odaklı olabiliyorsunuz. Çocuklar bunu hissedebiliyor çünkü çok masumlar. Evde yaşadığınız bir üzüntüyü ya da sokakta gelirken minibüsçüyle bile tartıştığınız bir konu size öyle kötü yansıyor ki sınıfa geldiğiniz zaman sınıfta astığınız bir surat, işte ağlamaktan şişmiş gözler çocuklar bunları görmek istemiyor inanın. Çünkü zaten belki aile yaşamlarında bu kaoslar var. Okula geldiği zaman öğretmenini güzel görmek istiyor, bakımlı görmek istiyor.” (Y11, KM-K)*

*“Özellikle okul öncesi kurumlardan, yani şu anda çalıştığım okul öncesi kurumlardan biraz daha iş yükü fazla, hafta sonu etkinlik hazırlama olabilir. Ya da iş çalışma saatleri çok uzun olduğu zaman özellikle evli öğretmenler açısından sıkıntı olabiliyor. Zaman, saat bunlar etkileyen faktörler olabilir. Karşılaştığımız durumlar arasında bunlar çünkü. Gelen öğretmen taleplerinde; işte erken saatte çıkabilir miyiz ya da bu saatte etkinlik yapmasak mı, eşim tarafından kısıtlanıyorum ya da çocuğum tarafından. O yüzden hep okul öncesi kurumlarında genç, bekar ya da evli olmayan, çocuğu olmayan kişiler talep edilir genelde. Aslında yanlış bir tutum ama hep böyle talepler olur. Çatışma, aile ve iş arasında çatışma yaşanmaması sebebinden dolayı.” (Y2, M-K)*

Çatışmanın kaynakları kategorisi incelendiğinde yöneticilerin değerlendirmelerinin yoğunluklu olarak iş ile ilgili faktörler (denge kuramama, zaman, iş yükü, iş seçimi ve işin esnekliği), aile ile ilgili faktörler, cinsiyet rolü beklentileri, ekonomik koşullar ve iş ve aile dışı faktörler şeklinde sıralandığı görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

***İş ile İlgili Faktörler (Denge Kuramama).*** *“Şimdi şöyle, iş -ile yaşam çatışmasındaki en büyük sorun bence önce öncelikle kendi adıma söyleyeyim, iş yaşantısıyla aile yaşantısını ayrı tutmak zorundayız. İş yerinde yaşamış olduğumuz stres, yoğun tempo, gün içerisinde yaşamış olduğumuz olumsuzluklar iş yerinde kalmalı. Eve gittiğimiz zaman bunları eve yansıtmamız*

gerekiyor. Ya da evdeki bir sıkıntıyı evin dışında bırakıp iş yerimize geldiğimiz zaman daha olumlu yaklaşmak zorundayız. Bu dengeyi zaten sağlayamazsak hayatımız da olumsuz olur ben bana göre.” (Y11, KM-K) “

“Çatışma tabi şöyle... Bu aslında çocuk sahibi olmadan önce ve çocuk sahibi olduktan sonra gibi iki ayrı tanım yapabilirim burada. Çünkü çocuksuz bir iş yaşamı çok daha kolay ve çatışmasızken, çocuğun da dahil olmasıyla birlikte onun da gereksinimleri ve ihtiyaçları neticesinde zaman zaman evet dediğiniz bu kavramı yaşıyoruz hayatımızda. Eeee... Yani tabi ki bu bir denge işi. Sonuçta bir taraftan anne olmak, bir taraftan öğretmen olmak, bir taraftan kurum sahibi olmak bunları bir dengede tutmak tabi ki ciddi bir beyin yorgunluğu oluşturuyor. Bu bir gerçek.” (Y6, KM-K)

“Bana ilk çağıştırdığı şey eğer işi ailenin önünde o dengeyi kuramadıkları zaman eee burada birtakım çatışmaların olması son derece doğal. Çünkü aile farklı bir yerde olmalı, iş farklı bir yerde olmalı.” (Y1, KM-K)

“İş-aile yaşam çatışması şöyle, şimdi hayatımızı oluşturan en önemli faktörlerden bir tanesi ailemiz, diğeri de iş hayatımız. Çünkü hayatımız bunlardan oluşuyor. İkisi arasındaki dengesizlik çatışmayı oluşturuyor bence. Yani iş-aile yaşam çatışması dediğimizde aklıma gelen şey ikisi arasındaki dengenin sağlam olmaması diye düşünüyorum.” (Y11, KM-K)

**İş ile İlgili Faktörler (Zaman).** “Şöyle; zamanla ilgili etkileyen faktörler olabilir. Olumsuz olduğu gibi tabi ki olumluları da var. Ben şimdi olumsuzlarını söyleyeyim. Zaman çok kıymetli. Doğal olarak iş yaşamına ayırdığın, profesyonel olarak ayırdığın zaman aile yaşamına ayıramıyorsun.” (Y3, KM-K)

“Dolayısıyla zamansızlık ve iş süremizin uzunluğu aslında etki eden bir faktör. Beşte çıkmıyoruz yani. Özellikle biz yedi, sekiz hatta akşam, gece evde işte aynı şekilde doldurma kısmı da var. Yani biz aynı zamanda araştırmaya da devam eden, okuyan, gündüz yaşanan bir durumun çözümüyle gece de uğraşan, işte belki ertesi güne hazırlık yapan kişileriz. Dolayısıyla süre diyebiliriz bu sorunuzun cevabı olarak. İşin süresizliği, zamansızlığı işte tüm okulu kapatıp, kilitleyip okulun okulda kalmaması, evde de devam ediyor olması. Tabi eğitimci olmanın getirisi bu. Belki de tüm eğitimcilere sorsak benzer bir cevabı verecek ama tabi kurumu yönetiyor olmak ekstra farklı süreçleri eve götürmemizi sağlıyor. Zaman bence.” (Y6, KM-K)

“İş-aile yaşam çatışması... Bazen sekteye uğrayabiliyorum. Eşim tarafından özellikle. Zamanlama yönetiminde birazcık zorluyor. Bana vakit ayırmıyorsun diyor. Ya da çocuklar yeteri

*kadar vakit ayıramadığını düşünüyorum diyor. Bu da benim iş hayatımı olumsuz yönde etkiliyor.”* (Y9, KM-K)

*“Ya şöyle, aslında artık hayat çok zor. Mesai kavramları oldukça uzun. İnsanlar daha çok çalışmak zorunda. Dolayısıyla hem işinize hem eşinize hem çocuklarınıza dolayısıyla ailenize zaman ayırmak noktasında daha kısıtlı, daha sınırlı kalıyor. Yaşanan ekonomik sıkıntılar, enflasyon sorunları, yaşamsal koşulların zorlaşması nedeniyle de insanlar konfor alanını terk etmemek adına daha çok çalışmak zorunda. Dolayısıyla iş hayatına ayrılan sürenin daha fazla olması özel yaşantıya ve aileye ayrılan sürenin de kısalması anlamına geliyor. Dolayısıyla burada eşler arasında ve ebeveynle çocuk arasında bir çatışma doğuyor. Yani eşe yeterince zaman ayıramama, aileyle gerekli şekilde zaman ayıramama gibi sorunlar doğuyor. Bu da bir süre sonra aile içi çatışmalara dönüşüyor.”* (Y10, KM-E)

*“Ya da iş çalışma saatleri çok uzun olduğu zaman özellikle evli öğretmenler açısından sıkıntı olabiliyor. Zaman, saat bunlar etkileyen faktörler olabilir. Karşılaştığımız durumlar arasında bunlar çünkü.”* (Y2, M-K)

***İş ile İlgili Faktörler (İş Yükü).*** *“Özellikle okul öncesi kurumlardan, yani şu anda çalıştığım okul öncesi kurumlardan biraz daha iş yükü fazla, hafta sonu etkinlik hazırlama olabilir.”* (Y2, M-K)

*“Ya şöyle, aslında artık hayat çok zor. Mesai kavramları oldukça uzun. İnsanlar daha çok çalışmak zorunda. Dolayısıyla hem işinize hem eşinize hem çocuklarınıza dolayısıyla ailenize zaman ayırmak noktasında daha kısıtlı, daha sınırlı kalıyor. Yaşanan ekonomik sıkıntılar, enflasyon sorunları, yaşamsal koşulların zorlaşması nedeniyle de insanlar konfor alanını terk etmemek adına daha çok çalışmak zorunda.”* (Y10, KM-E)

*“Çatışma tabi şöyle... Bu aslında çocuk sahibi olmadan önce ve çocuk sahibi olduktan sonra gibi iki ayrı tanım yapabilirim burada. Çünkü çocuksuz bir iş yaşamı çok daha kolay ve çatışmasızken, çocuğun da dahil olmasıyla birlikte onun da gereksinimleri ve ihtiyaçları neticesinde zaman zaman evet dediğiniz bu kavramı yaşıyoruz hayatımızda. Eee... Yani tabi ki bu bir denge işi. Sonuçta bir taraftan anne olmak, bir taraftan öğretmen olmak, bir taraftan kurum sahibi olmak bunları bir dengede tutmak tabi ki ciddi bir beyin yorgunluğu oluşturuyor. Bu bir gerçek. Ama tabi bizler özel okul öncesi öğretmenleri ya da okul öncesi yöneticileri çok pratik olduğumuzu düşünüyorum ben genel anlamda bu işi yapan insanların. Çünkü biz çok monoton bir iş yapmıyoruz hayatımızda normalde de. Aynı anda işte bir şey yazarken bir şey takip eden, bir*

şey dinleyen ve aynı zamanda bir şey düşünebilen gibi özellikler barındırıyoruz. Tam anlamıyla yetebilmek ve yetişebilmek adına, özden kaçırmamak adına. Bu maddeleri eee aile de ekleniyor, işte çocuk ekleniyor gibi oradaki sürdürülen süreçler biraz daha çeşitlenmiş oluyor aslında. Çatışmaya mahal vermeyecek organizasyonları aynı okul yönetimindeki gibi sürdürebilir hale getirmeye çalışıyoruz. Eee böyle. Yani, bir çatışma var mı? Tabi ki çatışmanın anlamına bakacak olursak aslında tabi ki zihinsel bir yorgunluk yaratıyor. Yani yüksek tempoda çalışan insanlarız.” (Y6, KM-K)

**İş ile İlgili Faktörler (İş Seçimi).** “Eee...Tabii iş-aile yaşam çatışmasını etkileyen bir diğer unsur da işin isteyerek ve gönüllü olarak seçilmiş olması. Mecburiyetten ya da para odaklı bir iş seçilmişse eğer evde de aynı şekilde fikir ayrılıklarına sebep olabiliyor.” (Y4, KM-E)

“Ailenin gelişim döneminde seçtiğimiz işe dayalı kendilerini proje dönemindeki çocuklar gibi görüp, normal itibarıyla anne babanın hayal ettiği meslekleri seçtirme zorunluluğunun kendi branşımıza yansıdığındaki mutsuzluğunu hissettirebiliyor. Bu cümleden bu geliyor aklıma. Bununla beraber aslında paralelinde aileler çocukluk dönemindeki bireylerin kendi yaşamlarının temelini attıklarını düşünseler, mesleki noktada bu sefer müdahale etmeyeceklerini, dolayısıyla iş, yaşam arasında bir mücadele, aile arasında bir mücadelenin de oluşmayacağını, daha çok keyifli bir hale alacağını düşünüyorum.” (Y8, M-K)

**İş ile İlgili Faktörler (İşin Esnekliği).** “Etkileyen faktörler bu çatışmayı, işimizin esnekliği biraz etkiliyor. Çünkü bir memur gibi çalışmıyoruz. Özellikle özel okul öncesi eğitim kurumlarında bizim kendi isteğimizle, arzumuzla eee dahil ettiğimiz işte etkinlikler, organizasyonlar işte velilerle, çocuklarla düzenlediğimiz birtakım sosyal çalışmalar. Bunlar tabi bizler bunu isteyerek dahil ediyoruz.” (Y6, KM-K)

**Aile ile İlgili Faktörler.** “Etkileyen faktörler var. Özellikle yorgunluk, stres, aile arasında olumsuz bir duygu aktarımına sebebiyet, yön verebiliyor. Gün içerisinde olumsuz bir şey yaşıyorsam mutlaka bunun geri dönüş olarak evde ev hayatına olumsuzluğu aktarmak olarak ya da negatif geçirmek olarak bana olumsuz bir dönüş olabiliyor. Eee...Destek görmemek, eşten yeteri kadar destek görmemek de yine benim iş hayatımı olumsuz yönde etkiliyor.” (Y9, KM-K)

“Bu aslında çocuk sahibi olmadan önce ve çocuk sahibi olduktan sonra gibi iki ayrı tanım yapabilirim burada. Çünkü çocuksuz bir iş yaşamı çok daha kolay ve çatışmasızken, çocuğun da dahil olmasıyla birlikte onun da gereksinimleri ve ihtiyaçları neticesinde zaman zaman evet dediğiniz bu kavramı yaşıyoruz hayatımızda. Eeee.. Yani tabi ki bu bir denge işi. Sonuçta bir

tarafıtan anne olmak, bir tarafıtan ğretmen olmak, bir tarafıtan kurum sahibi olmak bunları bir dengede tutmak tabi ki ciddi bir beyin yorgunluğu oluşturuyor. Bu bir gerçek.” (Y6, KM-K)

“Ya da iş çalışma saatleri çok uzun olduğu zaman özellikle evli öğretmenler açısından sıkıntı olabiliyor. Zaman, saat bunlar etkileyen faktörler olabilir. Karşılaştığımız durumlar arasında bunlar çünkü. Gelen ğretmen taleplerinde; işte erken saatte çıkabilir miyiz ya da bu saatte etkinlik yapmasak mı, eşim tarafından kısıtlanıyorum ya da çocuğum tarafından.” (Y2, M-K)

“İşi yapan kişinin evindeki diğer aile bireylerinin kişiye destekleyip desteklemediğiyle ilgili bir konu olduğunu düşünüyorum iş-aile yaşam atışmasının.” (Y4, KM-E)

**Cinsiyet Rolü Beklentileri.** “İş-aile yaşam atışması... Bazen sekteye uğrayabiliyorum. Eşim tarafından özellikle. Zamanlama yönetiminde birazcık zorluyor. Bana vakit ayırmıyorsun diyor. Ya da çocuklar yeteri kadar vakit ayıramadığını düşünüyorum diyor. Bu da benim iş hayatımı olumsuz yönde etkiliyor.” (Y9, KM-K)

“zellikle okul öncesi kurumlardan, yani şu anda çalıştığım okul öncesi kurumlardan biraz daha iş yükü fazla, hafta sonu etkinlik hazırlama olabilir. Ya da iş çalışma saatleri çok uzun olduğu zaman özellikle evli öğretmenler açısından sıkıntı olabiliyor. Zaman, saat bunlar etkileyen faktörler olabilir. Karşılaştığımız durumlar arasında bunlar çünkü. Gelen ğretmen taleplerinde; işte erken saatte çıkabilir miyiz ya da bu saatte etkinlik yapmasak mı, eşim tarafından kısıtlanıyorum ya da çocuğum tarafından. O yüzden hep okul öncesi kurumlarında genç, bekar ya da evli olmayan, çocuğu olmayan kişiler talep edilir genelde. Aslında yanlış bir tutum ama hep böyle talepler olur. Çatışma, aile ve iş arasında çatışma yaşanmaması sebebinden dolayı.” (Y2, M-K)

“Bu aslında ocuk sahibi olmadan önce ve ocuk sahibi olduktan sonra gibi iki ayrı tanım yapabilirim burada. Çünkü ocuksuz bir iş yaşamı çok daha kolay ve çatışmasızken, çocuğun da dahil olmasıyla birlikte onun da gereksinimleri ve ihtiyaçları neticesinde zaman zaman evet dediğiniz bu kavramı yaşıyoruz hayatımızda. Eee...Yani tabi ki bu bir denge işi. Sonuçta bir tarafıtan anne olmak, bir tarafıtan ğretmen olmak, bir tarafıtan kurum sahibi olmak bunları bir dengede tutmak tabi ki ciddi bir beyin yorgunluğu oluşturuyor. Bu bir gerçek.” (Y6, KM-K)

**Ekonomik Koşullar.** “Bence etkileyen faktörler var. Bunların içerisinde en önemlisi insanların yaşam kalitesini çok düşürmemeye alışması. Yani işin ucu ekonomiye dayanıyor hocam. Biraz önce cmlemde bahsettiğim gibi insanlar ekonomik koşullarını daha iyi hale

getirebilmek, gelecek kaygılarını ekonomik olarak güvence altına alabilmek adına daha fazla çalışmak, daha çok işlerine zaman ayırmak zorunda kalıyorlar. Yani belki yüzde yirmilik bir dilim daha iyi kariyer yapmak adına bu işi yapıyorsa da bana kalırsa çevremde gördüğüm, yüzde seksenlik bölüm ekonomik koşullarını daha iyi seviyede tutabilmek veya varsa bir devre daha üste yaşam standartlarını taşıyabilmek adına işine daha çok zaman ayırıyorlar. Bence en önemli kural, daha doğrusu en önemli etken bana kalırsa ekonomik koşullar.” (Y10, KM-E)

“Eee...Yaa.. Vardır. Ama ben yaşıyor muyum? Ben yaşamıyorum ama vardır diye düşünüyorum. Nasıl vardır? Ekonomik olarak, stres olarak.” (Y5, KM-K)

“Vardır. Eğitim sistemi, ekonomik sebepler, kişinin eşi tarafından ya da ailesi tarafından desteklenip desteklenmemesi gibi durumlar etkiler diye düşünüyorum.” (Y12, M-K)

“Ben işimle ilgili çok keyif alarak çalıştım. Bu hem çalıştığım alanın benim aile hayatıma katkısı anlamında hem ekonomik bağımsızlığım anlamında hem de kendimi gerçekleştirme anlamında çok olumlu katkıları oldu. Olumsuz sadece şöyle söyleyebilirim, zaman az olması olarak söyleyebilirim. Bazen bunu çocuklarımla ilgili acaba onlar için bu zamanın bir önemi var mı ya da ne kadar önemli diye düşündüğümde, şimdi artık büyüdüler konuşa da biliyorum bu konuyu, ama benim onlara sağladığım konfor ve kurduğum ilişki bu zaman kısıtlılığını ya da zaman azlığını çoktan telafi etti diye düşünüyorum. Bunu da kendileri de böyle ifade ediyorlar. Büyüdüler artık.” (Y3, KM-K)

**İş ve Aile Dışı Faktörler.** “Gençlerle çalışıyoruz. İnanın sevgilisinden ayrılıyor, geliyor burada ağlıyor saatlerce. Derse sokmasanız bir dert, derse girse bir dert. Annesi ve babasıyla kavga ediyor aynı şekilde. Burada biz kızıyoruz, bağıriyoruz, çağırıyoruz, eve gidiyorlar, yansıtıyorlar. Gençler bu konuda biraz deneyimsiz bence. Biz daha şanslı bir nesiliz. Yani annelerimizden, babalarımızdan öyle gördük diyelim. Benim babam da hiç yansıtmazdı Sadece komik şeyleri anlatırdı mesela. Bunu prensip edinmek lazım. Öyle düşünüyorum ben.” (Y11, KM-K)

“Yaşanan ekonomik sıkıntılar, enflasyon sorunları, yaşamsal koşulların zorlaşması nedeniyle de insanlar konfor alanını terk etmemek adına daha çok çalışmak zorunda.” (Y10, KM-E)

“Vardır. Eğitim sistemi, ekonomik sebepler, kişinin eşi tarafından ya da ailesi tarafından desteklenip desteklenmemesi gibi durumlar etkiler diye düşünüyorum.” (Y12, M-K)

İş-aile yaşam çatışmasının etkileri kategorisi incelendiğinde yöneticilerin değerlendirmelerinin yoğun olarak iş doyumu, stres ve tükenmişlik, ruhsal sağlık, aile doyumu ve fiziksel sağlık şeklinde olduğu görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

**İş Doyumu.** “Mutlaka vardır. Var. Şöyle; zamanla ilgili etkileyen faktörler olabilir. Olumsuz olduğu gibi tabi ki olumluları da var. Ben şimdi olumsuzlarını söyleyeyim. Zaman çok kıymetli. Doğal olarak iş yaşamına ayırdığın, profesyonel olarak ayırdığın zaman aile yaşamına ayıramıyorsun. Ama bunun bir de olumlu şöyle bir tarafı da var, zamanı doğru kullanmayı öğreniyorsun ve aileye ayırdığın zamanı kaliteli geçirmeye çalışıyorsun. İşten aldığın doyum bunu da olumlu etkiliyor.” (Y3, KM-K)

“...zaten o dengeyi sağlayamazsanız baştan söylediğim gibi yani işle aile yaşam çatışmasını dengede tutmazsanız hiçbir doyumunuz olmaz. Zaten hayata karşı doyumunuz olmadığı için de iş yerinde de doğru doyuma elde edemiyorsunuz.” (Y11, KM-K)

“Ben işimle ilgili çok keyif alarak çalıştım. Bu hem çalıştığım alanın benim aile hayatıma katkısı anlamında hem ekonomik bağımsızlığım anlamında hem de kendimi gerçekleştirme anlamında çok olumlu katkıları oldu.” (Y3, KM-K)

“Onu hem iş hem aile arasındaki dengeyi kişinin çok iyi bir şekilde ayarlaması, dengelemesi gerekiyor ki hem iş hayatında mutlu olsun hem de aile hayatında mutlu olsun.” (Y1, KM-K)

**Stres ve Tükenmişlik.** “Özellikle yorgunluk, stres, aile arasında olumsuz bir duygu aktarımına sebebiyet, yön verebiliyor.” (Y9, KM-K)

“Eee...Yaa...Vardır. Ama ben yaşıyor muyum? Ben yaşamıyorum ama vardır diye düşünüyorum. Nasıl vardır? Ekonomik olarak, stres olarak.” (Y5, KM-K)

“İş -ile yaşam çatışmasındaki en büyük sorun bence önce öncelikle kendi adıma söyleyeyim, iş yaşantısıyla aile yaşantısını ayrı tutmak zorundayız. İş yerinde yaşamış olduğumuz stres, yoğun tempo, gün içerisinde yaşamış olduğumuz olumsuzluklar iş yerinde kalmalı. Eve gittiğimiz zaman bunları eve yansıtmamız gerekiyor.” (Y11, KM-K)

**Ruhsal Sağlık.** “Ekonomik olarak, stres olarak. Çocukla uğraşıyoruz ve yetişkin yani bireylerle de uğraşıyoruz, ebeveynlerle. Dolayısıyla onların yaşadığı sıkıntılar, stresler psikolojik olarak da kırıyor olabilir, yansıtıyor olabilir aileye.” (Y5, KM-K)

*“Yani eğer kişi çalıştığı yerde huzurlu ve mutlu değilse doğal olarak burada bir motivasyon düşüklüğü veya isteksizlikle beraber doğal olarak ailesine yansıtması olacaktır diye düşünüyorum. Hani gözlemlediğim evet çevremde bu tarz sorunlar ve problemler yaşayan kimseler var. Ve doğal olarak hem ailede yaşadıklarını iş yerine yansıtıp veya iş yerinde yaşadıklarını aileye yansıtmayla beraber ciddi huzursuz bir de problemlerli çevremizde insanlar var tabii ki. İnşallah hepsi düzelir. Bu çatışmalarını yenerler.” (Y7, KM-K)*

*“Onu hem iş hem aile arasındaki dengeyi kişinin çok iyi bir şekilde ayarlaması, dengelemesi gerekiyor ki hem iş hayatında mutlu olsun hem de aile hayatında mutlu olsun.” (Y1, KM-K)*

*“Çünkü okul öncesi özel eğitim kurumlarında şimdi gerçekten bizim işimiz çok zor. Burada hep mutlu olmak zorundayız. Burada hep sağlıklı olmak zorundayız, dengeli olmak zorundayız. Psikolojik açıdan gerçekten iyi olmak zorundayız.” (Y11, KM-K)*

**Aile Doyumu.** *“Ben işimle ilgili çok keyif alarak çalıştım. Bu hem çalıştığım alanın benim aile hayatıma katkısı anlamında hem ekonomik bağımsızlığım anlamında hem de kendimi gerçekleştirme anlamında çok olumlu katkıları oldu. Olumsuz sadece şöyle söyleyebilirim, zaman az olması olarak söyleyebilirim. Bazen bunu çocuklarımla ilgili acaba onlar için bu zamanın bir önemi var mı ya da ne kadar önemli diye düşündüğümde, şimdi artık büyüdüler konuşa da biliyorum bu konuyu, ama benim onlara sağladığım konfor ve kurduğum ilişki bu zaman kısıtlılığını ya da zaman azlığını çoktan telafi etti diye düşünüyorum. Bunu da kendileri de böyle ifade ediyorlar. Büyüdüler artık.” (Y3, KM-K)*

*“Hani gözlemlediğim evet çevremde bu tarz sorunlar ve problemler yaşayan kimseler var. Ve doğal olarak hem ailede yaşadıklarını iş yerine yansıtıp veya iş yerinde yaşadıklarını aileye yansıtmayla beraber ciddi huzursuz bir de problemlerli çevremizde insanlar var tabii ki. İnşallah hepsi düzelir. Bu çatışmalarını yenerler.” (Y7, KM-K)*

*“Olumlu ve olumsuz olarak etkiler. Eşi tarafından destekleniyorsa kişi olumlu olarak eşinin de desteğini alır ve bu iş başarısını yükseltir diye düşünüyorum ve ev iç huzurunu da yükseltir diye düşünüyorum.” (Y12, M-K)*

*“Onu hem iş hem aile arasındaki dengeyi kişinin çok iyi bir şekilde ayarlaması, dengelemesi gerekiyor ki hem iş hayatında mutlu olsun hem de aile hayatında mutlu olsun.” (Y1, KM-K)*

**Fiziksel Sağlık.** “Etkileyen faktörler var. Özellikle yorgunluk, stres, aile arasında olumsuz bir duygu aktarımına sebebiyet, yön verebiliyor.” (Y9, KM-K)

“Çünkü okul öncesi özel eğitim kurumlarında şimdi gerçekten bizim işimiz çok zor. Burada hep mutlu olmak zorundayız. Burada hep sağlıklı olmak zorundayız, dengeli olmak zorundayız.” (Y11, KM-K)

Başa çıkma stratejileri kategorisi incelendiğinde yöneticilerin değerlendirmeleri yoğun olarak aile iş birliği, sosyal destek, zaman yönetimi, aile dostu iş yeri politikaları ve iş ile ilgili düzenlemeler şeklinde olmuştur. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

**Aile İş Birliği.** “İş-aile yaşam çatışması aile bireylerinin işe bakışıyla alakalı bana göre. Eeee... Yani, işi yapan kişinin evindeki diğer aile bireylerinin kişiyi destekleyip desteklemediğiyle ilgili bir konu olduğunu düşünüyorum iş-aile yaşam çatışmasının. Sonuç olarak aile bireylerinin de yapılan işle alakası varsa bu çatışmanın düzeyi az olur benim örneğimde olduğu gibi. Benim eşim okul öncesi öğretmeni ve biz bir okul öncesi kurum işletiyoruz. Eeee... dolayısıyla bu aile-iş çatışması minimum düzeyde hatta yok gibi. Çünkü herkes birbirini bu iş için destekliyor. Çocuklarım da şu anda bizle birlikte çalışıyor. Onlar da aynı şekilde evin içerisinde pozitif anlamda bu sektöre yöneldikleri için herhangi bir çatışma yaşamıyoruz.” (Y4, KM-E)

“Kişinin eşi tarafından ya da ailesi tarafından desteklenip desteklenmemesi gibi durumlar etkiler diye düşünüyorum. Eşi tarafından destekleniyorsa kişi olumlu olarak eşinin de desteğini alır ve bu iş başarısını yükseltir diye düşünüyorum ve ev iç huzurunu da yükseltir diye düşünüyorum.” (Y12, M-K)

“Ben işimle ilgili çok keyif alarak çalıştım. Bu hem çalıştığım alanın benim aile hayatıma katkısı anlamında hem ekonomik bağımsızlığım anlamında hem de kendimi gerçekleştirme anlamında çok olumlu katkıları oldu. Olumsuz sadece şöyle söyleyebilirim, zaman az olması olarak söyleyebilirim. Bazen bunu çocuklarımla ilgili acaba onlar için bu zamanın bir önemi var mı ya da ne kadar önemli diye düşündüğümde, şimdi artık büyüdüler konuşa da biliyorum bu konuyu, ama benim onlara sağladığım konfor ve kurduğum ilişki bu zaman kısıtlılığını ya da zaman azlığını çoktan telafi etti diye düşünüyorum. Bunu da kendileri de böyle ifade ediyorlar. Büyüdüler artık.” (Y3, KM-K)

“Bununla beraber aslında paralelinde aileler çocukluk dönemindeki bireylerin kendi yaşamlarının temelini attıklarını düşünseler, mesleki noktada bu sefer müdahale etmeyeceklerini,

*dolayısıyla iş, yaşam arasında bir mücadele, aile arasında bir mücadelenin de oluşmayacağını, daha çok keyifli bir hale alacağını düşünüyorum.” (Y8, M-K)*

**Sosyal Destek.** *“Yani, insan kendini içinde bulunduğu, yaşadığı iş, ev, aile, arkadaş çevresi ne kadar yeterli ve değerli hissederse o kadar mutlu olur. Bunun tabi birçok alt başlıkları vardır. Hepsi hani ayrı ayrı önemlidir. Hani nasıl söyleyeyim? Ben tabi hiç böyle bir çatışma hissetmediğim için. Evet zamanım bazen az oldu ama hiçbir zaman böyle bir çatışma hissetmedim. Yani bana bu konuda böyle bir geri dönüş de olmadı. Nasıl? Çocuklarımdan da olmadı, eşimden de olmadı ya da geniş ailemden de olmadı. Yani böyle söyleyebilirim.” (Y3, KM-K)*

**Zaman Yönetimi.** *“Yani tabi ki bu bir denge işi. Sonuçta bir taraftan anne olmak, bir taraftan öğretmen olmak, bir taraftan kurum sahibi olmak bunları bir dengede tutmak tabi ki ciddi bir beyin yorgunluğu oluşturuyor. Bu bir gerçek. Ama tabi bizler özel okul öncesi öğretmenleri ya da okul öncesi yöneticileri çok pratik olduğumuzu düşünüyorum ben genel anlamda bu işi yapan insanların. Çünkü biz çok monoton bir iş yapmıyoruz hayatımızda normalde de. Aynı anda işte bir şey yazarken bir şey takip eden, bir şey dinleyen ve aynı zamanda bir şey düşünebilen gibi özellikler barındırıyoruz. Tam anlamıyla yetebilmek ve yetiştirebilmek adına, özden kaçırmamak adına. Bu maddeleri eee aile de ekleniyor, işte çocuk ekleniyor gibi oradaki sürdürülen süreçler biraz daha çeşitlenmiş oluyor aslında. Çatışmaya mahal vermeyecek organizasyonları aynı okul yönetimindeki gibi sürdürebilir hale getirmeye çalışıyoruz. Böyle.” (Y6, KM-K)*

**Aile Dostu İş Yeri Politikaları.** *“İşte “Annem hasta ya da çocuğum hasta denildiğinde biz bir nebze duygusal zekamızı kullanarak işte şey yapabiliriz karşdakine müsaade edebiliriz, izin verebiliriz. Bu şekilde bunları etkileyen faktörler bu sefer iş, çalışma ortamı bunları etkileyebilir. Yani kurumla öğretmen arasındaki bağı da etkileyebilir.” (Y2, M-K)*

**İş ile İlgili Düzenlemeler.** *“Çatışma tabi şöyle... Bu aslında çocuk sahibi olmadan önce ve çocuk sahibi olduktan sonra gibi iki ayrı tanım yapabilirim burada. Çünkü çocuksuz bir iş yaşamı çok daha kolay ve çatışmasızken, çocuğun da dahil olmasıyla birlikte onun da gereksinimleri ve ihtiyaçları neticesinde zaman zaman evet dediğiniz bu kavramı yaşıyoruz hayatımızda. Yani tabi ki bu bir denge işi. Sonuçta bir taraftan anne olmak, bir taraftan öğretmen olmak, bir taraftan kurum sahibi olmak bunları bir dengede tutmak tabi ki ciddi bir beyin yorgunluğu oluşturuyor. Bu bir gerçek. Ama tabi bizler özel okul öncesi öğretmenleri ya da okul öncesi yöneticileri çok pratik olduğumuzu düşünüyorum ben genel anlamda bu işi yapan insanların. Çünkü biz çok monoton bir iş yapmıyoruz hayatımızda normalde de. Aynı anda işte bir şey yazarken bir şey takip eden, bir şey dinleyen ve aynı zamanda bir şey düşünebilen gibi*

*özellikler barındırıyoruz. Tam anlamıyla yetebilmek ve yetişebilmek adına, özden kaçırmamak adına. Bu maddelere aile de ekleniyor, işte çocuk ekleniyor gibi oradaki sürdürülen süreçler biraz daha çeşitlenmiş oluyor aslında. Çatışmaya mahal vermeyecek organizasyonları aynı okul yönetimindeki gibi sürdürebilir hale getirmeye çalışıyoruz. Eee... Böyle. Yani, bir çatışma var mı? Tabi ki çatışmanın anlamına bakacak olursak aslında tabi ki zihinsel bir yorgunluk yaratıyor. Yani yüksek tempoda çalışan insanlarız. Bu çocuktan önce de böyleydi, sonra da böyleydi.” (Y6, KM-K)*

Özel anaokulu yöneticilerinin bakış açısıyla ele alındığında iş-aile yaşam çatışmasının yoğunlukla “işten aileye yönelik olan iş-aile çatışması” olarak tanımlandığı tespit edilmiştir. Bu çatışma türü bireyin iş ile ilgili yapması gereken görevlerinin, ailesiyle ilgili görevlerini yerine getirmesine engel olmasından kaynaklanan çatışmadır. “İki yönlü çatışma” olarak tanımlanan bireyin hem işten aileye geçişteki zorlukları hem de aileden işe dönüşünde yaşadığı uyum sorunlarını içeren çatışma türünün ise iş-aile çatışmasından daha az sıklıkta tanımlandığı belirlenmiştir. Ayrıca bireyin ailesi ile ilgili yapması gereken görevlerinin, iş ile ilgili görevlerini yerine getirmesine engel olmasından kaynaklanan aileden işe yönelik olan “aile-iş çatışması” ise daha az sayıda yönetici tarafından ifade edilmiştir. Yöneticilerin çoğunlukla işten aileye yaşam çatışması tanımlamaları iş yaşamıyla aile yaşamı arasında denge kuramama, zamansızlık, iş yükü fazlalığı ve işin esnekliğinden kaynaklanan uyumsuzluk yaşaması durumudur. Okul öncesi eğitim hafta sonu etkinliklerinin, veli katılımlarının, toplantıların, hizmet içi eğitim programlarının ve yeni veli görüşmelerinin sıklıkla yapıldığı bir alandır. Çalışma saatlerinin belirsiz, öngörülemez ve uzun olması yöneticiler tarafından işin esnekliği olarak tanımlanmıştır. Yöneticilerin tanımladığı bu çatışma zaman yönetimiyle ilgili zorlukları içeriyor olabilir. Çalışma temposunun yoğunluğu ve çalışma saatlerinin uzunluğu, kişinin aileye ayıracağı zamanı sınırlandırarak aile bireyleriyle kaliteli vakit geçirmeyi zorlaştırabilir. Aile ile ilgili faktörler olarak tanımlayabileceğimiz aile içindeki sorunlar, iletişim eksiklikleri ya da beklentilerdeki farklılıklar, işten aileye geçişteki uyumu güçleştirebilir. Bununla birlikte yüksek iş stresi, kişinin işinden evine olumsuz duygularla gelmesine yol açabilir. Bu durum iletişim sorunlarına, aile bireyleriyle çatışmalara ve kişinin evinde dinlenememesine neden olabilir. Öte yandan işin esnekliği de özellikle ailede çocuk bakımı veya diğer aile sorumlulukları olan bireyler için dengeyi ve cinsiyet rolü beklentilerini zorlaştırabilir. Ekonomik koşulları daha iyi hale getirmek, yaşanan ekonomik sıkıntılar, enflasyon sorunları, yaşamsal koşulların zorlaşması nedeniyle de insanların konfor alanını terk etmemek adına daha çok çalışmak zorunda kalması, gençlerle çalışıyor olmak, eğitim sistemi gibi iş ve aile dışı faktörlerin de çatışmaya yol açabileceği belirtilmiştir.

Çatışma kaynakları kategorisi incelendiğinde yöneticilerin en sık bahsettiği çatışma kaynağının iş ile ilgili faktörler olduğu görülmüştür. Bu faktörlerin içerisinde sıklıkla iş-aile yaşam dengesi kuramama, zamansızlık, iş yükünün fazlalığı, iş seçimi ve işin esnekliğinin ifade edildiği belirlenmiştir. Yöneticilerin bu kategoride ikinci sırada ifade ettikleri çatışma kaynağını aile ile ilgili faktörler oluşturmaktadır. Bundan sonra iş-aile yaşam çatışmasının kaynakları olarak sırasıyla cinsiyet rolü beklentileri, ekonomik koşullar ve iş ve aile dışı faktörler ifade edilmektedir.

Yöneticilerinin görüşlerine göre iş-aile yaşam çatışmasının en önemli etkisinin iş doyumunu üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ruhsal sağlık ile stres ve tükenmişlik üzerindeki etkisinin eşit sıklıkta, aile doyumunu üzerine etkisinin nispeten daha az sıklıkta ve fiziksel sağlık üzerine etkisinin ise nadiren ifade edildiği belirlenmiştir. Çalışanın iş-aile yaşam çatışması neticesinde yoğun stres ve tükenmişlik, dikkat dağınıklığı, motivasyon eksikliği ve mutsuzluk yaşaması gibi faktörler iş performansını düşürebilir. Bu durum iş doyumunun azalmasına yol açabilir. İş ve aile yaşamı arasında denge kuramama, kişinin hem işinde hem de evinde tatminsizlik yaşamasına neden olabilir. Bununla birlikte hem işte hem de evdeki ilişkilerinde çatışma ve gerginliklere sebep olabilir. Bunun da iş doyumuna negatif etkisi olabilir ve genel olarak yaşam kalitesini düşürebilir.

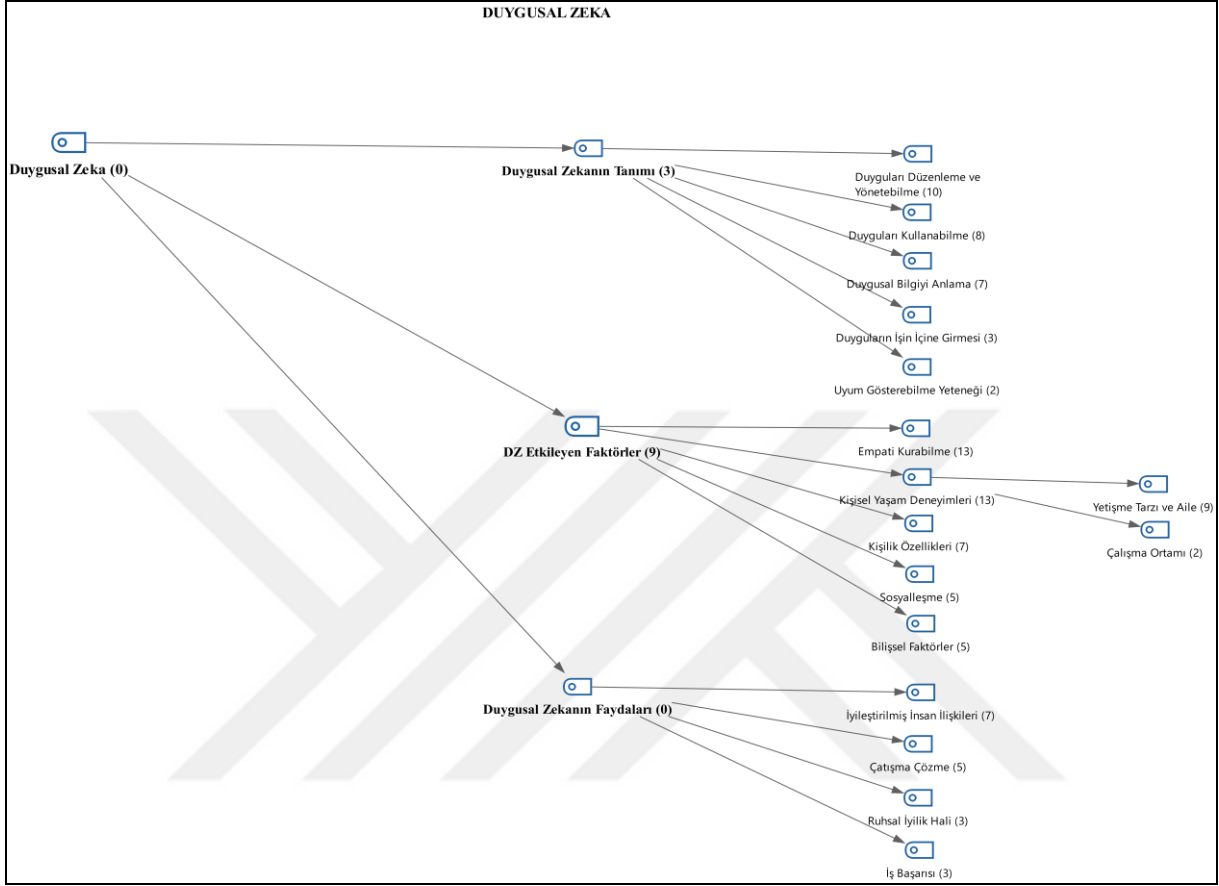
İş-aile yaşam çatışmasında yöneticilerin görüşlerine göre en etkili olan başa çıkma stratejisi aile iş birliğidir. Aile desteğini sosyal destek takip etmekle birlikte sıklığının çok daha az ifade edildiği görülmüştür. Aile dostu iş yeri politikalarını, iş ile ilgili düzenlemeleri ve zaman yönetimini de anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışmasıyla baş etmek için kullanılan stratejiler içerisinde çok nadiren de olsa ifade ettikleri belirlenmiştir. İş-aile yaşam dengesini sağlamak için esnek çalışma modelleri, destekleyici iş politikaları ve etkili zaman yönetimi gibi stratejilerin geliştirilmesi önemlidir. Bu çatışmayı azaltmak veya dengelemek çalışanın iş doyumunu artırabilir.

#### **4.2.2. Duygusal Zekaya İlişkin Bulgular ve Yorum**

Özel anaokulu yöneticilerinin duygusal zekayı nasıl tanımladıklarına ve etkileyen faktörlere ilişkin bulgular ve yorumlar bu başlık altında yer almaktadır. Duygusal zekaya ilişkin oluşturulan üst tema, kategori ve alt temalar Şekil 4.5’de verilmiştir.

Şekil 4.5

*Duygusal Zeka Hiyerarşik Kod Modellemesi*



Bu çalışmanın ikinci araştırma sorusu “Özel anaokulu yöneticilerinin duygusal zekaya ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklindedir. Bu araştırma sorusuna ilişkin yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla Görüşme Formunda “Duygusal zeka denilince ne anlıyorsunuz? Tanımlar mısınız? Etkileyen faktörler var mıdır? Varsa nasıl etkilemektedir?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar analiz programında “Duygusal Zeka” şeklinde tema haline getirilmiş ve üç kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler, “duygusal zekanın tanımı”, “duygusal zekayı etkileyen faktörler” ve “duygusal zekanın faydaları” şeklindedir. Şekil 4.5 incelendiğinde “Duygusal Zeka” üst temasına ilişkin olarak “duyguları düzenleme ve yönetebilme, duyguları kullanabilme, duygusal bilgiyi anlama, duyguların işin içine girmesi ve uyum gösterebilme yeteneği” alt temalarından “Duygusal Zekanın Tanımı” kategorisine, “empati kurabilme, kişisel yaşam deneyimleri, kişilik özellikleri, sosyalleşme ve bilişsel faktörler” alt temalarından “Duygusal Zekayı Etkileyen Faktörler” kategorisine, “iyileştirilmiş insan ilişkileri, çatışma çözme, ruhsal iyilik hali ve iş başarısı” alt temalarından “Duygusal Zekanın Faydaları” kategorisine ulaşılmıştır. Ayrıca, “Duygusal Zekayı

Etkileyen Faktörler” kategorisinin “kişisel yaşam deneyimleri” alt temasının iki adet alt kodu bulunmaktadır. Bunlar “yetişme tarzı ve aile ve çalışma ortamı” alt kodlarıdır.

Duygusal zekanın tanımı kategorisi incelendiğinde anaokulu yöneticilerinin değerlendirmeleri duyguları düzenleme ve yönetebilme, duyguları kullanabilme, duygusal bilgiyi anlama, duyguların işin içine girmesi ve uyum gösterebilme yeteneği şeklinde sıralanmıştır. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

***Duyguları Düzenleme ve Yönetebilme.*** “Şöyle, duygusal zeka deyince kişinin kendini yetiştirmesi ve hissettiği duyguları, ölçümleyebilmesi, kontrol altında tutabilmesi, duygularına hakim olabilmesi ve onu yönlendirebilmesini daha çok alıyorum.” (Y7, KM-K)

“Yani kendisiyle bağ kurabilmiş insanlar, kendisini yeterince iyi tanıyan, kendi duygularını yönetebilen insanların bu konuda profesyonel, bu çocuk da olabilir, yetişkin birisi de olabilir fark etmiyor, kendi duygularını, ihtiyaçlarını ve isteklerini çok iyi tanıyan ve kendine çok iyi cevap verebilen bireylerin durumu duygusal zekaya daha meyilli daha yatkın gibi olabilir.” (Y6, KM-K)

“Duygusal zeka olaylara karşı yüksek derece empati kurabilme yeteneğiyle de alakalı olduğunu düşünüyorum. Sosyalliğin verdiği sosyal zekanın olay ya da durumlar karşısında karşındakini ne kadar empati kurabilip o şekilde yaklaşırsan duygusal zekanın daha yüksek olduğu anlamına geliyor. Bir haber izlerken örneğin annenin çektiği bir acı varsa onu yoğun yaşayıp olaylara o açıdan bakabilmekle de alakalı olabilir. Bu bir çalışanına karşı çalışanın psikolojisini düşünerek verdiğin bir kararla da alakalı olabilir duygusal zeka. Ama şu anda sosyallikte sosyal yaşantıda duygusal zekanı ne kadar iyi kullanabiliyorsan ya da yönetebiliyorsan o kadar başarılı olabiliyorsun diye düşünüyorum. Hem iş hayatında hem de sosyal ilişkiler anlamında.” (Y9, KM-K)

“Tabii şimdi duygusal zeka önemli. Yani hani teknik anlamda açıklamayacağım ama bana göre duygusal zeka insanın kendi duygularıyla ilgili yani öfkesiyle, mutluluğuyla, hüznüyle ilgili olan bu farkındalığın kendinde tespitini yapmış olmalı. Yani üzgünseniz üzgünsünüzdür ama üzgün olduğunuzda bunu işinize yansıtırsınız stresten hata yapabilirsiniz. İşte bu çok mutluyusanız çok mutlu olduğunuz için de hata yapabilirsiniz. Yani çok mutlu olmak işte hata yapmayı engelleyici bir faktör değildir. Çok mutlu olduğunuzda da gözden kaçırabileceğimiz ayrıntılar oluyor. O dengeyi kurmak çok önemli bence. İşte duygusal zeka da burada devreye giriyor. Bana göre o dengeyi sağlayabilen insanlar duygusal zekaları bana göre yüksek olanlardır. Kontrol edemeyenler de duygusal zekasını kontrol edemeyen insanlar oluyor. Onlardan genelde uzak durmaya çalışırım.

*Hani öfke kontrolü yoktur bu insanların ya da duygu durum bozuklukları bile oluşabiliyor zamanla duygusal zekası çok gelişmemiş insanların. Bana göre duygularımızı kontrol edebilme mekanizması duygusal zeka. Öyle bakıyorum. Beynimizi bir dişli gibi düşünürsek bence beynin en önemli etmeni de duygusal zekadır. Ama işte o dengeyi kurmak lazım. Böyle yani kendimce böyle düşünüyorum. (Y11, KM-K)*

*“Duygusal zekadan anladığım duygu anlamında ve düşünce anlamında kişinin bir adım ötesine geçebilmek yani empatinin biraz üzerindeyiz biz. Duygusal zekaya sahip insanlar durumu anlamakla kalan insanlar değil bunun üstünü yaşayan insanlar, sonraki adımları görebilen ve düşünebilen insanlar. Tabi ki bizim de olmazsa olmazımız. Yani bir okul öncesi eğitim kurumunda duygusal zekaya sahip olmayan birinin yeri yok maalesef. Bu sadece öğretmenler için değil, işte bir branş dersi öğretmeni için de görevli bir teyzemiz için de. Eee.. Biz dümdüz konuşmuyoruz. Biz her zaman karşımızdakisinin biraz duygusuna ve hissine göre konuşan, davranan ve iş geliştiren modeller oluyoruz burada. Sürdürülebilirliği de duygusal zeka sağlıyor. Yani bu zekaya sahip insanların bulunduğu kurumlar sürdürülebilir ve ilerleyebilen kurumlar oluyorlar.” (Y6, KM-K)*

*“Yani hem psikolojik olarak kendimi iyi hissetmeliyim ki çevreme de faydam dokunsun. Ben de mutlu ve huzurlu olayım. Çevremdekiler de öyle olsun. O yüzden duygusal zeka anlamında ha kötü olduğumuz zamanlar yok mu? Tabii ki var. Muhakkak ki insanız. Muhakkak bir şeylerden etkileniyoruz ama konu ortamına göre idare edebilmek ve ortama göre yansıtmak ya da yansıtmamak bence çok daha hassas olunması gereken yer.” (Y7, KM-K)*

**Duyguları Kullanabilme.** *“İnsan duyularıyla birlikte bir bütün. O duyuları güzel kullanabilmesi gerekiyor, yerinde kullanabilmesi gerekiyor, empati gücünün yüksek olması gerekiyor ki iş hayatında da aile hayatında da karşısındaki kişilerle empati kurabilsin, anlayabilsin. Bu duygudan yoksun olduğumuz müddetçe bunu yapamayız. Eeee... Evet duygusal zekanın çalışan yaa bütün bireylerde güçlü olması gerekiyor aslında. Bu yönün güçlendirilmesi gerekiyor.” (Y1, KM-K)*

*“Duygusal zekada benim anladığım şey bir karar verirken mantık ve olması gerekenden ziyade insan olmanın gereği olan duyguların da işin içine girerek, empati yaparak yapılan kararın verilmiş olması. Eee...Yani duyguların da işin içerisine konarak karar vermiş olmak diye düşünüyorum.” (Y4, KM-E)*

*“Duygusal zekadan anladığım şey aslında eee tabi ki bizim kesinlikle sahip olmamız gereken bir özellik. Biz insanları okuyoruz yani çocukları okuyoruz. İşte gözlerinin içine*

baktığımızda söylemediklerinin duyuyoruz, eee işte beden dilini yorumlayabiliyoruz, eeee bakışından, ses tonundan eee ve bu sayede sürüyor aslında bu iş. Yani onun ihtiyacını o söylemeden anladığımız için başarı geliyor. Ya da velinin ihtiyaçlarını o his ee o yaşamadan bir adım önde olmak bence. Duygusal zekadan anladığım duygu anlamında ve düşünce anlamında kişinin bir adım ötesine geçebilmek yani empatinin biraz üzerindeyiz biz. Duygusal zekaya sahip insanlar durumu anlamakla kalan insanlar değil bunun üstünü yaşayan insanlar, sonraki adımları görebilen ve düşünebilen insanlar. Tabi ki bizim de olmazsa olmazımız. Yani bir okul öncesi eğitim kurumunda duygusal zekaya sahip olmayan birinin yeri yok maalesef. Bu sadece öğretmenler için değil, işte bir branş dersi öğretmeni için de görevli bir teyzemiz için de. Eee.. Biz dümdüz konuşmuyoruz. Biz her zaman karşımızdakisinin biraz duygusuna ve hissine göre konuşan, davranan ve iş geliştiren modeller oluyoruz burada. Sürdürülebilirliği de duygusal zeka sağlıyor. Yani bu zekaya sahip insanların bulunduğu kurumlar sürdürülebilir ve ilerleyebilen kurumlar oluyorlar.” (Y6, KM-K)

“Duygusal zeka olaylara karşı yüksek derece empati kurabilme yeteneğiyle de alakalı olduğunu düşünüyorum. Sosyalliğin verdiği sosyal zekanın olay ya da durumlar karşısında karşındakini ne kadar empati kurabilip o şekilde yaklaşırsan duygusal zekanın daha yüksek olduğu anlamına geliyor. Bir haber izlerken örneğin annenin çektiği bir acı varsa onu yoğun yaşayıp olaylara o açıdan bakabilmekle de alakalı olabilir. Bu bir çalışanına karşı çalışanın psikolojisini düşünerek verdiği bir kararla da alakalı olabilir duygusal zeka. Ama şu anda sosyallikte sosyal yaşantıda duygusal zekanı ne kadar iyi kullanabiliyorsan ya da yönetebiliyorsan o kadar başarılı olabiliyorsun diye düşünüyorum. Hem iş hayatında hem de sosyal ilişkiler anlamında.” (Y9, KM-K)

**Duygusal Bilgiyi Anlama.** “Şöyle duygusal zeka deyince kişinin kendini yetiştirmesi ve hissettiği duyguları, ölçümleyebilmesi, kontrol altında tutabilmesi, duygularına hakim olabilmesi ve onu yönlendirebilmesini daha çok alıyorum.” (Y7, KM-K)

“Yani duygularımız, karşıdakilerin duyguları, onlar duygusal zekamızı etkileyebilir. Karşıdaki işte sinirliyse ya da öfkeliyse kendimizi bir nebze onların yerine koyduğumuzda aslında yanlış bir şey. Tamam karşıdakinin duygusunu anlayıp yerine koymamız önemli ama bazen de işte üzüntülü olduğu zaman... Iıııı...” (Y2, M-K)

“Yaaa... Duygusal zekada benim anladığım şey bir karar verirken mantık ve olması gerekenden ziyade insan olmanın gereği olan duyguların da işin içine girerek, empati yaparak yapılan kararın verilmiş olması.” (Y4, KM-E)

*“Duygusal zekaya sahip insanlar durumu anlamakla kalan insanlar değil bunun üstünü yaşayan insanlar, sonraki adımları görebilen ve düşünebilen insanlar.” (Y6, KM-K)*

*“Yani hem psikolojik olarak kendimi iyi hissetmeliyim ki çevreme de faydam dokunsun. Ben de mutlu ve huzurlu olayım. Çevremdekiler de öyle olsun. O yüzden duygusal zeka anlamında ha kötü olduğumuz zamanlar yok mu? Tabii ki var. Muhakkak ki insanız. Muhakkak bir şeylerden etkileniyoruz ama konu ortamına göre idare edebilmek ve ortama göre yansıtmak ya da yansıtmamak bence çok daha hassas olunması gereken yer.” (Y7, KM-K)*

*“Tabii şimdi duygusal zeka önemli. Yani hani teknik anlamda açıklamayacağım ama bana göre duygusal zeka insanın kendi duygularıyla ilgili yani öfkesiyle, mutluluğuyla, hüznüyle ilgili olan bu farkındalığın kendinde tespitini yapmış olması. Yani üzgünseniz üzgünsünüzdür ama üzgün olduğunuzda bunu işinize yansıtırsınız stresten hata yapabilirsiniz. İşte bu çok mutluyusanız çok mutlu olduğunuz için de hata yapabilirsiniz. Yani çok mutlu olmak işte hata yapmayı engelleyici bir faktör değildir. Çok mutlu olduğunuzda da gözden kaçırabileceğimiz ayrıntılar oluyor. O dengeyi kurmak çok önemli bence. İşte duygusal zeka da burada devreye giriyor. Bana göre o dengeyi sağlayabilen insanlar duygusal zekaları bana göre yüksek olanlardır.” (Y11, KM-K)*

**Duyguların İşin İçine Girmesi.** *“Duygusal zekada benim anladığım şey bir karar verirken mantık ve olması gerekenden ziyade insan olmanın gereği olan duyguların da işin içine girerek, empati yaparak yapılan kararın verilmiş olması. Eee... Yani duyguların da işin içerisine konarak karar vermiş olmak diye düşünüyorum.” (Y4, KM-E)*

*“Duygusal zeka denilince duygularımızla yönettiğimiz zekamız diyebilirim.” (Y2, M-K)*

*“Duygusal zeka yani biz vicdanla ve sevgiyle alakalı olduğunu düşünüyorum.” (Y9, KM-K)*

**Uyum Gösterebilme Yeteneği.** *“Duygusal zeka insanın içinde bulunduğu ortama, içinde bulunduğu gruba ya da her türlü karşılaşmaya uyum gösterebilme yeteneği, çabası diyebilirim.” (Y3, KM-K)*

*“Eğer hani değer gören, değer görerek büyüdüyse sen de kendini değerli buluyorsun ve içinde bulunduğun gurupla asgari uyum için gerekli olan çabayı gösterebiliyorsun. Ben bunu önemsiyorum. Asgari uyum çok önemli. Bazen içinde bulunduğum guruplarda çok farklı düşündüğüm oldu ya da hiç onlar gibi ama bunu bilincinde olarak eğer onlarla birlikte bunu yapmak istiyorsam şöyle bir rasyonel davranmalıyım gibi. Öyle düşünüyorum.” (Y3, KM-K)*

Duygusal zekayı etkileyen faktörler kategorisi incelendiğinde özel anaokulu yöneticilerinin değerlendirmeleri yoğunluklu olarak empati kurabilme, kişisel yaşam deneyimleri (yetişme tarzı ve aile ve çalışma ortamı), kişilik özellikleri, sosyalleşme ve bilişsel faktörler şeklinde olmuştur. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

**Empati Kurabilme.** *“Duygusal zeka da zaten hepsinin bir bileşimi. Yani tekrar söylediğim gibi empati kurabilme, küçük şeylerden mutlu olabilme, mesela hayal kurma, kurduğu hayal de gerçekleştirmek üzerine kendini adama, bunların hepsini örüntülü olduğu için, yine birbiriyle alakalı olduğunu düşünüyorum.” (Y9, KM-K)*

*“Duygusal zekada benim anladığım şey bir karar verirken mantık ve olması gerekenden ziyade insan olmanın gereği olan duyguların da işin içine girerek, empati yaparak yapılan kararın verilmiş olması.” (Y4, KM-E)*

*“Vardır. Birincisi yetiştirme tarzı, aile. Küçük yaşta bir çocuğun, örneğin empatiden yoksun büyümüş bir çocuğun, çok fazla duygusal zekasının geliştirebileceğini ben düşünmüyorum. Hayvan sevgisi çok aşılanmamış bir insanın çocukken örneğin yetişkin olduğu zaman hem hayvan sevgisi ya da hayvana zarar verebilme ya da onun da canının yanabilme duygusundan yoksun bir şekilde yaklaşabilir.” (Y9, KM-K)*

*“Karşıdaki işte sinirliyse ya da öfkeliyse kendimizi bir nebze onların yerine koyduğumuzda....Aslında yanlış bir şey. Tamam karşıdakinin duygusunu anlayıp yerine koymamız önemli... Bir örnekle açıklayabilir miyim Özlem Hanım? Yani şu şekilde tanımlayabilirim; duygusal zekamızı karşıdakinin yerine kendimizi koyduğumuzda işte “Annem hasta ya da çocuğum hasta denildiğinde biz bir nebze duygusal zekamızı kullanarak işte şey yapabiliriz karşıdakine müsaade edebiliriz, izin verebiliriz. Bu şekilde.” (Y2, M-K)*

*“Duygusal zekadan anladığım şey aslında eee tabi ki bizim kesinlikle sahip olmamız gereken bir özellik. Biz insanları okuyoruz yani çocukları okuyoruz. İşte gözlerinin içine baktığımızda söylemediklerinin duyuyoruz, eee işte beden dilini yorumlayabiliyoruz, eee bakışından, ses tonundan eee ve bu sayede sürüyor aslında bu iş. Yani onun ihtiyacını o söylemeden anladığımız için başarı geliyor. Ya da velinin ihtiyaçlarını o his ee o yaşamadan bir adım önde olmak bence. Duygusal zekadan anladığım duygu anlamında ve düşünce anlamında kişinin bir adım ötesine geçebilmek yani empatinin biraz üzerindeyiz biz. Duygusal zekaya sahip insanlar durumu anlamakla kalan insanlar değil bunun üstünü yaşayan insanlar, sonraki adımları görebilen ve düşünebilen insanlar. Tabi ki bizim de olmazsa olmazımız. Yani bir okul öncesi eğitim*

kurumunda duygusal zekaya sahip olmayan birinin yeri yok maalesef. Bu sadece öğretmenler için değil, işte bir branş dersi öğretmeni için de görevli bir teyzemiz için de. Eee...Biz dümdüz konuşmuyoruz. Biz her zaman karşımızdakisinin biraz duygusuna ve hissine göre konuşan, davranan ve iş geliştiren modeller oluyoruz burada. Sürdürülebilirliği de duygusal zeka sağlıyor. Yani bu zekaya sahip insanların bulunduğu kurumlar sürdürülebilir ve ilerleyebilen kurumlar oluyorlar.” (Y6, KM-K)

“Duygusal zeka olaylara karşı yüksek derece empati kurabilme yeteneğiyle de alakalı olduğunu düşünüyorum. Sosyalliğin verdiği sosyal zekanın olay ya da durumlar karşısında karşındakini ne kadar empati kurabilip o şekilde yaklaşırsan duygusal zekanın daha yüksek olduğu anlamına geliyor. Bir haber izlerken örneğin annenin çektiği bir acı varsa onu yoğun yaşayıp olaylara o açıdan bakabilmekle de alakalı olabilir. Bu bir çalışanına karşı çalışanın psikolojisini düşünerek verdiğin bir kararla da alakalı olabilir duygusal zeka.” (Y9, KM-K)

“Duygusal zekayı etkileyen faktörler vardır. Kişinin öz çekirdek ailesi, yetiştirme şekli, anne olup olmaması, empati kurabiliyor olup olmaması, olaylara karşı bakış açısında çevresindeki insanlar duygusal zekasını mı kullanıyor, bilişsel olarak biraz daha nasıl yaklaşımlarda bulunuyor bu da etkiliyor.” (Y12, M-K)

“İnsan duyularıyla birlikte bir bütün. O duyuları güzel kullanabilmesi gerekiyor, yerinde kullanabilmesi gerekiyor, empati gücünün yüksek olması gerekiyor ki iş hayatında da aile hayatında da karşısındaki kişilerle empati kurabilsin, anlayabilsin. Bu duygudan yoksun olduğumuz müddetçe bunu yapamayız.” (Y1, KM-K)

**Kişisel Yaşam Deneyimleri (Yetiştirme Tarzı ve Aile).** “Etkileyen faktörler tabi ki vardır. Yani bir çocuğun, eee şimdi ben gelişimciyim, baktığım zaman bir çocuk aile nasılsa çocuk öyle geliyor. Duyular doğduğumuz andan itibaren var bizde. O duyuları desteklersek o duyular ön plana çıkıyor. Gelişimi iyi değerlendirip, gelişim olarak iyi yetiştirirsek, gelişimsel yetiştirmeden bahsediyorum, akademik yetiştirmeden değil, eee ne yapıyor o çocuk, bir şey olarak, duyuları, sosyalleşmesi, kendini ifade etmesi, farkındalığına varması bunlar hep bizim duyularımız sayesinde oluyor. Bunlar olmadığı zaman, bunlar verilmediği zaman bir bireye, ne yapıyor, bencil, sadece kendini düşünen, bireysel varlıkları görüyoruz karşımızda.” (Y1, KM-K)

“Eğer hani değer gören, değer görerek büyüdüysen de kendini değerli buluyorsun ve içinde bulunduğun gurupla asgari uyum için gerekli olan çabayı gösterebiliyorsun.” (Y3, KM-K)

*“Yani duygusal zekayı etkileyen faktörler vardır. Kişinin yaşama bakış açısı bence duygusal zekayı etkiler. Yetişme tarzı etkiler. Çocukluğu etkiler. Eee... Büyüdüğü çevre etkiler. Onun dışında ekonomik durumları da etkileyebilir. Yani bunu ticaret yaptığımız zaman duygusal zekayı belki çok farklı bir karar alacakken ekonomik zorunluluklar sizi o duygusal zekanızda alacağınız kararı etkileyebilir.” (Y4, KM-E)*

*“İnsanın yaşadıkları, psikolojik olarak, beynen, stres, üzüntü, mutluluk, sevinç, bence onlar.” (Y5, KM-K)*

*“Evet, eee duygusal zekayı yani bence kişinin doyumunu, kişinin hayattan aldığı doyum ve işte kendiyle olan bağlantısı etkiliyor duygusal zekayı. Yani kendisiyle bağ kurabilmiş insanlar, kendisini yeterince iyi tanıyan, kendi duygularını yönetebilen insanların bu konuda profesyonel, bu çocuk da olabilir, yetişkin birisi de olabilir fark etmiyor, kendi duygularını, ihtiyaçlarını ve isteklerini çok iyi tanıyan ve kendine çok iyi cevap verebilen bireylerin durumu duygusal zekaya daha meyilli daha yatkın gibi olabilir.” (Y6, KM-K)*

*“Tabii ki vardır. Çünkü yaşadığımız her an her ortam, psikolojik olarak sonuçta insanız ve duygusal bir varlığız. İşte severek bir şeyleri yapabiliyoruz ya da kendimizi iyi hissetmek ya da bulunduğumuz ortamda iyi hissedebilmek adına bir şeyler yapıyoruz. Ya da ben öncelikle en azından iyi hissetmediğim yerde olmak ya da bulunmak istemiyorum. Doğal olarak bu anlamda hem kendi açımdan hem çevreme de katkı açısından motivasyon anlamında, moral anlamında, işte psikolojik anlamda, duygusal anlamda...” (Y7, KM-K)*

*“Bence kişinin yetiştirilme tarzı, aileden getirdiğin özellikler, bunun çevresel faktörleriyle birlikte bunu etkiliyor diye düşünüyorum ben. Yetiştirildiği ailenin kuralları bence çocuğun kişiliğini doğrudan ya da bireyin kişiliğini doğrudan etkilediği için bu faktör bence birazcık kalıtsal, ama çoğunlukla çevresel faktörlerden etkileniyor. Hani hep denir ya sıklıkla görüştüğünüz beş kişinin ortalama zekasına sahipsiniz. Dolayısıyla en çok görüştüğünüz kişinin duygu durumuna ve algılayış biçimine sahip oluyorsunuz bir süre sonra. Bence çevre burada doğrudan etkili.” (Y10, KM-E)*

*“Duygusal zekayı etkileyen faktörler vardır. Kişinin öz çekirdek ailesi, yetişme şekli, anne olup olmaması, empati kurabiliyor olup olmaması, olaylara karşı bakış açısında çevresindeki insanlar duygusal zekasını mı kullanıyor, bilişsel olarak biraz daha nasıl yaklaşımlarda bulunuyor bu da etkiliyor. Çünkü sosyal öğrenmeyle de alakalı bir durum olduğunu düşünüyorum.” (Y12, M-K)*

**Kişisel Yaşam Deneyimleri (Çalışma Ortamı).** “Yani şu şekilde tanımlayabilirim; duygusal zekamızı karşıdakinin yerine kendimizi koyduğumuzda işte “Annem hasta ya da çocuğum hasta denildiğinde biz bir nebze duygusal zekamızı kullanarak işte şey yapabiliriz karşıdakine müsaade edebiliriz, izin verebiliriz. Bu şekilde bunları etkileyen faktörler bu sefer iş, çalışma ortamı bunları etkileyebilir.” (Y2, M-K)

“Yani duygusal zekayı etkileyen faktörler bence en başta çalışma arkadaşlarınız. Yani şöyle, çalışma ortamı çok önemli, duygusal zekanın beslendiği bir kaynak bence.” (Y11, KM-K)

**Kişilik Özellikleri.** “İkincisi kişiliği, ailesi, öz güveni, benlik duygusu. Bütün hepsinin etkilediğini düşünüyorum.” (Y3, KM-K)

“Nasıl etkileyebilir? Ya mutluysak zaten her şeyi mutlu görüyoruzdur, pozitif görüyoruzdur. Mutsuzsak ve bir şeylere takılı kalmışsak da hep olumsuzluklar yaratmaya çalışıyoruzdur. Dolayısıyla beyin gerçekten çok önemli. Neden önemli? Eğer o, burası rahatsa düşünce, yapı kendini özgür hissediyorsa daha kolay ilerletiyordur her şeyi, yaşamını, işini. Ama tabi ki burası kötüyse, mutsuzsa, stresli ise, baskı altındaysa, bir tutuculuk içerisindeyse de olumsuz etkiliyordur.” (Y5, KM-K)

“Evet, eee duygusal zekayı yani bence kişinin doyumunu, kişinin hayattan aldığı doyum ve işte kendiyle olan bağlantısı etkiliyor duygusal zekayı. Yani kendisiyle bağ kurabilmiş insanlar, kendisini yeterince iyi tanıyan, kendi duygularını yönetebilen insanların bu konuda profesyonel, bu çocuk da olabilir, yetişkin birisi de olabilir fark etmiyor, kendi duygularını, ihtiyaçlarını ve isteklerini çok iyi tanıyan ve kendine çok iyi cevap verebilen bireylerin durumu duygusal zekaya daha meyilli daha yatkın gibi olabilir. Ama tabi ki bu doğuştan gelen bir özellik bence. Bazen işte üç yaşında bir çocukta da biz çok yüksek belirtilerini görebiliyoruz. Yani aile yaşantısına bakıyoruz kazandırılabilmiş olabilir mi ya da nasıl bir süreç. Çok beslenebilme ihtimalini de göremiyoruz aslında ama çocuk bunu taşıyor. Yani işte elimiz kolumuz dolu üç yaşında çocuk ben söylemeden o kapıyı açabiliyor. Ama mesela bakıyorsunuz başka bir ailede çocuk bunu anlamayabiliyor. Kapıyı aç lütfen. Açar mısın dememiz gerekebiliyor. Yani biraz tabi ki bu doğuştan gelen bir şey bu duygusal zeka. Ama kazandırılabilir mi? Evet. Eee...kişinin kendini tanımasıyla mümkün olacak, kendine yetebilmesiyle. Kendine yeten bir insan aslında herkese yetebilir, herkesi anlayabilir, tanıyabilir ve herkese bu noktadan bakabilir diye düşünüyorum.” (Y6, KM-K)

*“Duygusal zeka dediğimiz zaman genel kapsamda daha teatral, sanatsal, teknikten biraz daha uzak. Bununla birlikte çözüm odaklı, pratik zekasının bir tık daha önde olduğu, daha sahada aktif çabuk çözünürlük noktasında işletim sistemi olduğuna inanıyorum.” (Y8, M-K)*

**Sosyalleşme.** *“Evet duygusal zekanın çalışan yaa bütün bireylerde güçlü olması gerekiyor aslında. Bu yönün güçlendirilmesi gerekiyor. Bu da nereden geçiyor, sosyalleşmeden geçiyor bence.” (Y1, KM-K)*

*“Sosyalliğin verdiği sosyal zekanın olay ya da durumlar karşısında karşındakini ne kadar empati kurabilip o şekilde yaklaşırsan duygusal zekanın daha yüksek olduğu anlamına geliyor.” (Y9, KM-K)*

*“Duygusal zekayı etkileyen faktörler vardır. Kişinin öz çekirdek ailesi, yetiştirme şekli, anne olup olmaması, empati kurabiliyor olup olmaması, olaylara karşı bakış açısında çevresindeki insanlar duygusal zekasını mı kullanıyor, bilişsel olarak biraz daha nasıl yaklaşımlarda bulunuyor bu da etkiliyor. Çünkü sosyal öğrenmeyle de alakalı bir durum olduğunu düşünüyorum.” (Y12, M-K)*

**Bilişsel Faktörler.** *“Bir kere bilişsel olarak yani kişinin sahip olduğu bilişsel seviye. İkincisi kişiliği, ailesi, öz güveni, benlik duygusu. Bütün hepsinin etkilediğini düşünüyorum.” (Y3, KM-K)*

*“Nasıl etkileyebilir? Ya mutluyusak zaten her şeyi mutlu görüyoruzdur, pozitif görüyoruzdur. Mutsuzsak ve bir şeylere takılı kalmışsak da hep olumsuzluklar yaratmaya çalışıyoruzdur. Dolayısıyla beyin gerçekten çok önemli. Neden önemli? Eğer o, burası rahatsa düşünce, yapı kendini özgür hissediyorsa daha kolay ilerletiyordur her şeyi, yaşamını, işini. Ama tabi ki burası kötüyse, mutsuzsa, stresli ise, baskı altındaysa, bir tutuculuk içerisindeyse de olumsuz etkiliyordur.” (Y5, KM-K)*

*“Akılla akıl akılla zaten duygu bence bir hareket ediyor. Yani insanın kalbindeki duygusu neyse bence bu beyinden geliyor. Bununla bağlantılı olduğunu düşündüğüm için akıl diyebilirim. Ama tam da akıl diyemiyorsun, duygu diyorsun, düşünce diyorsun bu kez akıl, hepsi bir içinde bence. Yani birlikte biri birinden farksız olamaz gibi geliyor.” (Y5, KM-K)*

*“Duygusal zeka dediğimiz zaman genel kapsamda daha teatral, sanatsal, teknikten biraz daha uzak. Bununla birlikte çözüm odaklı, pratik zekasının bir tık daha önde olduğu, daha sahada aktif çabuk çözünürlük noktasında işletim sistemi olduğuna inanıyorum.” (Y8, M-K)*

*“Duygusal zekayı etkileyen faktörler vardır. Kişinin öz çekirdek ailesi, yetiştirme şekli, anne olup olmaması, empati kurabiliyor olup olmaması, olaylara karşı bakış açısında çevresindeki insanlar duygusal zekasını mı kullanıyor, bilişsel olarak biraz daha nasıl yaklaşımlarda bulunuyor bu da etkiliyor.” (Y12, M-K)*

Duygusal zekanın faydaları kategorisi incelendiğinde anaokulu yöneticilerinin değerlendirmeleri yoğunluklu olarak iyileştirilmiş insan ilişkileri, çatışma çözme, ruhsal iyilik hali ve iş başarısı şeklinde olmuştur. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

***İyileştirilmiş İnsan İlişkileri.*** *“İnsan duyularıyla birlikte bir bütün. O duyuları güzel kullanabilmesi gerekiyor, yerinde kullanabilmesi gerekiyor, empati gücünün yüksek olması gerekiyor ki iş hayatında da aile hayatında da karşısındaki kişilerle empati kurabilsin, anlayabilsin. Bu duygudan yoksun olduğumuz müddetçe bunu yapamayız.” (Y1, KM-K)*

*“Duygusal zeka insanın içinde bulunduğu ortama, içinde bulunduğu gruba ya da her türlü karşılaşmaya uyum gösterebilme yeteneği, çabası diyebilirim.” (Y3, KM-K)*

*“Yani biraz tabi ki bu doğuştan gelen bir şey bu duygusal zeka. Ama kazandırılabilir mi? Evet. Eee kişinin kendini tanımasıyla mümkün olacak, kendine yetebilmesiyle. Kendine yeten bir insan aslında herkese yetebilir, herkesi anlayabilir, tanıyabilir ve herkese bu noktadan bakabilir diye düşünüyorum.” (Y6, KM-K)*

*“Yani hem psikolojik olarak kendimi iyi hissetmeliyim ki çevreme de faydam dokunsun. Ben de mutlu ve huzurlu olayım. Çevremdekiler de öyle olsun. O yüzden duygusal zeka anlamında ha kötü olduğumuz zamanlar yok mu? Tabii ki var. Muhakkak ki insanız. Muhakkak bir şeylerden etkileniyoruz ama konu ortamına göre idare edebilmek ve ortama göre yansıtmak ya da yansıtmamak bence çok daha hassas olunması gereken yer.” (Y7, KM-K)*

*“Şu anda sosyallikte sosyal yaşantıda duygusal zekanı ne kadar iyi kullanabiliyorsan ya da yönetebiliyorsan o kadar başarılı olabiliyorsun diye düşünüyorum. Hem iş hayatında hem de sosyal ilişkiler anlamında.” (Y9, KM-K)*

*“Tabii şimdi duygusal zeka önemli. Yani hani teknik anlamda açıklamayacağım ama bana göre duygusal zeka insanın kendi duygularıyla ilgili yani öfkesiyle, mutluluğuyla, hüznüyle ilgili*

olan bu farkındalığın kendinde tespitini yapmış olmalı. Yani üzgünseniz üzgünsünüzdür ama üzgün olduğunuzda bunu işinize yansıtırsınız stresten hata yapabilirsiniz. İşte bu çok mutluyunuz çok mutlu olduğunuz için de hata yapabilirsiniz. Yani çok mutlu olmak işte hata yapmayı engelleyici bir faktör değildir. Çok mutlu olduğunuzda da gözden kaçırabileceğimiz ayrıntılar oluyor. O dengeyi kurmak çok önemli bence. İşte duygusal zeka da burada devreye giriyor. Bana göre o dengeyi sağlayabilen insanlar duygusal zekaları bana göre yüksek olanlardır. Kontrol edemeyenler de duygusal zekasını kontrol edemeyen insanlar oluyor. Onlardan genelde uzak durmaya çalışırım.” (Y11, KM-K)

**Çatışma Çözme.** “Yani şu şekilde tanımlayabilirim; duygusal zekamızı karşıdakinin yerine kendimizi koyduğumuzda işte “Annem hasta ya da çocuğum hasta denildiğinde biz bir nebze duygusal zekamızı kullanarak işte şey yapabiliriz karşıdakine müsaade edebiliriz, izin verebiliriz. Bu şekilde bunları etkileyen faktörler bu sefer iş, çalışma ortamı bunları etkileyebilir. Yani kurumla öğretmen arasındaki bağı da etkileyebilir.” (Y2, M-K)

“Eğer hani değer gören, değer görerek büyüdüysen de kendini değerli buluyorsun ve içinde bulunduğun gurupla asgari uyum için gerekli olan çabayı gösterebiliyorsun. Ben bunu önemsiyorum. Asgari uyum çok önemli. Bazen içinde bulunduğum guruplarda çok farklı düşündüğüm oldu ya da hiç onlar gibi ama bunu bilincinde olarak eğer onlarla birlikte bunu yapmak istiyorsam şöyle bir rasyonel davranmalıyım gibi. Öyle düşünüyorum.” (Y3, KM-K)

“Biz insanları okuyoruz yani çocukları okuyoruz. İşte gözlerinin içine baktığımızda söylemediklerinin duyuyoruz, eee işte beden dilini yorumlayabiliyoruz, eeee bakışından, ses tonundan eee ve bu sayede sürüyor aslında bu iş. Yani onun ihtiyacını o söylemeden anladığımız için başarı geliyor. Ya da velinin ihtiyaçlarını o his ee o yaşamadan bir adım önde olmak bence. Duygusal zekadan anladığım duygu anlamında ve düşünce anlamında kişinin bir adım ötesine geçebilmek yani empatinin biraz üzerindeyiz biz. Duygusal zekaya sahip insanlar durumu anlamakla kalan insanlar değil bunun üstünü yaşayan insanlar, sonraki adımları görebilen ve düşünebilen insanlar. Tabi ki bizim de olmazsa olmazımız. Yani bir okul öncesi eğitim kurumunda duygusal zekaya sahip olmayan birinin yeri yok maalesef. Bu sadece öğretmenler için değil, işte bir branş dersi öğretmeni için de, görevli bir teyzemiz için de. Eee... Biz dümdüz konuşmuyoruz. Biz her zaman karşıımızdakisinin biraz duygusuna ve hissine göre konuşan, davranan ve iş geliştiren modeller oluyoruz burada.” (Y6, KM-K)

“Duygusal zeka dediğimiz zaman genel kapsamda daha teatral, sanatsal, teknikten biraz daha uzak. Bununla birlikte çözüm odaklı, pratik zekasının bir tık daha önde olduğu, daha sahada aktif çabuk çözünürlük noktasında işletim sistemi olduğuna inanıyorum.” (Y8, M-K)

**Ruhsal İyilik Hali.** “Evet, eee duygusal zekayı yani bence kişinin doyumu, kişinin hayattan aldığı doyum ve işte kendiyle olan bağlantısı etkiliyor duygusal zekayı. Yani kendisiyle bağ kurabilmiş insanlar, kendisini yeterince iyi tanıyan, kendi duygularını yönetebilen insanların bu konuda profesyonel, bu çocuk da olabilir, yetişkin birisi de olabilir fark etmiyor, kendi duygularını, ihtiyaçlarını ve isteklerini çok iyi tanıyan ve kendine çok iyi cevap verebilen bireylerin durumu duygusal zekaya daha meyilli daha yatkın gibi olabilir.” (Y6, KM-K)

“Çünkü yaşadığımız her an her ortam, psikolojik olarak sonuçta insanız ve duygusal bir varlığız. İşte severek bir şeyleri yapabiliyoruz ya da kendimizi iyi hissetmek ya da bulunduğumuz ortamda iyi hissedebilmek adına bir şeyler yapıyoruz. Ya da ben öncelikle en azından iyi hissetmediğim yerde olmak ya da bulunmak istemiyorum. Doğal olarak bu anlamda hem kendi açımdan hem çevreme de katkı açısından motivasyon anlamında, moral anlamında, işte psikolojik anlamda, duygusal anlamda.” (Y7, KM-K)

“Tabii şimdi duygusal zeka önemli. Yani hani teknik anlamda açıklamayacağım ama bana göre duygusal zeka insanın kendi duygularıyla ilgili yani öfkesiyle, mutluluğuyla, hüznüyle ilgili olan bu farkındalığın kendinde tespitini yapmış olmalı. Yani üzgünseniz üzgünsünüzdür ama üzgün olduğunuzda bunu işinize yansıtırsınız streten hata yapabilirsiniz. İşte bu çok mutluyunuz çok mutlu olduğunuz için de hata yapabilirsiniz. Yani çok mutlu olmak işte hata yapmayı engelleyici bir faktör değildir. Çok mutlu olduğunuzda da gözden kaçırabileceğimiz ayrıntılar oluyor. O dengeyi kurmak çok önemli bence. İşte duygusal zeka da burada devreye giriyor. Bana göre o dengeyi sağlayabilen insanlar duygusal zekaları bana göre yüksek olanlardır. Kontrol edemeyenler de duygusal zekasını kontrol edemeyen insanlar oluyor. Onlardan genelde uzak durmaya çalışırım. Hani öfke kontrolü yoktur bu insanların ya da duygu durum bozuklukları bile oluşabiliyor zamanla duygusal zekası çok gelişmemiş insanların.” (Y11, KM-K)

**İş Başarısı.** “Duygusal zekadan anladığım şey aslında eeee tabi ki bizim kesinlikle sahip olmamız gereken bir özellik. Biz insanları okuyoruz yani çocukları okuyoruz. İşte gözlerinin içine baktığımızda söylemediklerinin duyuyoruz, eee işte beden dilini yorumlayabiliyoruz, eeee bakışından, ses tonundan eee ve bu sayede sürüyor aslında bu iş. Yani onun ihtiyacını o söylemeden anladığımız için başarı geliyor. Ya da velinin ihtiyaçlarını o his eee o yaşamadan bir adım önde olmak bence. Duygusal zekadan anladığım duygu anlamında ve düşünce anlamında

*kişinin bir adım ötesine geçebilmek yani empatinin biraz üzerindeyiz biz. Duygusal zekaya sahip insanlar durumu anlamakla kalan insanlar değil bunun üstünü yaşayan insanlar, sonraki adımları görebilen ve düşünebilen insanlar. Tabi ki bizim de olmazsa olmazımız. Yani bir okul öncesi eğitim kurumunda duygusal zekaya sahip olmayan birinin yeri yok maalesef. Bu sadece öğretmenler için değil, işte bir branş dersi öğretmeni için de görevli bir teyzemiz için de. Eee... Biz dümdüz konuşmuyoruz. Biz her zaman karşımızdakisinin biraz duygusuna ve hissine göre konuşan, davranan ve iş geliştiren modeller oluyoruz burada. Sürdürülebilirliği de duygusal zeka sağlıyor. Yani bu zekaya sahip insanların bulunduğu kurumlar sürdürülebilir ve ilerleyebilen kurumlar oluyorlar.” (Y6, KM-K)*

*“Şu anda sosyallikte sosyal yaşantıda duygusal zekanı ne kadar iyi kullanabiliyorsan ya da yönetebiliyorsan o kadar başarılı olabiliyorsun diye düşünüyorum. Hem iş hayatında hem de sosyal ilişkiler anlamında.” (Y9, KM-K)*

*“Duygusal zekanızı dengeli tutamadığımız için başarılı olamıyorsunuz.” (Y11, KM-K)*

Özel anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre duygusal zeka “duyguları düzenleme ve yönetebilme, duyguları kullanabilme, duygusal bilgiyi anlama, duyguların işin içine girmesi ve uyum gösterebilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin duygusal zekayı tanımlamada en sık kullandıkları yeteneğin duyguları düzenleme ve yönetebilme, ikinci sırada duyguları kullanabilme ve üçüncü sırada da duygusal bilgiyi anlama yeteneğinin olduğu görülmektedir. Bunu duyguların işin içerisine girmesi ve son olarak da uyum gösterebilme yeteneği izlemektedir. Duygusal zeka, kişinin kendi duygularını anlaması, düzenlemesi ve yönetmesi, diğer kişilerin duygularını anlaması ve ilişkilerinde etkin bir şekilde kullanabilmesi yeteneğidir. Yöneticilerin okul öncesi eğitim alanında görev alan çalışan ve yöneticilerde yüksek duygusal zekaya sahip olmanın önemini ve gerekliliğini sıklıkla vurguladıkları, özellikle duyguları düzenleme ve yönetebilme becerisi üzerinde yoğunlaştıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan anaokulu yöneticileri duygusal zekayı yoğunluklu olarak empati kurabilmenin ve kişisel yaşam deneyimlerinin etkilediğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin çoğu kişisel yaşam deneyimlerine yetiştirme tarzı ve ailenin, nadiren de çalışma ortamının etkisini belirtmişlerdir. Kişilik özellikleri yöneticilerin duygusal zekayı etkilediğini ifade ettikleri üçüncü faktör olmuştur. Ayrıca, sosyalleşme ve bilişsel faktörler de yöneticilerin duygusal zekayı eşit sıklıkta etkilediğini belirttikleri faktörler olmuştur.

Duygusal zekanın faydaları kategorisine bakıldığında özel anaokulu yöneticilerinin yoğunlukla iyileştirilmiş insan ilişkilerinden bahsettikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin çatışma çözme için duygusal zekaya sahip olmanın sağladığı faydalar arasında ikinci sırada ifade ettikleri görülmüştür. Ruhsal iyilik halinin de yöneticilerce duygusal zekanın faydaları kategorisinde üçüncü sırada tanımlandığı belirlenmiştir. Bu kategoride yöneticilerin en az sıklıkta tanımladıkları iş başarısı olmuştur.

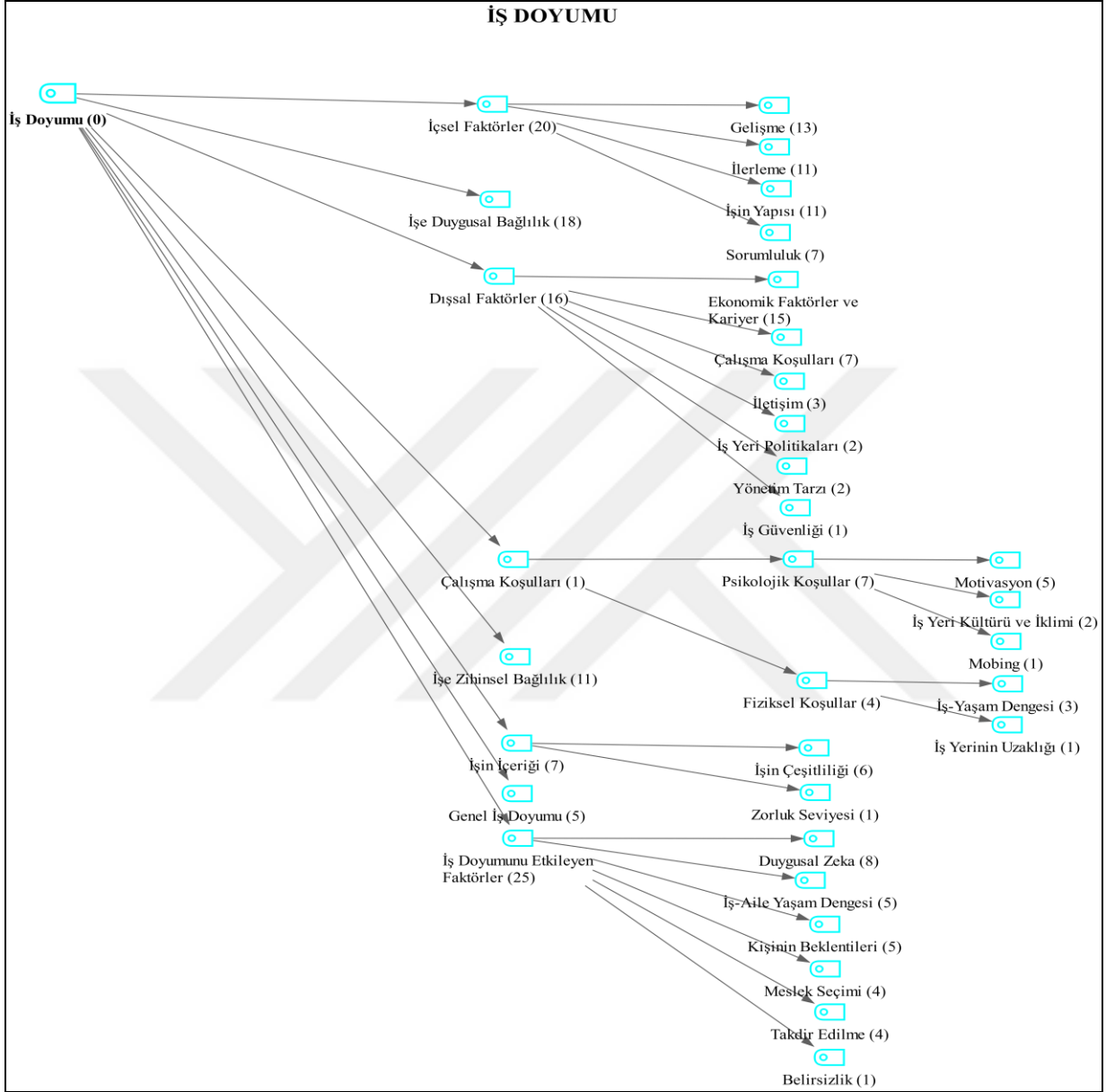
Duygusal zeka kullanımında ilk adım kendinizin ve başkalarının duygularını algılamak, fark edebilmek ve neler olduğunu anlamaktır. Duyguları düzenleme ve yönetme becerisi duyguların kişiyi etkilediği durumlarda duyguları kontrol edebilmeyi ve daha yapıcı bir şekilde ifade edebilmeyi sağlar. Duygusal zekası yüksek olan kişiler duygularını dengeleyerek duygusal durumlarını yönetebilir ve aşırı duygusal tepkiler vermekten kaçınırlar. Aşırı kaygı, heyecan, korku, nefret veya öfke gibi duyguları dengelemek ve başa çıkabilmek, empati kurabilmek önemli bir yetenektir. Duygusal zekası yüksek kişiler bu duygularla başa çıkarak ve dengeleyerek ilişkilerinin daha sağlıklı, dengeli ve etkili olmalarını sağlarlar. Bu durum, ilişkilerde daha iyi iletişim kurma, stresle daha etkili bir şekilde başa çıkma ve genel olarak dengeli bir yaşam sürmeye yardımcı olabilir. Yöneticilerin duyguları düzenleme ve yönetme becerisine sıklıkla vurgu yapmaları insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı okul öncesi eğitim kuruluşlarında etkili ve iyileştirilmiş ilişkilere verilen önemin bir göstergesidir. Duygusal zekası yüksek kişiler çatışmadan mümkün olduğunca kaçınır, kaçınılamaz olduğu durumlarda ise çatışmayı etkili biçimde çözebilir. Etkili ve iyileştirilmiş insan ilişkilerinin olduğu, çatışmanın etkili ve kolay çözülebildiği çalışma ortamları kişilerin iş birliği yapması, güçlü sosyal bağlantılar kurması ve destek ağları oluşturmaları için önemlidir. Bu durumun fiziksel ve ruhsal iyilik halini, iş başarısını ve iş doyumunu desteklediği söylenebilir.

#### **4.2.3. İş Doyumuna İlişkin Bulgular ve Yorum**

Özel anaokulu yöneticilerinin iş doyumunu nasıl tanımladıklarına ve etkileyen faktörlere ilişkin bulgular ve yorumlar bu başlık altında yer almaktadır. İş doyumuna ilişkin oluşturulan üst tema, kategori ve alt temalar Şekil 4.6'da verilmiştir.

Şekil 4.6

*İş Doyumu Hiyerarşik Kod Modellemesi*



Bu çalışmanın üçüncü araştırma sorusu “Özel anaokulu yöneticilerinin iş doyumuna ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklindedir. Bu araştırma sorusuna ilişkin yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla Görüşme Formunda “İş doyumunu ne anlam ifade ediyor? Tanımlar mısınız? Etkileyen faktörler var mıdır? Varsa nasıl etkilemektedir?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar analiz programında “İş Doyumu” şeklinde tema haline getirilmiş ve sekiz kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler, “işsel faktörler”, “işe duygusal bağlılık”, “dışsal faktörler”, “çalışma koşulları” “işe zihinsel bağlılık”, “işin içeriği”, “genel iş doyumunu” ve “iş doyumunu etkileyen faktörler” şeklindedir. Şekil

4.6 incelendiğinde “İş Doyumu” üst temasına ilişkin olarak “gelişim, ilerleme, işin yapısı ve sorumluluk” alt temalarından “İçsel Faktörler” kategorisine, “ekonomik faktörler ve kariyer, çalışma koşulları, iletişim, iş yeri politikaları, yönetim tarzı ve iş güvenliği ” alt temalarından “Dışsal Faktörler” kategorisine, “psikolojik koşullar ve fiziksel koşullar” alt temalarından “Çalışma Koşulları” kategorisine, “işin çeşitliliği ve zorluk seviyesi” alt temalarından “İşin İçeriği” kategorisine, “duygusal zeka, iş-aile yaşam dengesi, kişinin beklentileri, meslek seçimi, takdir edilme ve belirsizlik” alt temalarından “İş Doyumunu Etkileyen Faktörler” kategorisine ulaşılmıştır. Ayrıca, “Çalışma Koşulları” kategorisinin “psikolojik koşullar” alt temasının “motivasyon, iş yeri kültürü ve iklimi ve mobing” olmak üzere üç adet alt kodu bulunmaktadır. Buna ek olarak, yine aynı kategorinin “fiziksel koşullar” alt temasının iki adet alt kodu bulunmaktadır. Bunlar “iş-yaşam dengesi ve iş yerinin uzaklığı” alt kodlarıdır.

İçsel faktörler kategorisi incelendiğinde özel anaokulu yöneticilerinin yoğunluklu olarak gelişme, ilerleme, işin yapısı ve sorumluluk şeklinde ifade ettikleri görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

**Gelişme.** “Yaratan kişi, üreten kişi mutlaka iş doyumu açısından da mutlu olacaktır. Yaratabilmeli, farklı bakış açılarını alabilmeli, meraklı olmalı, farklı eğitim kanallarına eğilebilmeli. Yani her yeri takip edebilmeli, bütün gelişmeleri, her yeri takip edip de kendi kurumuna bunu aktarabiliyorsa orda hem farklı hem çok daha yüksek bir verim alacaktır. O verimi aldıkça da o doyum daha da haz haline gelecektir kişide.” (Y1, KM-K)

“Özellikle bizim alan için öz güvenli ya da güvenli olmalı daha doğrusu. Gönül rahatlığıyla o işte var olmalı. Sana sorulan her soruyla ilgili bir fikrinin olması. Bunların olabilmesi için gerçekten de bu alanda çaba sarf etmen lazım, bilgili olman lazım, kendini sürekli yenilemen lazım. Çünkü bu alanın ben bir disiplin olduğunu düşünüyorum ve eee her zaman geliştiğini görüyorum. Bu gelişime eğer ayak uydurabiliyor isen daha güvenli oluyorsun. Bu da iş doyumunu etkiliyor tabi ki.” (Y3, KM-K)

“İş doyumunu yaptığın işten doğruluğuna eminsen, huzurluysan, mutluysan eee ya şunu diyebiliyorsan, “Bugün de gerekeni yaptım, bugün de güzel şeyler başardım.” diyebiliyorsan bence iş doyumuna bu.” (Y5, KM-K)

“Ben eğitimciyim ve eğitimle ilgileniyorum. Bence eğitimin sınırı ve olmayan bir alan ve insanla uğraşıyorsun ve her insanın karakteri ve yapısı çok farklıdır. Çocuklarla da evet ilgileniyorum ama esas yetişkin eğitiminde de görev alıyorum. O yüzden karşınıza çok farklı

*karakterler çıkıyor ve her karakterde tabii ki farklı yöntemler, farklı teknikler kullanman gerekebiliyor. O yüzden bence burada bir doyuma ulaşmak yerine sürekli kendini geliştirerek ileriye gitmek oradaki o duyumu ve hazzı daha iyi yakalamayı sağlayacaktır. Bana bunu ifade ediyor yani.” (Y7, KM-K)*

**İlerleme.** *“Duyulardan bahsediyoruz ya işte o duyuları yukarıya çıkartabilmek iş doyumu sayesinde de olabilir. Yani şöyle söyleyeyim, eee iş doyumu bizi bulunduğumuz yerden çok yukarıya da götürebilir, aşağı da götürebilir eğer doyum olmazsa.” (Y1, KM-K)*

*“İş doyumu yaptığın işten doğruluğuna eminsen, huzurluysan, mutluysan eee ya şunu diyebiliyorsan, “Bugün de gerekeni yaptım, bugün de güzel şeyler başardım.” diyebiliyorsan bence iş doyumu bu.” (Y5, KM-K)*

*“Bence eğitimin sınırı ve olmayan bir alan ve insanla uğraşıyorsun ve her insanın karakteri ve yapısı çok farklıdır. Çocuklarla da evet ilgileniyorum ama esas yetişkin eğitiminde de görev alıyorum. O yüzden karşınıza çok farklı karakterler çıkıyor ve her karakterde tabii ki farklı yöntemler, farklı teknikler kullanman gerekebiliyor. O yüzden bence burada bir doyuma ulaşmak yerine sürekli kendini geliştirerek ileriye gitmek oradaki o duyumu ve hazzı daha iyi yakalamayı sağlayacaktır.” (Y7, KM-K)*

**İşin Yapısı.** *“İş doyumu eğer maddi ve manevi, iç huzuru yüksek, haz olayı yüksek, yaptığınız işten bunları alabiliyorsanız eğer eee iş doyumu.” (Y1, KM-K)*

*“Özellikle bizim alan için öz güvenli ya da güvenli olmalı daha doğrusu. Gönül rahatlığıyla o işte var olmalı. Sana sorulan her soruyla ilgili bir fikrinin olması. Bunların olabilmesi için gerçekten de bu alanda çaba sarf etmen lazım, bilgili olman lazım, kendini sürekli yenilemen lazım. Çünkü bu alanın ben bir disiplin olduğunu düşünüyorum ve eee her zaman geliştiğini görüyorum. Bu gelişime eğer ayak uydurabiliyor isen daha güvenli oluyorsun. Bu da iş doyumunu etkiliyor tabi ki.” (Y3, KM-K)*

*“Bunu etkileyen faktörlerin en başında gelen sevdiğiniz işi yapmak, eee ya da o karakterde olmak ne yapıyorsanız eee yaptığınız işi sevmek üzerine bir karakter geliştirmiş olmanız.” (Y4, KM-E)*

*“İş doyumunu etkileyen faktörler şu anda ekonomik faktörler, düzensizlik bizim elimizde olmayan, tam olarak işte hakim olamadığımız, karar veremediğimiz, sürpriz gelişen süreçler. Biz çok planlı ve programlı çalışıyoruz. Her şey belli bir yıl öncesinden, programlarımız, işte bütçemiz vesaire ama burada tabii ki hani bir takım işte hepimizin ülkecek yaşadığımız maalesef işte*

ekonomik anlamdaki bu değişimler maalesef en büyük olumsuzluk. Yani o da şu söylemlerimizin, söylemlerimizin işte tutarlılığını değiştirebiliyor. Yani işte mesela belirsiz konuşmayı sevmeyiz örneğın biz. Yani bir şey bellidir, budur. Ama nedir? şu anda biz belirsiz konuşabiliyoruz. Maalesef bizim elimizde, bizim karar veremediğımız süreçler, engeller bunlar.” (Y6, KM-K)

“Ben o iş doyumuna ve o duygusallığı yakaladığım için buradayım. Beni mutlu ettiğı için buradayım. Beni daha neler yapabilirim ve kendime daha nasıl katkı sağlarım, çocuklara daha nasıl katkı sağlayabiliriz? Hani çalışan hocalarımla beraber daha neler olabilirsiniz peşinde olduğum için buradayım. O yüzden buradaki o duygusal, bana kattığı hem duygusal anlamda hem iş anlamındaki katkı beni tatmin ediyor ve bana değer katıyor. Yani kendimi değerli hissetmemi ve bu işi yaptığım için evet ben doğru yerdeyim, doğru işi yapıyorum hazzını yaşattığı için de mutluyum ve zaten o yüzden bu bağlamda devam ediyoruz.” (Y7, KM-K)

“Manevi zenginlik. İş doyumunu gerçekten gün sonunda “Ben iyi ki bu işi yapıyorum. İyi ki bu mesleğı seçmişim.” Maddi olarak getirisi olmasa dahi, manevi olarak kendi iç huzurun olduğunda iş doyumuna ulaşmış bir insan geliyor aklıma. Yani gerçekten “İyi ki!” diyebiliyorsam iş doyumuna ulaşmışsındır aynı zamanda aslında.” (Y9, KM-K)

**Sorumluluk.** “İş doyumunu yaptığın işten doğruluğuna eminsen, huzurluysan, mutluysan eee ya şunu diyebiliyorsan, “Bugün de gerekeni yaptım, bugün de güzel şeyler başardım.” diyebiliyorsan bence iş doyumunu bu.” (Y5, KM-K)

“Ben o iş doyumuna ve o duygusallığı yakaladığım için buradayım. Beni mutlu ettiğı için buradayım. Beni daha neler yapabilirim ve kendime daha nasıl katkı sağlarım, çocuklara daha nasıl katkı sağlayabiliriz? Hani çalışan hocalarımla beraber daha neler olabilirsiniz peşinde olduğum için buradayım. O yüzden buradaki o duygusal, bana kattığı hem duygusal anlamda hem iş anlamındaki katkı beni tatmin ediyor ve bana değer katıyor. Yani kendimi değerli hissetmemi ve bu işi yaptığım için evet ben doğru yerdeyim, doğru işi yapıyorum hazzını yaşattığı için de mutluyum ve zaten o yüzden bu bağlamda devam ediyoruz.” (Y7, KM-K)

“Yaptığı işi layıkıyla yapmak evet önemli bir kriter.” (Y10, KM-E)

İşe duygusal bağıllık kategorisi incelendiğinde yöneticilerin yoğunlukla işe duyulan duygusal bağıllığı ifade ettikleri belirlenmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Manevi zenginlik. İş doyumunu gerçekten gün sonunda “Ben iyi ki bu işi yapıyorum. İyi ki bu mesleğı seçmişim.” Maddi olarak getirisi olmasa dahi, manevi olarak kendi iç huzurun

*olduğunda iş doyumuna ulaşmış bir insan geliyor aklıma. Yani gerçekten “İyi ki!” diyebiliyorsam iş duyumuna ulaşmışsındır aynı zamanda aslında.” (Y9, KM-K)*

*“İş doyumunu çocukların ve ailelerin üzerinde olumlu değişikliklere sebep olmak iş doyumunu tanımlıyor. Özellikle biz hani şunu hep konuşuruz işte velinin bir kayıt anı vardır, geldiği an. İşte oradaki bir yüz ifadesi vardır, bir işte soruları vardır, beklentileri vardır. Eee genelde bu standarttır yani. Yedi, sekiz model vardır. İşte o kategoriye giren aileler, yani işte eğitime bakış açısıyla, sordukları sorularla aileyi tanırırsınız ne istediğini ne beklediğini. Bizim iş doyumunu yaşadığımız nokta bütün bu farklı gelen veli tiplerinin bir süre sonra bize aynı şekilde bakıyor olması. Yani aynı noktaya gelmeleri. Eee aynı dili kullanabilir hale gelmeleri bize karşı. Çünkü bizim herkese dilimiz aynı. Bunu anlayıp, buradaki işte niyetimizi, duruşumuzu, yapmak istediklerimizi anlayıp bize aynı noktadan bakabilmeleri tüm velilerin. Bunu sağlıyor olmak gerçekten bir doyum sağlıyor bizde de.” (Y6, KM-K)*

*“İş doyumunu sabah mesaiye huzur içerisinde gitmek ve gün içerisinde yaptığınız bütün etkinliklerde bir memnuniyet duymak, bir haz duymak diye tanımlayabilirim.” (Y4, KM-E)*

*“İş doyumunu, bireysel de seçim yaptığımız alanda, maddiyattan önce duygusal zekanın keyfe vardığı yer olduğuna inanıyorum. Dolayısıyla her sabah uyandığımda, kendi mesleğim adına söyleyeyim, ben işe gidiyorum demiyorum. Daha ben okula gidiyorum diyorum. Bana göre iş doyum noktası burada devreye giriyor. Elbette ki maddi noktada ya da mental noktada her insana tetikleyici bir etken. Bununla birlikte milyonlarca lira kazanıp hiçbir şekilde iş doyumuna ulaşmayan çevrede o kadar çok kişi var ki. Dolayısıyla işe gitmek yerine işte yaşamayı seçiyorum. Bu da benim iş doyum noktam oluyor.” (Y8, M-K)*

*“İş doyumunu eğer maddi ve manevi, iç huzuru yüksek, haz olayı yüksek, yaptığınız işten bunları alabiliyorsanız eğer eee iş doyumunu.” (Y1, KM-K)*

*“İş doyumunu işten aldığı zevk, mutluluk anlamına gelebilir.” (Y2, M-K)*

*“...ondan sonra en önemlisi manevi doyum. Yani, mesela o işte kendimi yeterli hissetmem. O işle ilgili karşılaştığım her sorunda paniklemeden çözebilecek güçte olduğumu hissederim ve doğal olarak çözdüğümde de sağladığım doyum. Yani, insan kendini içinde bulunduğu, yaşadığı iş, ev, aile, arkadaş çevresi ne kadar yeterli ve değerli hissederse o kadar mutlu olur. Bunun tabi birçok alt başlıkları vardır. Hepsi hani ayrı ayrı önemlidir. Ama iş yaşamı büyük oranda bunları destekler bana göre.” (Y3, KM-K)*

*“İş doyumu sabah mesaiye huzur içerisinde gitmek ve gün içerisinde yaptığınız bütün etkinliklerde bir memnuniyet duymak, bir haz duymak diye tanımlayabilirim.” (Y4, KM-E)*

*“Yani hiç iş gibi görmediğim için herhalde hep benim duygusal tarafım ağır basıyor. Galiba öyle...” (Y5, KM-K)*

Dışsal faktörler kategorisi incelendiğinde yöneticilerin değerlendirmelerinin yoğunluklu olarak ekonomik faktörler ve kariyer, çalışma koşulları, iletişim, iş yeri politikaları ve yönetim tarzı şeklinde olmuştur. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

***Ekonomik Faktörler ve Kariyer.*** *“Şimdi genellikle insanlar birinci ekonomi ikinci kariyer. Yani bulundukları alanda ekonomik boyutunu elde etmek ve mümkünse bulundukları kademedен bir iki kademe de daha üste ulaşabilmek için bu şeyi yapıyorlar. Mesleki doyum şu an en önemli kısım ekonomi, ikincisi mesleki kariyerde bir tık iki tık uuu rütbe atlamakla ifade edilir.” (Y10, KM-E)*

*“Evet iş doyumu, tabi ki maddi doyum çok önemli. Yoksa o olmazsa da götürme şansımız yok.” (Y3, KM-K)*

*“Elbette ki maddi noktada ya da mental noktada her insana tetikleyici bir etken.” (Y8, M-K)*

*“Etken faktörler, yaşam, yaşam kalitesi, çevrendeki insanların sana desteği ya da sana destek olmayıp köstek olması, maddiyat, alım gücü.” (Y5, KM-K)*

*“İnsan çalışır çalışır çalışır karşılığını alamaz mutsuz olur. Bu alma-verme işi bir yerde. Hepimiz öyle değil miyiz? İnsanız çünkü. İnsan almaya ve vermeye endekslidir.” (Y1, KM-K)*

***Çalışma koşulları.*** *“Bir beklentiye cevap alamamak vardır. Mesleğini yaparken hayal kurduğunda gerçekten meslekte karşılaştığın sorunlar arasında bir uçurum fazlaysa, beklentine cevap alamıyo...Yani beklediğinle hayal kurduğunla, karşılaştığın tablonun aslında uçurum ne kadar artıyorsa o kadar iş doyumu azalır diye düşünüyorum. Örneğin çok idealist yetişmiş bir öğretmen meslek hayatında ama kötü bir kurumda tecrübe edindiyse mezun olduktan sonra hayal kurduğuyla gerçek arasındaki eşitsizliği görürse, haksızlığa uğramışsa, özlük haklarında değer görmediğine uğramışsa, kendisini öğretmen olarak bir işte eee aslında öz yeterliliğini ya da öz benliğini sarsıcı bir durumlara maruz kalmışsa birazcık iş doyumu da etkileyip biraz da hayal kırıklığına uğrayabiliyor aslında.” (Y9, KM-K)*

“Sabah beş buçukta otobüse binip sekizde işbaşı yapıyordum. Dolayısıyla bu süreç iş doyumuma yüzde yüz etken oluyor. Ya da otobüste, Fatih Köprüsü'nde ayakta uyuduğum günleri biliyorum. Çok keyifle gittiğim işime, bununla birlikte mental yorgunluk, fiziksel yorgunluk, psikolojik yorgunlukla başlıyorum. Dolayısıyla bu da işime yansıyor. Ve doyumdan ziyade eziyete dönmeye başlıyor. O yüzden çevresel faktörlerin, maddi yükümlülüğün, hakeza çalışma zorunluluğunun var olduğunu bilerek devam ettiğimiz hangi saha olursa olsun iş doyumunu birebir etkileyeceğini düşünüyorum.” (Y8, M-K)

“İş doyumunu deyince kişinin yaptığı işten mutlu hissetmesi, haz duygusu alması, yeterlilik hissetmesi, kendini güvende hissetmesi, güvenli bir iş yerinde çalışıyor olması ve yaptığı işten mutlu olması, kazanç sağlaması, sadece maddi kazançtan bahsetmiyorum, duygusal olarak da kazanç sağlaması, manevi olarak da kazanç sağlaması. Yani iş doyumunu olarak evet bunu düşünüyorum.” (Y12, M-K)

“İş doyumunu etkileyen faktörler şu anda ekonomik faktörler, düzensizlik bizim elimizde olmayan, tam olarak işte hakim olamadığımız, karar veremediğimiz, sürpriz gelişen süreçler. Biz çok planlı ve programlı çalışıyoruz. Her şey belli bir yıl öncesinden, programlarımız, işte bütçemiz vesaire ama burada tabii ki hani bir takım işte hepimizin ülkecek yaşadığımız maalesef işte ekonomik anlamdaki bu değişimler maalesef en büyük olumsuzluk. Yani o da şu söylemlerimizin, söylemlerimizin işte tutarlılığını değiştirebiliyor. Yani işte mesela belirsiz konuşmayı sevmeyiz örneğin biz. Yani bir şey bellidir, budur. Ama nedir? Şu anda biz belirsiz konuşabiliyoruz. Maalesef bizim elimizde, bizim karar veremediğimiz süreçler, engeller bunlar.” (Y6, KM-K)

**İletişim.** “Eee iletişim kurmak tabi ki sık ve anlamlı, doğru iletişim kurmak. Bütün bunları yaptığınızda siz iş doyumunu yaşıyorsunuz. Yani yapmak istediğinizi gerçekleştiriyorsunuz. Çünkü biz çocuklara kes yapıştır yapan, işte bütün gün boyama yaptıran eee velinin anladığı şey bu aslında okul öncesi eğitimden, işte çocuğum boyama yapsın, müzik dersine girsin, İngilizceye girsin. Veli bununla geliyor. Yani birçok veli ama biz de diyoruz ki biz bu değiliz. Bunun için bir şeyler yaptığınızda, bu olmadığınızı siz gösterdiğinizde veli de bunu anladığında evet orada gerçek kimliğinizle var olmaya başlıyorsunuz. O noktada iş doyumunu başlıyor mu? Başlıyor.” (Y6, KM-K)

“Yani kurduğunuz ilişki eğer pozitif ise bu da iş doyumunu olumlu etkiler. Kendinizi değerli hissedersiniz. Dolayısıyla doyumunu da olumlu etkiler.” (Y3, KM-K)

**İş Yeri Politikaları.** “Mesleğini yaparken hayal kurduğunda gerçekten meslekte karşılaştığın sorunlar arasında bir uçurum fazlaysa, beklentine cevap alamıyo...Yani beklediğinle

hayal kurduğunla, karşılaştığın tablonun aslında uçurum ne kadar artıyorsa o kadar iş doyumu azalır diye düşünüyorum. Örneğin çok idealist yetişmiş bir öğretmen meslek hayatında ama kötü bir kurumda tecrübe edindiyse mezun olduktan sonra hayal kurduğuyla gerçek arasındaki eşitsizliği görürse, haksızlığa uğramışsa, özlük haklarında değer görmediğine uğramışsa, kendisini öğretmen olarak bir işte eee aslında öz yeterliliğini ya da öz benliğini sarsıcı bir durumlara maruz kalmışsa birazcık iş doyumu da etkileyip biraz da hayal kırıklığına uğrayabiliyor aslında.” (Y9, KM-K)

“İş doyumu çocukların ve ailelerin üzerinde olumlu değişikliklere sebep olmak iş doyumunu tanımlıyor. Özellikle biz hani şunu hep konuşuruz işte velinin bir kayıt anı vardır, geldiği an. İşte oradaki bir yüz ifadesi vardır, bir işte soruları vardır, beklentileri vardır. Eee genelde bu standarttır yani. Yedi, sekiz model vardır. İşte o kategoriye giren aileler, yani işte eğitime bakış açısıyla, sordukları sorularla aileyi tanırırsınız ne istediğini ne beklediğini. Bizim iş doyumu yaşadığımız nokta bütün bu farklı gelen veli tiplerinin bir süre sonra bize aynı şekilde bakıyor olması. Yani aynı noktaya gelmeleri. Eee aynı dili kullanabilir hale gelmeleri bize karşı. Çünkü bizim herkese dilimiz aynı. Bunu anlayıp, buradaki işte niyetimizi, duruşumuzu, yapmak istediklerimizi anlayıp bize aynı noktadan bakabilmeleri tüm velilerin. Bunu sağlıyor olmak eee gerçekten bir doyum sağlıyor bizde de. Dolayısıyla çocuklar için de bu böyle. İşte mesela hep denilen bir şey var, herkes bunu söyler yani çok klişedir. İşte bir çocukla baş edemiyoruz, siz nasıl baş ediyorsunuz. Çocuklarla baş etmek zaten, baş etme kelimesi başlı başına hani baş etmeye gerek yok. Siz belli bir dil kullandığınızda, siz çocuklara değer verdiğinizde, sınırlarınızı net bir şekilde çizdiğinizde örselemeden bu zaten çok kolay, bu mümkün. Yani çocuğun ihtiyacını duygusal anlamda, işte fiziksel ve sosyal giderdiğinizde, zaten baş edilecek bir çocuk yok ortada. Dolayısıyla veli olarak da bu böyle. Velinin de işte yine duygusal zekaya da bağlayacak olursak, velilerimizin de ihtiyaçlarını, isteklerini onlar daha hissetmeden, yani çocuklarıyla ilgili yaşadıkları durumları, sıkıntıları görüp onlara dokunduğunuzda, gelen bildirimlerle ve onlarda olumlu değişimlerle, bu iletişim anlamında bile olumlu değişimler, yani işte öğretmenle nasıl iletişim kuracak, çocuğuyla nasıl iletişim kuracak, bu noktada bizde iş doyumunu sağlayan konu bu. Ve tabi ki hani çok olumlu bağlar kuruyoruz. Yani mesela başka kurumlardan işte duyuyoruz, veliler okul yönetimiyle kavga etmiş, şöyle olmuş. Yani bunlar bize çok uzak şeyler. Böyle bir şey olamaz. Yani veliyle kavga edilmez. O seviyeye gelinmez. Bunu ne önler? Duygusal zeka önler tabi ki. Duygusal zekanız işte yüksektir ya da siz anlıyorsunuzdur zaten. Bir şey yükselmeden onu önlersiniz. Onu o noktaya basarsınız, beklemesiniz, biriktirmezsiniz. Bu çocuğun davranışıyla ilgili de olabilir. Eee iletişim kurmak tabi ki sık ve anlamlı, doğru iletişim kurmak. Bütün bunları

yaptığınızda siz iş doyumunu yaşıyorsunuz. Yani yapmak istediğinizi gerçekleştiriyorsunuz. Çünkü biz çocuklara kes yapıştır yapan, işte bütün gün boyama yaptıran eee velinin anladığı şey bu aslında okul öncesi eğitimden, işte çocuğum boyama yapsın, müzik dersine girsin, İngilizceye girsin. Veli bununla geliyor. Yani birçok veli ama biz de diyoruz ki biz bu değiliz. Bunun için bir şeyler yaptığınızda, bu olmadığınızı siz gösterdiğinizde veli de bunu anladığında evet orada gerçek kimliğinizle var olmaya başlıyorsunuz. O noktada iş doyumunu başlıyor mu? Başlıyor. Zaten başarı da geliyor ondan sonra işte kazanç dersiniz o da geliyor, veli de geliyor. Kalkıp eğitim kurumunun reklamını yapmak, biz şöyle bir okuluz, şöyle branşlarımız var, işte şöyle atölyeler, etkinlikler düzenliyoruz değil de arka planda iyileştirdikleriniz, çocuk üzerinde ve aile üzerinde olumlu yönde değiştirebildikleriniz aslında size iş motivasyonu sağlıyor ve dolayısıyla da tabi beraberinde birçok şey geliyor, elde ediyorsunuz. İş doyumunu bu.” (Y6, KM-K)

**Yönetim Tarzı.** “Burada biraz sanki beğenilme, takdir edilme duygusu bu alanda biraz sanki daha çok ön plana çıkıyor. Yaptığı işi layıkıyla yapmak evet önemli bir kriter ama beğenilerek yapmak, buradan takdir almak ve mümkünse kademe ilerlemesi almak gibi faktörler sanki burada birazcık daha ön plana çıkmış etkileyen faktörlerden birisi bu diye düşünüyorum.” (Y10, KM-E)

“Yani mesela başka kurumlardan işte duyuyoruz, veliler okul yönetimiyle kavga etmiş, şöyle olmuş. Yani bunlar bize çok uzak şeyler. Böyle bir şey olamaz. Yani veliyle kavga edilmez. O seviyeye gelinmez. Bunu ne önler? Duygusal zeka önler tabi ki. Duygusal zekanız işte yüksektir ya da siz anlıyorsunuzdur zaten. Bir şey yükselmeden onu önleriniz. Onu o noktaya basarsınız, beklemezsiniz, biriktirmezsiniz. Bu çocuğun davranışıyla ilgili de olabilir. Eee iletişim kurmak tabi ki sık ve anlamlı, doğru iletişim kurmak. Bütün bunları yaptığınızda siz iş doyumunu yaşıyorsunuz. Yani yapmak istediğinizi gerçekleştiriyorsunuz. Çünkü biz çocuklara kes yapıştır yapan, işte bütün gün boyama yaptıran eee velinin anladığı şey bu aslında okul öncesi eğitimden, işte çocuğum boyama yapsın, müzik dersine girsin, İngilizceye girsin. Veli bununla geliyor. Yani birçok veli ama biz de diyoruz ki biz bu değiliz. Bunun için bir şeyler yaptığınızda, bu olmadığınızı siz gösterdiğinizde veli de bunu anladığında evet orada gerçek kimliğinizle var olmaya başlıyorsunuz. O noktada iş doyumunu başlıyor mu? Başlıyor. Zaten başarı da geliyor ondan sonra işte kazanç dersiniz o da geliyor, veli de geliyor. Kalkıp eğitim kurumunun reklamını yapmak, biz şöyle bir okuluz, şöyle branşlarımız var, işte şöyle atölyeler, etkinlikler düzenliyoruz değil de arka planda iyileştirdikleriniz, çocuk üzerinde ve aile üzerinde olumlu yönde değiştirebildikleriniz aslında size iş motivasyonu sağlıyor ve dolayısıyla da tabi beraberinde birçok şey geliyor, elde ediyorsunuz. İş doyumunu bu.” (Y6, KM-K)

**İş Güvenliği.** “İş doyumu deyince kişinin yaptığı işten mutlu hissetmesi, haz duygusu alması, yeterlilik hissetmesi, kendini güvende hissetmesi, güvenli bir iş yerinde çalışıyor olması ve yaptığı işten mutlu olması.” (Y12, M-K)

Çalışma koşulları kategorisi incelendiğinde yöneticilerin değerlendirmelerinin yoğunluklu olarak psikolojik koşullar ve fiziksel koşullar şeklinde olmuştur. Bunlara ilişkin doğrudan alıntı örneklerine aşağıda yer verilmiştir.

**Psikolojik Koşullar (Motivasyon).** “İş doyumu eğer maddi ve manevi, iç huzuru yüksek, haz olayı yüksek, yaptığınız işten bunları alabiliyorsanız eğer eee iş doyumu.” (Y1, KM-K)

“Ben o iş doyumuna ve o duygusallığı yakaladığım için buradayım. Beni mutlu ettiği için buradayım. Beni daha neler yapabilirim ve kendime daha nasıl katkı sağlarım, çocuklara daha nasıl katkı sağlayabiliriz? Hani çalışan hocalarımla beraber daha neler olabilirsiniz peşinde olduğum için buradayım. O yüzden buradaki o duygusal, bana kattığı hem duygusal anlamda hem iş anlamındaki katkı beni tatmin ediyor ve bana değer katıyor. Yani kendimi değerli hissetmemi ve bu işi yaptığım için evet ben doğru yerdeyim, doğru işi yapıyorum hazzını yaşattığı için de mutluyum ve zaten o yüzden bu bağlamda devam ediyoruz.” (Y7, KM-K)

“İş doyumu deyince kişinin yaptığı işten mutlu hissetmesi, haz duygusu alması, yeterlilik hissetmesi, kendini güvende hissetmesi, güvenli bir iş yerinde çalışıyor olması ve yaptığı işten mutlu olması, kazanç sağlaması, sadece maddi kazançtan bahsetmiyorum, duygusal olarak da kazanç sağlaması, manevi olarak da kazanç sağlaması. Yani iş doyumu olarak evet bunu düşünüyorum.” (Y12, M-K)

**Psikolojik Koşullar (İş Yeri Kültürü ve İklimi).** “Etken faktörler, yaşam, yaşam kalitesi, çevrendeki insanların sana desteği ya da sana destek olmayıp köstek olması, maddiyat, alım gücü. Şu an içinde olduğumuz için daha çok olabilir. Böyle. (Y5, KM-K)

“Yani mesela başka kurumlardan işte duyuyoruz, veliler okul yönetimiyle kavga etmiş, şöyle olmuş. Yani bunlar bize çok uzak şeyler. Böyle bir şey olamaz. Yani veliyle kavga edilmez. O seviyeye gelinmez. Bunu ne önler? Duygusal zeka önler tabi ki. Duygusal zekanız işte yüksektir ya da siz anlıyorsunuzdur zaten. Bir şey yükselmeden onu önlersiniz. Onu o noktaya basarsınız, beklemezsiniz, biriktirmezsiniz. Bu çocuğun davranışıyla ilgili de olabilir. Eee iletişim kurmak tabi ki sık ve anlamlı, doğru iletişim kurmak. Bütün bunları yaptığınızda siz iş doyumu yaşıyorsunuz. Yani yapmak istediğinizi gerçekleştiriyorsunuz. Çünkü biz çocuklara kes yapıştır yapan, işte bütün gün boyama yaptıran eee velinin anladığı şey bu aslında okul öncesi eğitimden, işte çocuğum

boyama yapsın, müzik dersine girsin, İngilizceye girsin. Veli bununla geliyor. Yani birçok veli ama biz de diyoruz ki biz bu değiliz. Bunun için bir şeyler yaptığınızda, bu olmadığınızı siz gösterdiğinizde veli de bunu anladığında evet orada gerçek kimliğinizle var olmaya başlıyorsunuz. O noktada iş doyumunu başlıyor mu? Başlıyor.” (Y6, KM-K)

**Psikolojik Koşullar (Mobing).** “Yani beklediğinle hayal kurduğunla, karşılaştığın tablonun aslında uçurum ne kadar artıyorsa o kadar iş doyumunu azalır diye düşünüyorum. Örneğin çok idealist yetişmiş bir öğretmen meslek hayatında ama kötü bir kurumda tecrübe edindiye mezun olduktan sonra hayal kurduğunla gerçek arasındaki eşitsizliği görürse, haksızlığa uğramışsa, özlük haklarında değer görmediğine uğramışsa, kendisini öğretmen olarak bir işte eee aslında öz yeterliliğini ya da öz benliğini sarsıcı bir durumlara maruz kalmışsa birazcık iş doyumunu da etkileyip biraz da hayal kırıklığına uğrayabiliyor aslında.” (Y9, KM-K)

**Fiziksel Koşullar (İş-Yaşam Dengesi).** “Çevresel faktörlerin etkilediğine inanıyorum. Büyükşehirde yetişen birisiyim. Sabah beş buçukta otobüse binip sekizde işbaşı yapıyordum. Dolayısıyla bu süreç iş doyumuma yüzde yüz etken oluyor. Ya da otobüste, Fatih Köprüsü'nde ayakta uyuduğum günleri biliyorum. Çok keyifle gittiğim işime, bununla birlikte mental yorgunluk, fiziksel yorgunluk, psikolojik yorgunlukla başlıyorum. Dolayısıyla bu da işime yansıyor. Ve doyumdan ziyade eziyete dönmeye başlıyor. O yüzden çevresel faktörlerin, maddi yükümlülüğün, hakeza çalışma zorunluluğunun var olduğunu bilerek devam ettiğimiz hangi saha olursa olsun iş doyumunu birebir etkileyeceğini düşünüyorum.” (Y8, M-K)

“...işte patron olarak devlete olan sorumluluğumu yerine getiriyorsam, çalışanlarıma karşı sorumluluğumu yerine getiriyorsam, onların ihtiyaçlarını doğru karşılayabiliyorsam, onları mutlu edebiliyorsam baştan söylediğimiz gibi işte o duygusal zekaların tetikleyebiliyorsam, iş-yaşam çatışmasını dengede tutabiliyorsam patron olarak elimden geldiğince bence burada o iş doyumunu şey yapmış oluyorum, desteklemiş oluyorum diye düşünüyorum.” (Y11, KM-K)

**Fiziksel Koşullar (İş Yerinin Uzaklığı).** “Büyükşehirde yetişen birisiyim. Sabah beş buçukta otobüse binip sekizde işbaşı yapıyordum. Dolayısıyla bu süreç iş doyumuma yüzde yüz etken oluyor. Ya da otobüste, Fatih Köprüsü'nde ayakta uyuduğum günleri biliyorum. Çok keyifle gittiğim işime, bununla birlikte mental yorgunluk, fiziksel yorgunluk, psikolojik yorgunlukla başlıyorum. Dolayısıyla bu da işime yansıyor. Ve doyumdan ziyade eziyete dönmeye başlıyor.” (Y8, M-K)

İşe zihinsel bağıllık kategorisi incelendiğinde yöneticilerin tamamına yakınının işe zihinsel bağıllığı tanımladığı görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Evet iş doyumu, tabi ki maddi doyum çok önemli. Yoksa o olmazsa da götürme şansımız yok. Ama ondan sonra en önemlisi manevi doyum. Yani, mesela o işte kendimi yeterli hissetmem. O işle ilgili karşılaştığım her sorunda paniklemeden çözebilecek güçte olduğumu hissederim ve doğal olarak çözdüğümde de sağladığım doyum. Yani, insan kendini içinde bulunduğu, yaşadığı iş, ev, aile, arkadaş çevresi ne kadar yeterli ve değerli hissederse o kadar mutlu olur. Bunun tabi birçok alt başlıkları vardır. Hepsi hani ayrı ayrı önemlidir. Ama iş yaşamı büyük oranda bunları destekler bana göre.” (Y3, KM-K)*

*“İş doyumu yaptığın işten doğruluğuna eminsen, huzurluysan, mutluysan eee ya şunu diyebiliyorsan, “Bugün de gerekeni yaptım, bugün de güzel şeyler başardım.” diyebiliyorsan bence iş doyumu bu.” (Y5, KM-K)*

*“Ben o iş doyumuna ve o duygusallığı yakaladığım için buradayım. Beni mutlu ettiği için buradayım. Beni daha neler yapabilirim ve kendime daha nasıl katkı sağlarım, çocuklara daha nasıl katkı sağlayabiliriz? Hani çalışan hocalarımla beraber daha neler olabilirsiniz peşinde olduğum için buradayım. O yüzden buradaki o duygusal, bana kattığı hem duygusal anlamda hem iş anlamındaki katkı beni tatmin ediyor ve bana değer katıyor. Yani kendimi değerli hissetmemi ve bu işi yaptığım için evet ben doğru yerdeyim, doğru işi yapıyorum hazzını yaşattığı için de mutluyum ve zaten o yüzden bu bağlamda devam ediyoruz.” (Y7, KM-K)*

*“Manevi zenginlik. İş doyumu gerçekten gün sonunda “Ben iyi ki bu işi yapıyorum. İyi ki bu mesleği seçmişim.” Maddi olarak getirisi olmasa dahi, manevi olarak kendi iç huzurun olduğunda iş doyumuna ulaşmış bir insan geliyor aklıma. Yani gerçekten “İyi ki!” diyebiliyorsam iş doyumuna ulaşmışsındır aynı zamanda aslında.” (Y9, KM-K)*

İşin içeriği kategorisi incelendiğinde yöneticilerin değerlendirmeleri yoğunlukla işin çeşitliliği nadiren de zorluk seviyesi şeklinde olmuştur. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

**İşin Çeşitliliği.** *“Ya da işte bizim de burada veliyi mutlu etmek, işte velinin isteklerini karşılamak, okul öncesinde bu çok önemli, çocukları mutlu göndermek eve, onların kaliteli eğitimlerini sağlamak bizim için bir iş doyumu aslında. Bunu başarabiliyorsak, takdir görüyorsak iş doyumu bununla sınırlı olabilir bence. O şekilde düşünüyorum yani.” (Y11, KM-K)*

“İşte mesela hep denilen bir şey var, herkes bunu söyler yani çok klişedir. İşte bir çocukla baş edemiyoruz, siz nasıl baş ediyorsunuz. Çocuklarla baş etmek zaten, baş etme kelimesi başlı başına hani baş etmeye gerek yok. Siz belli bir dil kullandığınızda, siz çocuklara değer verdiğinizde, sınırlarınızı net bir şekilde çizdiğinizde örselemeden bu zaten çok kolay, bu mümkün. Yani çocuğun ihtiyacını duygusal anlamda, işte fiziksel ve sosyal giderdiğinizde, zaten baş edilecek bir çocuk yok ortada. Dolayısıyla veli olarak da bu böyle. Velinin de, işte yine duygusal zekaya da bağlayacak olursak, velilerimizin de ihtiyaçlarını, isteklerini onlar daha hissetmeden, yani çocuklarıyla ilgili yaşadıkları durumları, sıkıntıları görüp onlara dokunduğunuzda, gelen bildirimlerle ve onlarda olumlu değişimlerle, bu iletişim anlamında bile olumlu değişimler, yani işte öğretmenle nasıl iletişim kuracak, eee çocuğuyla nasıl iletişim kuracak, bu noktada bizde iş doyumunu sağlayan konu bu.” (Y6, KM-K)

“...iş doyumunu olduğundan dolayı bu ilk beceri, yetenek artı eğitimlerin vermiş olduğu, almış olduğu bilgi ve birikimin yansıma kısmıdır artık. Ha tüm özel okul yöneticileri eğitimci midir tabii ki hayır değildir. Sırf işletme olarak ve kazanç anlamında düşünen birçok işletmeci var. Tabii ki bu yaklaşım hani bir oranlama yapamıyorum ama tabii ki ben şu an eğitimci olarak burada olduğumdan dolayı ben işe kendi açımdan bakıyorum ve buradan bakıyorum. Para kazanmak istiyor musun tabii ki istiyorsun. Çünkü burayı çevirmek zorundasın. Öğretmenlerine karşılığını vermek zorundasın. Bir emek var ve bu emeğin karşılığını karşı tarafa yansıtmak zorundasın. Ama bu bilgi, birikim, çalışma, iş doyumunun yansıması bence işi bilen insanlarla devam etmek çok daha güzel olur. Yani sırf ticari olarak bakmak yerine gerçekten bir eğitimci olarak işin içinde olup eee evet tabii ki para da kazansın ama öncelikle insan yetiştirmek diye düşünüyorum ben.” (Y7, KM-K)

**Zorluk Seviyesi.** “Yani, mesela o işte kendimi yeterli hissetmem. O işle ilgili karşılaştığım her sorunda paniklemeden çözebilecek güçte olduğumu hissedirim ve doğal olarak çözdüğümde de sağladığım doyum. Yani, insan kendini içinde bulunduğu, yaşadığı iş, ev, aile, arkadaş çevresi ne kadar yeterli ve değerli hissederse o kadar mutlu olur.” (Y3, KM-K)

Genel iş doyumunu kategorisi incelendiğinde 12 yöneticiden 5’inin genel iş doyumunu ifade ettiği belirlenmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“İş doyumunu eğer maddi ve manevi, iç huzuru yüksek, haz olayı yüksek, yaptığınız işten bunları alabiliyorsanız eğer eee iş doyumunu.” (Y1, KM-K)

*“İş doyumu deyince kişinin yaptığı işten mutlu hissetmesi, haz duygusu alması, yeterlilik hissetmesi, kendini güvende hissetmesi, güvenli bir iş yerinde çalışıyor olması ve yaptığı işten mutlu olması, kazanç sağlaması, sadece maddi kazançtan bahsetmiyorum, duygusal olarak da kazanç sağlaması, manevi olarak da kazanç sağlaması. Yani iş doyumu olarak evet bunu düşünüyorum.” (Y12, M-K)*

*“Evet iş doyumu, tabi ki maddi doyum çok önemli. Yoksa o olmazsa da götürme şansımız yok. Ama ondan sonra en önemlisi manevi doyum.” (Y3, KM-K)*

*“İş doyumu, bireysel de seçim yaptığımız alanda, maddiyattan önce duygusal zekanın keyfe vardığı yer olduğuna inanıyorum. Dolayısıyla her sabah uyandığımda, kendi mesleğim adına söyleyeyim, ben işe gidiyorum demiyorum. Daha ben okula gidiyorum diyorum. Bana göre iş doyum noktası burada devreye giriyor. Elbette ki maddi noktada ya da mental noktada her insana tetikleyici bir etken.” (Y8, M-K)*

İş doyumunu etkileyen faktörler kategorisi incelendiğinde yöneticilerin değerlendirmeleri yoğunlukla duygusal zeka, iş-aile yaşam dengesi, kişinin beklentileri, meslek seçimi, takdir edilme ve belirsizlik şeklinde olmuştur. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

**Duygusal Zeka.** *“Evet, duygusal zeka çok önemli çünkü duygusal zeka, empatiyi doğuran bir şey bana göre. Empati yoksa iş doyumu karşı taraf için ya yönetici olduğunuz için empati kuramadığımız bir yerde kimseye doyum sağlayamazsınız.” (Y11, KM-K)*

*“Çünkü yaptığımız iş zaten duygusal bir iş çocuklarla uğraşmak. Bir kere işin başında çocukları sevmekten geçiyor, insanı sevmekten geçiyor. Duygusal zeka da bunlara paralel bir şey olduğunu düşünüyorum. Olmazsa olmazlardan birisi. İş doyumu da eğer bu duygusal zekaya sahipseniz ve duyguları yaşıyorsanız ve bu duygulara yönelik kararlar alıyorsanız zaten başarılı olursunuz okul öncesi eğitim kurumlarında. Dolayısıyla iş doyumu da sağlamış olursunuz.” (Y4, KM-E)*

*“Bir kere eee okul öncesi eğitim yöneticilerinin ve okul öncesi öğretmenlerinin bir kere duygusal zekasının yüksek olması gerekiyor ki ışıık saçabilsin.” (Y1, KM-K)*

*“...işte yine duygusal zekaya da bağlayacak olursak, velilerimizin de ihtiyaçlarını, isteklerini onlar daha hissetmeden, yani çocuklarıyla ilgili yaşadıkları durumları, sıkıntıları görüp onlara dokunduğunuzda, gelen bildirimlerle ve onlarda olumlu değişimlerle, bu iletişim anlamında bile olumlu değişimler, yani işte öğretmenle nasıl iletişim kuracak, eee çocuğuyla nasıl iletişim kuracak, bu noktada bizde iş doyumunu sağlayan konu bu. Ve tabi ki hani çok olumlu*

bağlar kuruyoruz. Yani mesela başka kurumlardan işte duyuyoruz, veliler okul yönetimiyle kavga etmiş, şöyle olmuş. Yani bunlar bize çok uzak şeyler. Böyle bir şey olamaz. Yani veliyle kavga edilmez. O seviyeye gelinmez. Bunu ne önler? Duygusal zeka önler tabi ki. Duygusal zekanız işte yüksektir ya da siz anlıyorsunuzdur zaten. Bir şey yükselmeden onu önleriniz. Onu o noktaya basarsınız, beklemezsiniz, biriktirmezsiniz. Bu çocuğun davranışıyla ilgili de olabilir. Eee iletişim kurmak tabi ki sık ve anlamlı, doğru iletişim kurmak. Eee... Bütün bunları yaptığınızda siz iş doyumunu yaşıyorsunuz.” (Y6, KM-K)

**İş-Aile Yaşam Dengesi.** “Onu hem iş hem aile arasındaki dengeyi kişinin çok iyi bir şekilde ayarlaması, dengelemesi gerekiyor ki hem iş hayatında mutlu olsun hem de aile hayatında mutlu olsun.” (Y1, KM-K)

“Çünkü eee aile hayatında, aile içinde yaşadığı çatışmayı ayırıp ailede bırakıp iş doyumunu, işten aldığı zevki, mesleki doyumunu da işin de bırakmalı ki bir insan, iki durumun çatışmasını yaşamamalı. Yani bunu bir gömlek gibi düşünelim; İş hayatına girdiğinde iş kadını gömleğini giyiyorsun ve okul öncesi işini yapıyorsun. Eve geldiğinde annelik, eşlik, kardeşlik, ev bireylerine göre o gömleğini giyiyorsun ve ona göre hayatına devam ediyorsun.” (Y12, M-K)

“...şimdi hayatımızı oluşturan en önemli faktörlerden bir tanesi ailemiz, diğeri de iş hayatımız. Çünkü hayatımız bunlardan oluşuyor. İkisi arasındaki dengesizlik çatışmayı oluşturuyor bence. Yani iş-aile yaşam çatışması dediğimizde aklıma gelen şey ikisi arasındaki dengenin sağlam olmaması diye düşünüyorum. Yani bu şekilde nitelendiriyorum onu. Çünkü ikisi de hayatımızın vazgeçilmez bir ögesi.” (Y11, KM-K)

**Kişinin Beklentileri.** “Bir beklentiye cevap alamamak vardır. Mesleğini yaparken hayal kurduğunda gerçekten meslekte karşılaştığın sorunlar arasında bir uçurum fazlaysa, beklentine cevap alamıyo.... Yani beklediğinle hayal kurduğunla, karşılaştığın tablonun aslında uçurum ne kadar artıyorsa o kadar iş doyumunu azalır diye düşünüyorum. Örneğin çok idealist yetişmiş bir öğretmen meslek hayatında ama kötü bir kurumda tecrübe edindiyse mezun olduktan sonra hayal kurduğuyla gerçek arasındaki eşitsizliği görürse, haksızlığa uğramışsa, özlük haklarında değer görmediğine uğramışsa, kendisini öğretmen olarak bir işte eee aslında öz yeterliliğini ya da öz benliğini sarsıcı bir durumlara maruz kalmışsa birazcık iş doyumunu da etkileyip biraz da hayal kırıklığına uğrayabiliyor aslında. Beklentiyle çok doğru orantılı diye düşünüyorum. Ne istediğinizle alakalı aslında.” (Y9, KM-K)

*“Yine burada iş doyumu bence kişisel faktörler eee kişilik, mizaç, çevre, aileden getirdiği kalıtsal özellikler, aynı zamanda çevrenin etkileri burada önemli faktör ama bunun dışında bence kişinin kendi beklentileri yani hayattan beklentileri.” (Y10, KM-E)*

*“Yaaa çok mu Polyannacıyım bilemiyorum da. Yaa bence insanın kendini sevmeye alakalı ya. Yani kendisiyle mutlu kendi ya şey bence her şey insanın kendi elinde. Eee... Mutlu da olmak istiyorsa insanın kendi elinde, mutsuz da olmak istiyorsa insanın kendi elinde. Ve beklentileriyle. Hep ya aynı klasik cümle gibi oluyor ama arz ve talep insanın kendi beklentisi, kendi doyum noktası bu.” (Y5, KM-K)*

**Meslek Seçimi.** *“Meslek seçimi çok önemlidir mesela. Ait olduğun, mutlu olduğun işi, mesleği seçtiysen mutlu ve verimli çalışabileceğini düşünüyorum. Ama sadece okumak için ya da seçmiş olmak için ya da bir zümreye ait olmak için bir işte bulunuyorsanız verimin, kalitenin düştüğünü düşünüyorum ve bu da mutsuzluk getiriyor.” (Y12, M-K)*

*“İş doyumu gerçekten gün sonunda “Ben iyi ki bu işi yapıyorum. İyi ki bu mesleği seçmişim.” Maddi olarak getirisi olmasa dahi, manevi olarak kendi iç huzurun olduğunda iş doyumuna ulaşmış bir insan geliyor aklıma. Yani gerçekten “İyi ki!” diyebiliyorsam iş duyumuna ulaşmışsındır aynı zamanda aslında.” (Y9, KM-K)*

*“Yani kendi süreçlerinizi aksatmadan doğru yerde, doğru yere dokunmak, doğru yerde doğru işi yapmak hani işin çünkü iş çok, çok maddeden oluşuyor bizim işimiz. İşin çok önemli bir kısmı da planlama süreci. Oturup ben işte plan yapayım, ben işte planlama yapayım. Yani böyle bir iş yüküne gerek yok. Yani işiyle dolu bir insan bunu yolda yürürken de yapabilir. İşte bir işte çocuklar için bir masal üretebilirsiniz işte ne bileyim bir dişinizi fırçalarken. Yani bu tamamen aslında sizin doğru işi yapıp yapmadığınızla alakalı.” (Y6, KM-K)*

**Takdir Edilme.** *“Yaptığı işi layıkıyla yapmak evet önemli bir kriter ama beğenilerek yapmak, buradan takdir almak ve mümkünse kademe ilerlemesi almak gibi faktörler sanki burada birazcık daha ön plana çıkmış etkileyen faktörlerden birisi bu diye düşünüyorum.” (Y10, KM-E)*

*“Yani aslında bir nevi bir üstümüzü tatmin etmek gibi geliyor bana. Yani bizim de üstümüz devlet şu anda hani patron olduğumuz için. Ama ben hiç işçi olsaydım patronumu mutlu etmek için elimden geleni yapardım. Ya da işte bizim de burada veliyi mutlu etmek, işte velinin isteklerini karşılamak, okul öncesinde bu çok önemli, çocukları mutlu göndermek eve, onların kaliteli eğitimlerini sağlamak bizim için bir iş doyumu aslında. Bunu başarabiliyorsak, takdir görüyorsak iş doyumu bununla sınırlı olabilir bence.” (Y11, KM-K)*

**Belirsizlik.** “İş doyumunu etkileyen faktörler şu anda ekonomik faktörler, düzensizlik bizim elimizde olmayan, tam olarak işte hakim olmadığımız, karar veremediğimiz, sürpriz gelişen süreçler. Biz çok planlı ve programlı çalışıyoruz. Her şey belli bir yıl öncesinden, programlarımız, işte bütçemiz vesaire ama burada tabii ki hani bir takım işte hepimizin ülkecek yaşadığımız maalesef işte ekonomik anlamdaki bu değişimler maalesef en büyük olumsuzluk. Yani o da şu söylemlerimizin, söylemlerimizin işte tutarlılığını değiştirebiliyor. Yani işte mesela belirsiz konuşmayı sevmeyiz örneğin biz. Yani bir şey bellidir, budur. Ama nedir? Şu anda biz belirsiz konuşabiliyoruz. Maalesef bizim elimizde, bizim karar veremediğimiz süreçler, engeller bunlar.” (Y6, KM-K)

Özel anaokulu yöneticilerinin bakış açısıyla ele alındığında iş doyumunun yoğunlukla “içsel faktörler, işe duygusal bağlılık, dışsal faktörler, çalışma koşulları, işe zihinsel bağlılık, işin içeriği, genel iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen faktörler” olarak tanımlandığı tespit edilmiştir. İş doyumunu çalışanın işinden ve örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyini belirten bir kavramdır ve kişiyi işine yönelik tutumunu ifade etmektedir. Yöneticiler iş doyumunun gerçekleşebilmesinde içsel faktörlerin varlığının önemini ifade etmişlerdir. Gelişme, ilerleme, işin yapısı ve sorumluluk iş doyumuyla sıklıkla ilişkilendirilerek iş doyumunu önemli ölçüde etkileyebileceği belirtilmiştir. Bir işte gelişme ve ilerleme fırsatlarının varlığı, çalışanların motivasyonunu artırabilir. İşlerinde gelişme ve ilerleme olasılığı olan çalışanlar, kendilerini daha değerli hissedebilir ve iş doyumlarını olumlu yönde etkileyebilir. Yeni beceriler öğrenme ve yükselme fırsatlarının ya da daha fazla sorumluluk alma imkanının olması iş doyumunu katkı sağlayabilir. İşin yapısı ve çeşitliliği iş doyumunu etkileyen bir diğer içsel faktör olarak tanımlanmıştır. Monoton veya sıkıcı bir işin, uzun vadede çalışanın motivasyonunu azaltarak iş doyumuna olumsuz yönde etkisi olabilir. Ancak, görevlerin çeşitliliği, farklı projelerin veya işlerin varoluşu çalışanın ilgisinin ve motivasyonunun artırılmasına destek olabilir. Ayrıca, sorumluluk alma ve özerkliğin, işin belirli yönlerini kontrol etme yetkisinin olduğu durumlar da iş doyumunu artırabilir. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmek ve daha fazla özerklik verilmesi, onların kendilerini daha değerli hissetmelerini ve işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlayabilir. Gelişme ve ilerleme fırsatları, işin yapısı ve işin getirdiği sorumluluklar, genellikle çalışanın iş doyumunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir ve işe bağlılığını şekillendirir.

İşe duygusal bağlılık, kişinin işine duygusal olarak bağlı olduğunu ifade eder. Yöneticiler iş doyumunun gerçekleşebilmesi için yoğunlukla işe duygusal bağlılığın gerekliliğini ifade etmişlerdir. Çalışanların işlerini severek yapıyor ve iş yerine duygusal bir bağlılık hissediyor olması genellikle iş doyumunu artırabilir. Çünkü işe duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, daha

motive olmuş bir şekilde çalışırlar, işlerinden daha fazla doyum sağlarlar ve genel olarak işlerini daha iyi yapma eğilimindedirler.

Yöneticiler dışsal faktörlerin de iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Ekonomik faktörler ve kariyer, çalışma koşulları, iletişim, iş yeri politikaları yönetim tarzı ve iş güvenliği gibi dışsal unsurlar kişinin işinden duyduğu memnuniyet düzeyini belirleyebilir. İş yerinde ödüllerin ve tanınmanın olması yani adil bir ücret politikasının varlığı, başarıların takdir edilmesi ve geri bildirim almak iş doyumuna olumlu katkı sağlayabilir. Çalışanların emeklerinin ve katkılarının değerli olduğunun hissettirilmesi de iş doyumlarını artırabilir. Yöneticiler pozitif ve güvenli bir çalışma ortamının, etkili iletişim becerilerinin, işbirlikçi bir kültür ve destekleyici bir yönetim tarzının çalışanların iş doyumunu artırabileceğini belirtmiştir. Diğer yandan, çalışma ortamındaki olumsuzlukların, iş ilişkilerindeki sorunların veya stresli bir atmosferin iş doyumunu olumsuz etkileyebileceği ifade edilmiştir.

Çalışma koşulları iş ortamının genel yapısını, iş yerindeki psikolojik ve fiziksel koşulları ifade eder. Yöneticiler iş doyumunun artırılmasında psikolojik ve fiziksel koşulların iş doyumunda önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. İş yerindeki psikolojik koşullar, çalışanların motivasyonunu, genel ruh halini ve iş doyumunu etkileyebilir. Çalışma ortamında stres faktörlerinin azaltılması, taciz ve zorbalığın önlenmesi, takım çalışması ve iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler, destekleyici bir ortam ve liderlik tarzı çalışanların motivasyonunu artırabilir. İş yeri kültürü ve iklimi çalışma ortamının genel atmosferini, değerlerini, işyerindeki ilişkileri ve ortak davranışları tanımlar ve iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden bir diğeridir. Pozitif bir iş yeri kültürü ve iklimi işbirlikçi ilişkilerin ve adil bir çalışma ortamının oluşturulmasına, çalışanların işine bağlılığının ve iş doyumunun artırılmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca, olumlu bir iş yeri kültürü ve iklimi etkili iletişimi destekler, iş birliğini teşvik eder ve destekleyici bir ortam sağlar. Bu durumda çalışanların sorunları çözmelerine, fikir alışverişinde bulunmalarına ve verimli çalışmalarına olanak tanır. Bu nedenle, iş yeri kültürü ve iklimi, çalışma koşullarını belirleyen önemli bir faktördür ve iş doyumunu üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Mobing bir kişinin iş yerinde genellikle güçlü veya yetkili bir kişi ya da grup tarafından sistematik bir biçimde hedef alınması, taciz edilmesi, zorbalığa maruz kalması durumunu ifade eder. Bu tür bir taciz ve zorbalık, sürekli olarak tekrar eden eylemlerle kişinin psikolojik olarak rahatsız edilmesi veya hedef alınması şeklinde olabilir. Bu durum kişinin itibarının zedelenmesi, çalışma performansının düşmesi, stres yaşaması, psikolojik sağlığının ve iş yerindeki ortamının olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Çalışan mobinge sözlü, fiziksel veya duygusal olarak maruz kalabilir. Bu durum iş ilişkilerinin, çalışma verimliliğinin ve çalışanların genel iş doyumunun olumsuz yönde etkilenmesine sebep

olabilir. Yöneticilerin iş doyumuyla ilişkilendirdiği bir diğer çalışma koşulu ise fiziksel koşullardır. Çalışanların işlerini ve özel hayatlarını dengelemelerine yardımcı olabilecek düzenlemelerle iş-yaşam dengesini kurabilmesi çalışanların verimliliğini artırabilir ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilir. Öte yandan iş yerinin uzaklığı da iş-yaşam dengesinin kurulabilmesinde ve iş doyumunun artırılabilmesinde önemli bir fiziksel koşuldur. Yöneticiler, özellikle büyük şehirlerde çok erken saatlerde kalkarak işe zamanında ulaşabilmek adına saatlerce süren uzun mesafelerin katedilmesi gerekliliğinin hem verimliliği hem de iş doyumunu olumsuz etkileyebileceğine dikkat çekmişlerdir. Çalışma koşullarının çalışanların iş deneyimini önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. Destekleyici, adil ve iyi düzenlenmiş bir çalışma ortamı iş doyumunu artırırken, kötü ve olumsuz bir çalışma ortamı ise stres, memnuniyetsizlik ve işten ayrılma eğilimini artırabilir. Bu nedenle, işyerindeki çalışma koşulları ile iş doyumunda arasında güçlü bir ilişki vardır.

Yöneticilerin iş doyumuyla ilişkili olduğunun ifade ettikleri bir diğer etken de işe zihinsel bağlılıktır. İşe zihinsel bağlılık, çalışanların işlerine zihinsel olarak bağlı oldukları, dikkatlerini işlerine yoğunlaştırdıkları ve işlerine odaklandıkları anlamına gelir. Bu durum, çalışanların işlerine karşı ilgili olmalarını, işlerini yaparken kendilerini motive hissetmelerini, kendilerini işe adanmalarını ve işlerini yapma konusunda kararlı olmalarını ifade eder. İşe zihinsel bağlılığın olması çalışanların daha verimli çalışmasına, işlerini daha iyi yapmasına ve işten daha fazla keyif almasına yol açabilir. Bu da çalışanların motivasyonunu ve işten alınan doyumunu artırarak iş yerinde daha mutlu olmalarını sağlayabilir.

Yöneticiler iş doyumunda işin içeriğinin, yoğunlukla işin çeşitliliği ve nadiren de zorluk seviyesinin, çalışanların iş doyumuyla ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. İşin çeşitliliği, çalışanların rutinden uzaklaşması, monoton olmaktan ziyade farklı projelerin, aktivitelerin ve görevlerin işin parçası olması durumudur. İşin çeşitliliği çalışanın farklı beceriler geliştirmesine, ilgisinin artmasına ve yeni şeyler öğrenmesine imkan sunar. Bu durumda, çalışanlar kendilerini daha motive hissederler ve işlerine daha fazla iştirak edebilirler dolayısıyla iş doyumunda artış gözlenebilir. İşin zorluk seviyesi, görevlerin veya faaliyetlerin karmaşıklığı, gerektirdiği becerilerin seviyesi, çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları zorluk derecesini ifade eder. Zorluk seviyesinin uygunluğu, çalışanların işlerine odaklanmalarını ve motivasyonlarını artırabilir. Fakat zorluk seviyesinin çok düşük olması monotonluğa, çok yüksek olması ise aşırı strese yol açabilir. Zorluk seviyesinin ideal olması, çalışanların işlerini yaparken yeteneklerini kullanmalarına, kendilerini geliştirmelerine ve işlerine odaklanmalarına olanak tanır. Çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmalarına yardımcı olur. İşin içeriğinin, yani çeşitliliği ve zorluk seviyesinin, çalışanların işlerini yaparken hissettikleri motivasyon, ilgi düzeyi ve işe

bağlılığı ile ilişkili ve iş doyumunu etkileyen önemli faktörler olduğu ifade edilmiştir. Dengenin iyi sağlanması durumunda, çalışanların genellikle işlerinden daha fazla keyif aldığı, işlerine daha fazla odaklandığı ve iş doyumlarının arttığı söylenebilir.

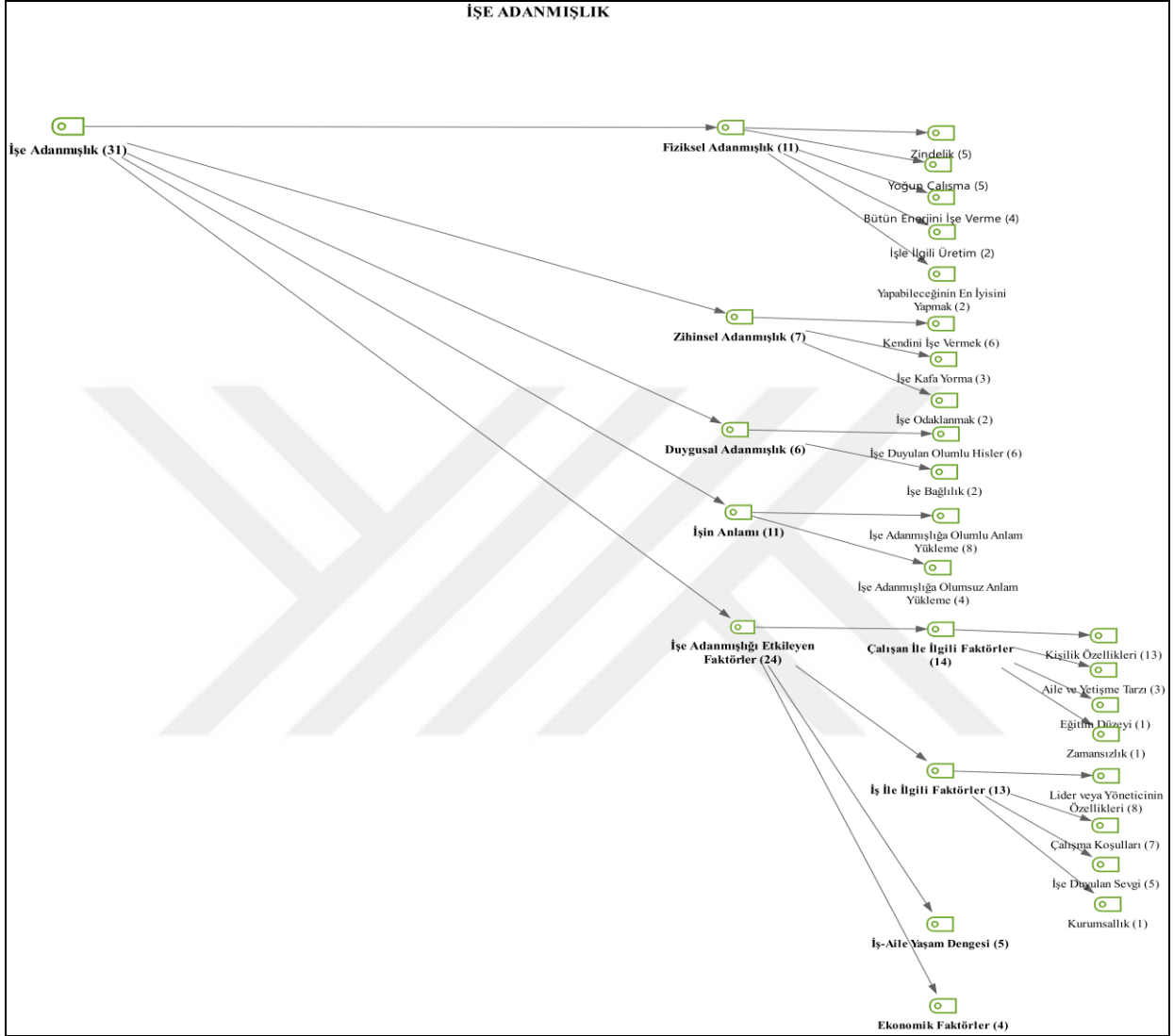
Yöneticiler duygusal zekanın, iş-aile yaşam dengesinin, kişinin beklentilerinin, meslek seçiminin, takdir edilmenin ve belirsizliğin iş doyumunu etkileyen önemli faktörler olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin duygusal zeka düzeyi, iş yeri ilişkilerinde, kriz yönetiminde ve empati yeteneğinde önemli rol üstlenir. Yüksek duygusal zekaya sahip yöneticiler, çalışanlarla etkili iletişim kurma, ekip çalışmasını teşvik etme ve çatışmaları çözme konularında daha yetkin olabilir. Bu da genellikle iş doyumunu artırır. Yöneticilerin iş-aile yaşam dengesi kurma yetenekleri ve bu konuda çalışanlara destek sağlamaları önemlidir. Dengenin sağlanması, çalışanların stres düzeylerini azaltabilir ve iş doyumunu artırabilir. Yöneticilerin ve çalışanların işlerinden ne bekledikleri, kariyer hedefleri, değerlerinin işleriyle uyumu ve kişisel beklentileri iş doyumunu üzerinde etkili olabilir. Yöneticilerin meslek seçimleri, kişisel ilgi, tutku ve yeteneklerine göre şekillenir. Kişinin kendini değerli hissetmesi, mesleğiyle ilgili olması ve işini sevmesi genellikle iş doyumunu yükseltir. Ayrıca çalışanların başarılarının takdir edilmesi, katkılarının görülmesi ve yöneticilerin geri bildirimleri de iş doyumunu artırabilir. Öte yandan belirsizlik, iş ortamında güvensizlik ve endişe yaratabilir. Yöneticilerin bu belirsizlikleri en aza indirme ve çalışanlara netlik sağlama konusundaki becerileri iş doyumunu etkileyebilir. Bu faktörlerin, yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanlarla ilişkilerini etkileyebileceği belirtilmiştir. Yöneticiler doğru yönetim stratejileriyle bu faktörleri olumlu bir şekilde yöneterek iş yerinde daha olumlu bir atmosfer oluşturabilir ve iş doyumunu artırabilir.

#### **4.2.4. İşe Adanmışlığa İlişkin Bulgular ve Yorum**

Özel anaokulu yöneticilerinin işe adanmışlığı nasıl tanımladıklarına ve etkileyen faktörlere ilişkin bulgular ve yorumlar bu başlık altında yer almaktadır. İşe adanmışlığa ilişkin oluşturulan üst tema, kategori ve alt temalar Şekil 4.7’de verilmiştir.

Şekil 4.7

İşe Adanmışlık Hiyerarşik Kod Modellemesi



Bu çalışmanın dördüncü araştırma sorusu “Özel anaokulu yöneticilerinin işe adanmışlığa ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklindedir. Bu araştırma sorusuna ilişkin yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla Görüşme Formunda “İşe adanmışlık ne anlam ifade ediyor? Tanımlar mısınız? Etkileyen faktörler var mıdır? Varsa nasıl etkilemektedir?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar analiz programında “İşe Adanmışlık” şeklinde tema haline getirilmiş ve beş kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler, “fiziksel adanmışlık”, “zihinsel adanmışlık”, “duygusal adanmışlık”, “işin anlamı” ve “işe adanmışlığı etkileyen faktörler” şeklindedir. Şekil 4.7 incelendiğinde “İşe Adanmışlık” üst temasına ilişkin olarak “zindelik, yoğun çalışma, bütün enerjini işe verme, işle ilgili üretim ve yapabileceğinin en iyisini yapmak” alt temalarından “Fiziksel Adanmışlık” kategorisine, “kendini

işe vermek, işe kafa yorma ve işe odaklanmak” alt temalarından “Zihinsel Adanmışlık” kategorisine, “işe duyulan olumlu hisler ve işe bağlılık” alt temalarından “Duygusal Adanmışlık” kategorisine, “işe adanmışlığa olumlu anlam yükleme ve işe adanmışlığa olumsuz anlam yükleme” alt temalarından “İşin Anlamı” kategorisine, “çalışan ile ilgili faktörler, iş ile ilgili faktörler, iş-aile yaşam dengesi ve ekonomik faktörler” alt temalarından “İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler” kategorisine ulaşılmıştır. Ayrıca, “İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler” kategorisinin “çalışan ile ilgili faktörler” alt temasının “kişilik özellikleri, aile ve yetişme tarzı, eğitim düzeyi ve zamansızlık” olmak üzere dört adet alt kodu bulunmaktadır. Buna ek olarak, yine aynı kategorinin “iş ile ilgili faktörler” alt temasının dört adet alt kodu bulunmaktadır. Bunlar “lider veya yöneticinin özellikleri, çalışma koşulları, işe duyulan sevgi ve kurumsallık” alt kodlarıdır.

Fiziksel adanmışlık kategorisi incelendiğinde özel anaokulu yöneticilerinin yoğunluklu olarak zindelik ve yoğun çalışma, bütün enerjini işe verme, işle ilgili üretim ve yapabileceğinin en iyisini yapmak şeklinde ifade ettikleri görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

**Zindelik.** “İşe adanmışlık koşulsuz, şartsız kendini eee o yola baş koymak aslında. Ben bu mesleği yapıyorum. Ne olursa olsun bu mesleği yapmaktan mutluyum. Ve ben bütün zamanımı ayırmak, bütün benliğimle, yüzde yüzümle, bütün enerjimle, bütün her şekilde konsantre olup bu mesleği yapıyorum demek aslında biraz da işe adanmışlık.” (Y9, KM-K)

“İşe adanmışlık kişinin o işe kendini ait hissetmesi, yüzde yüz potansiyelin çalışma saatleri içerisinde yüzde yüz potansiyelini vermesini düşündürüyor.” (Y12, M-K)

“İşe adanmışlık bence yaptığı işi sevmek, mesleki doyuma ulaşmak bu anlamda. Bu da temelinde aslında üniversite veya ortaokul yıllarında hayalini kurduğu mesleği icra edip etmemekle aslında biraz ilgili. Ama maalesef ki biliyorsunuz ülkenin yüzde sekseni mezun olduğu alanda mesleğini icra edemedikleri için adanmışlık oranı oldukça düşüyor burada ama adanmışlık tanımı üzerinden cevap vermek zorunda olduğum için, adanmışlık yaptığı işi çok sevmek, yaptığı işten keyif almak, hatta mümkünse onu birçok alanda, bunu aile ve sağlık dışında tutuyorum, birçok alanın önünde tutma anlamına gelir benim için.” (Y10, KM-E)

“Ya gözlerimin ısl ısl olması demek oluyor bence. Mutluluk hissi, mutlusunuz ya... Bunun tarifinin olabileceğini sanmıyorum. Yaşamak gerekiyor. İç huzurunuz, gözünüzdeki tebessüm,

gülümseme, işiniz dediğin zamandaki o yüzünüzdeki tebessüm, mutluluk sanırım bunlar ya. Yani tanımlanacak şeyler değil bence.” (Y5, KM-K)

“...işe adanmışlık işte kendisini işine vererek eee yapabildiğinin, yapabileceğinin en iyisini yapabilmek, öngörülü olabilmek, doğru yerde doğru zamanda olabilmektir bence.” (Y1, KM-K)

“İşe adanmışlık kişinin bütün gücünü, enerjisini işe vermesi diye tanımlayabilirim.” (Y2, MD-K)

“İşe adanmışlıktan anladığım şey bütün hayatımızı o işin olması ve o işin yürütülmesine adanmış olmak kendini.” (Y4, KM-E)

**Yoğun Çalışma.** “İşkolik. Benim kızlarım bana işkoliksin sen der. Eeee şöyle söyleyeyim, eeee ben de onlara hep şunu söylerim; hiçbir yerde hırsım yok ama eğitimde hırsım var derim. Çünkü ben bir eğitimciyim. Eğitimcilerin yeri ve önemi tartışılmaz. Eline bir çocuk alıyorsun çünkü, geleceğini alıyorsun. Bu geleceğini iyi yetiştirmek, o geleceğindeki, geleceğine birtakım nüansları iyi vermek evet ailenin de işi ama öğretmenin de işi, eğitimcinin de işi. Aaa bu konuda evet, işkolik miyim, işkoliğim. Ama işe adanmışlık işte kendisini işine vererek eee yapabildiğinin, yapabileceğinin en iyisini yapabilmek.” (Y1, KM-K)

“İşe adanmışlık tabi tırnak içinde “tamamen işe adanmışlığı” da ben yaşamadım hiç. Böyle bir duygum olmadı. Hani bunu da böyle insanlar var mutlaka, işe adanmışlık olarak demeyelim de işin gereklerini yerine getirmek. Yani doyum sağlayabilmek için de bu gerekli zaten. Ama tamamen her şeyi ile de işe adanmışlıktan söz etmiyorum. Hayatımın her alanında yani arkadaş ilişkilerim, aile ilişkilerim hem geniş hem çekirdek aile ilişkilerim hem de iş ilişkilerim, bunların hepsinin paralel gitmesi gerekiyor. Eee... Mesela işe adanmışlık dersek eee biz bir arkadaşımınla birlikte çalışıyoruz ve gerçekten de iki tane kreş açabilirdik. Belki daha fazlası olabilirdi ama o zaman sadece çalışmam gerekirdi. Bunu istemedim. Yeteri kadar çalışayım ama ailemle de arkadaşlarımla da kendi hayatıma da yeteri kadar zaman ayırayım, onlarla birlikte olayım istedim. Hani işe adanmışlık burada bir sınır benim için. İşe adadım kendimi ama her şeyiyle değil.” (Y3, KM-K)

“İşe adanmışlıktan anladığım şey bütün hayatımızı o işin olması ve o işin yürütülmesine adanmış olmak kendini.” (Y4, KM-E)

İşe adanmışlık koşulsuz, şartsız kendini eee o yola baş koymak aslında. Ben bu mesleği yapıyorum. Ne olursa olsun bu mesleği yapmaktan mutluyum. Ve ben bütün zamanımı ayırmak, bütün benliğimle, yüzde yüzümle, bütün enerjimle, bütün her şekilde konsantre olup bu mesleği

yapıyorum demek aslında biraz da işe adanmışlık. Yani severek yapmak aslında. Severek yapıyorsanız kendinizi otomatik adanmış görüyorsunuz. Bunu bir mesai saati içerisinde işte saatim geldi gitsin ya da işte tatil olsa da gitsem ya da bulduğün her fırsatta mesela örneğin en ufak bir zamanda kendine ayırdığın vakit, kendine ayırdığın vaktinde dahi işine yatırım yapabiliyorsan, yani bu nedir? Akşam internetten bir konuyla ilgili bir makale bile okuyorsan aslında eee bu kendini dinlemen gerekirken okuduğum makale ya da onunla ilgili yaptığın bir proje işe adanmışlığı gösteriyor biraz da.” (Y9, KM-K)

**Bütün Enerjini İşe Verme.** “İşe adanmışlık kişinin bütün gücünü, enerjisini işe vermesi diye tanımlayabilirim.” (Y2, M-K)

“İşkolik. Benim kızlarım bana işkoliksin sen der. Eee...Şöyle söyleyeyim, ben de onlara hep şunu söylerim; hiçbir yerde hırslım yok ama eğitimde hırslım var derim. Çünkü ben bir eğitimciyim. Eğitimcilerin yeri ve önemi tartışılmaz. Eline bir çocuk alıyorsun çünkü, geleceğini alıyorsun. Bu geleceğini iyi yetiştirmek, o geleceğindeki, geleceğine birtakım nüansları iyi vermek evet ailenin de işi ama öğretmenin de işi, eğitimcinin de işi. Aaa bu konuda evet, işkolik miyim, işkoliğim. Ama işe adanmışlık işte kendisini işine vererek eee yapabildiğinin, yapabileceğinin en iyisini yapabilmek.” (Y1, KM-K)

“İşe adanmışlık koşulsuz, şartsız kendini eee o yola baş koymak aslında. Ben bu mesleği yapıyorum. Ne olursa olsun bu mesleği yapmaktan mutluyum. Ve ben bütün zamanımı ayırmak, bütün benliğimle, yüzde yüzümle, bütün enerjimle, bütün her şekilde konsantre olup bu mesleği yapıyorum demek aslında biraz da işe adanmışlık.” (Y9, KM-K)

“Ya her şeyi unutup o işle uğraşmak diyebilirim. Hiçbir şeyi gözü görmeyip sadece işe odaklanmak.” (Y7, KM-K)

**İşle İlgili Üretim.** “İşe adanmışlık işle ilgili üretimi ifade ediyor bana. İşe adanmışlık bu işi böyle yani yüksek bir fiziksel güçle değil, o işle ilgili bir üretim kısmına geçiyor olmak, o işle ilgili yapılmamış, söylenmemiş bir şey söylemek, yapılmamış bir şey yapabilmek. Bu da nasıl oluyor? Tabii çalışarak oluyor. Yani siz aktif çalışan ve işinize kafa yoran bir kurumsanız, örneğin biz oyuna kafa yoruyoruz. Sürekli oyunlaştırmaya kafa yoruyoruz. Mevcut kaynaklar bizi karşılamıyor. Evet onları da kullandık. Şimdi biz işte üreten kısma geçtik biraz. Dolayısıyla bence üretmek. Yani burada diyebileceğim, verebileceğim cevap üretimdir. Bizim, biz ne katıyoruz bu işe? Ne veriyoruz? Bu.” (Y6, KM-K)

“İşe adanmışlık koşulsuz, şartsız kendini eee o yola baş koymak aslında. Ben bu mesleği yapıyorum. Ne olursa olsun bu mesleği yapmaktan mutluyum. Ve ben bütün zamanımı ayırmak, bütün benliğimle, yüzde yüzümle, bütün enerjimle, bütün her şekilde konsantre olup bu mesleği yapıyorum demek aslında biraz da işe adanmışlık. Yani severek yapmak aslında. Severek yapıyorsanız kendinizi otomatik adanmış görüyorsunuz. Bunu bir mesai saati içerisinde işte saatim geldi gitsin ya da işte tatil olsa da gitsem ya da bulduğum her fırsatta mesela örneğin en ufak bir zamanda kendine ayırdığın vakit, kendine ayırdığın vaktinde dahi işine yatırım yapabiliyorsan, yani bu nedir? Akşam internetten bir konuyla ilgili bir makale bile okuyorsan aslında eee bu kendini dinlemen gerekirken okuduğum makale ya da onunla ilgili yaptığın bir proje işe adanmışlığı gösteriyor biraz da.” (Y9, KM-K)

**Yapabileceğinin En İyisini Yapmak.** “Ama işe adanmışlık işte kendisini işine vererek eee yapabildiğinin, yapabileceğinin en iyisini yapabilmek, öngörülü olabilmek, doğru yerde doğru zamanda olabilmektir bence.” (Y1, KM-K)

“İşe adanmışlık kişinin o işe kendini ait hissetmesi, yüzde yüz potansiyelin çalışma saatleri içerisinde yüzde yüz potansiyelini vermesini düşündürüyor.” (Y12, M-K)

Zihinsel adanmışlık kategorisi incelendiğinde yöneticilerin değerlendirmeleri yoğunluklu olarak kendini işe verme, işe kafa yorma ve işe odaklanmak şeklinde olmuştur. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

**Kendini İşe Verme.** “Benim kızlarım bana işkoliksin sen der. Eee Şöyle söyleyeyim, eeee ben de onlara hep şunu söylerim; hiçbir yerde hırsım yok ama eğitimde hırsım var derim. Çünkü ben bir eğitimciyim. Eğitimcilerin yeri ve önemi tartışılmaz. Eline bir çocuk alıyorsun çünkü, geleceğini alıyorsun. Bu geleceğini iyi yetiştirmek, o geleceğindeki, geleceğine birtakım nüansları iyi vermek evet ailenin de işi ama öğretmenin de işi, eğitimcinin de işi. Aaa bu konuda evet, işkolik miyim, işkoliğim. Ama işe adanmışlık işte kendisini işine vererek eee yapabildiğinin, yapabileceğinin en iyisini yapabilmek, öngörülü olabilmek, doğru yerde doğru zamanda olabilmektir bence.” (Y1, KM-K)

“İşe adanmışlıktan anladığım şey bütün hayatımızı o işin olması ve o işin yürütülmesine adanmış olmak kendini.” (Y4, KM-E)

“Ya her şeyi unutup o işle uğraşmak diyebilirim. Hiçbir şeyi gözü görmeyip sadece işe odaklanmak.” (Y7, KM-K)

“İşe adanmışlık koşulsuz, şartsız kendini o yola baş koymak aslında. Ben bu mesleği yapıyorum. Ne olursa olsun bu mesleği yapmaktan mutluyum. Ve ben bütün zamanımı ayırmak, bütün benliğimle, yüzde yüzümle, bütün enerjimle, bütün her şekilde konsantre olup bu mesleği yapıyorum demek aslında biraz da işe adanmışlık. Yani severek yapmak aslında. Severek yapıyorsanız kendinizi otomatik adanmış görüyorsunuz. Bunu bir mesai saati içerisinde işte saatim geldi gitsin ya da işte tatil olsa da gitsem ya da bulduğum her fırsatta mesela örneğin en ufak bir zamanda kendine ayırdığın vakit, kendine ayırdığın vaktinde dahi işine yatırım yapabiliyorsan, yani bu nedir? Akşam internetten bir konuyla ilgili bir makale bile okuyorsan aslında eee bu kendini dinlemen gerekirken okuduğum makale ya da onunla ilgili yaptığın bir proje işe adanmışlığını gösteriyor biraz da.” (Y9, KM-K)

“Yani işe adanmışlık bana şimdi şöyle düşünüyorum ben bunu, biz şu çok kötü bir süreç yaşadık, pandemi gibi. Eee bana göre bu süreçte işe adanmışlık denilen şeyde zor koşullarda bir yere tutunabilmek, bir yere bağlı kalabilmek, bir işi sürdürülebilirliği devam ettirebilmek bence işe adanmışlık da çok önemli bir faktör. Kendinizi bir kere o işi sahipleniyorsunuz, sahiplendiğiniz için de bir çıkar beklentisi olmadan, fedakarca bu işte başarılı olmaya çalışıyorsunuz ki biz pandemi sürecinde öyle zorlandık ki. Maaş veremedik çalışanlarımıza, işte okullar açılmadı, öğrencilerimize verimli olamadık. Ama nasıl verimli oluruzu düşündük hep. Evlerden Zoom sistemiyle okul öncesi eğitimi verdik düşünebiliyor musunuz? Ama bunu benim fedakâr öğretmenlerim işine kendini adadıkları için bunu hiçbir beklenti yapmadan evde boş boş oturup Netflix izleyeceğimize bir çocuğa dokunalım diye inanın saatlerce Zoomdan eğitim verdiler. Ben bununla gurur duydum. Çünkü doğru çalışanlarla bu yoldayım demek ki dedim.” (Y11, KM-K)

“İşe adanmışlık kişinin o işe kendini ait hissetmesi, yüzde yüz potansiyelin çalışma saatleri içerisinde yüzde yüz potansiyelini vermesini düşündürüyor.” (Y12, M-K)

**İşe Kafa Yorma.** “İşe adanmışlık işle ilgili üretimi ifade ediyor bana. İşe adanmışlık bu işi böyle yani yüksek bir fiziksel güçle değil, o işle ilgili bir üretim kısmına geçiyor olmak, o işle ilgili yapılmamış, söylenmemiş bir şey söylemek, yapılmamış bir şey yapabilmek. Bu da nasıl oluyor? Tabii çalışarak oluyor. Yani siz aktif çalışan ve işinize kafa yoran bir kurumsanız, örneğin biz oyuna kafa yoruyoruz. Sürekli oyunlaştırmaya kafa yoruyoruz. Mevcut kaynaklar bizi karşılamıyor. Evet onları da kullandık. Şimdi biz işte üreten kısma geçtik biraz. Dolayısıyla bence üretmek. Yani burada diyebileceğim, verebileceğim cevap üretimdir. Bizim, biz ne katıyoruz bu işe? Ne veriyoruz? Bu.” (Y6, KM-K)

“İşe adanmışlık koşulsuz, şartsız kendini eee o yola baş koymak aslında. Ben bu mesleği yapıyorum. Ne olursa olsun bu mesleği yapmaktan mutluyum. Ve ben bütün zamanımı ayırmak, bütün benliğimle, yüzde yüzümle, bütün enerjimle, bütün her şekilde konsantre olup bu mesleği yapıyorum demek aslında biraz da işe adanmışlık. Yani severek yapmak aslında. Severek yapıyorsanız kendinizi otomatik adanmış görüyorsunuz. Bunu bir mesai saati içerisinde işte saatim geldi gitsin ya da işte tatil olsa da gitsem ya da bulduğün her fırsatta mesela örneğin en ufak bir zamanda kendine ayırdığın vakit, kendine ayırdığın vaktinde dahi işine yatırım yapabiliyorsan, yani bu nedir? Akşam internetten bir konuyla ilgili bir makale bile okuyorsan aslında eee bu kendini dinlemen gerekirken okuduğum makale ya da onunla ilgili yaptığın bir proje işe adanmışlığı gösteriyor biraz da. O da başarıya getiriyor diye düşünüyorum.” (Y9, KM-K)

“Yani işe adanmışlık bana şimdi şöyle düşünüyorum ben bunu, biz şu çok kötü bir süreç yaşadık, pandemi gibi. Eee bana göre bu süreçte işe adanmışlık denilen şeyde zor koşullarda bir yere tutunabilmek, bir yere bağlı kalabilmek, bir işi sürdürülebilirliği devam ettirebilmek bence işe adanmışlık da çok önemli bir faktör. Kendinizi bir kere o işi sahipleniyorsunuz, sahiplendiğiniz için de bir çıkar beklentisi olmadan, fedakarca bu işte başarılı olmaya çalışıyorsunuz ki biz pandemi sürecinde öyle zorlandık ki. Maaş veremedik çalışanlarımıza, işte okullar açılmadı, öğrencilerimize verimli olamadık. Ama nasıl verimli oluruzu düşündük hep. Evlerden Zoom sistemiyle okul öncesi eğitimi verdik düşünebiliyor musunuz? Ama bunu benim fedakâr öğretmenlerim işine kendini adadıkları için bunu hiçbir beklenti yapmadan evde boş boş oturup Netflix izleyeceğimize bir çocuğa dokunalım diye inanın saatlerce Zoomdan eğitim verdiler. Ben bununla gurur duydum. Çünkü doğru çalışanlarla bu yoldayım demek ki dedim. Bence işe adanmışlık da onların fedakarlığıydı. Bence işe adanmışlıkla fedakarlık bence eşit düzeyde kelimeler gibi geliyor. Doğru olan da bu zaten. Hiçbir çıkar gözetmeden var olan yere bağlılık, işe adanmışlık diye düşünüyorum ben yani. Çünkü bunu pandemi sürecinde biz gerçekten gördük. Çünkü bu süreçte bizi ortada bırakanları da gördük. Kendilerini adamamışlar. Ama yanımızda destek olanları da gördük. Velilerimizin fedakarlığını gördük. İşte biz devletten çalışmadan maaşlarımızı aldık ama sizin kiranızı işlerken biz bunu haksızlık etmeyelim. Zoomdan bize eğitim verdiniz, öyleyse size paralarımızı verelim dediler. Biz kiralarımızı aksatmadık, zor durumda kalmadık, öğretmenlerin maaşlarını verebildik bu esnada. Onlar aileleriyle ilgili bir sıkıntı yaşamadılar. Bence adanmışlık denilen şey sadece iş yerinde değil de insanın toplumla ilgili olan sorumluluklarının içinde de çok önemli. Onlar bize adanmıştı, biz de onlara adanmıştık. Eşit düzeyde birbirimize fedakarca davrandık. Bence güzel atlattık biz o dönemi. En büyük örneği de

*bu bence. Yani pandemi deki o kaosu doğru atabilen insanlar adanmışlıkla bunu kurtardılar.” (Y11, KM-K)*

**İşe Odaklanmak.** *“Ya her şeyi unutup o işle uğraşmak diyebilirim. Hiçbir şeyi gözü görmeyip sadece işe odaklanmak.” (Y7, KM-K)*

*“İşe adanmışlık koşulsuz, şartsız kendini eee o yola baş koymak aslında. Ben bu mesleği yapıyorum. Ne olursa olsun bu mesleği yapmaktan mutluyum. Ve ben bütün zamanımı ayırmak, bütün benliğimle, yüzde yüzümle, bütün enerjimle, bütün her şekilde konsantre olup bu mesleği yapıyorum demek aslında biraz da işe adanmışlık. Yani severek yapmak aslında. Severek yapıyorsanız kendinizi otomatik adanmış görüyorsunuz. Bunu bir mesai saati içerisinde işte saatim geldi gitsin ya da işte tatil olsa da gitsem ya da bulduğun her fırsatta mesela örneğin en ufak bir zamanda kendine ayırdığın vakit, kendine ayırdığın vaktinde dahi işine yatırım yapabiliyorsan, yani bu nedir? Akşam internetten bir konuyla ilgili bir makale bile okuyorsan aslında eee bu kendini dinlemen gerekirken okuduğum makale ya da onunla ilgili yaptığın bir proje işe adanmışlığını gösteriyor biraz da.” (Y9, KM-K)*

Duygusal adanmışlık kategorisi incelendiğinde yöneticilerin değerlendirmeleri yoğunluklu olarak işe duyulan olumlu hisler ve işe bağlılık şeklinde olmuştur. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

**İşe Duyulan Olumlu Hisler.** *“Ya gözlerimin ıslı ıslı olması demek oluyor bence. Mutluluk hissi, mutlusunuz ya... Bunun tarifinin olabileceğini sanmıyorum. Yaşamak gerekiyor. İç huzurunuz, gözünüzdeki tebessüm, gülümseme, işiniz dediğin zamandaki o yüzünüzdeki tebessüm, mutluluk sanırım bunlar ya. Yani tanımlanacak şeyler değil bence. Çünkü kişiye bağlı, bir de beklentiye bağlı. Yani arz ve talep meselesi gibi bir şey olduğunu düşünüyorum ben. Yani çok fazla da tanımlanabilecek kategoride bir şeyler değil benim gözümde. Yani bu yaşayarak ve içinde olarak çözülebilecek şeyler. Hissetmeyle bağlantılı diye düşünüyorum. Yani duygu.” (Y5, KM-K)*

*“İşe adanmışlıktan anladığım şey bütün hayatımızı o işin olması ve o işin yürütülmesine adanmış olmak kendini.” (Y4, KM-E)*

*“İşe adanmışlık koşulsuz, şartsız kendini eee o yola baş koymak aslında. Ben bu mesleği yapıyorum. Ne olursa olsun bu mesleği yapmaktan mutluyum. Ve ben bütün zamanımı ayırmak, bütün benliğimle, yüzde yüzümle, bütün enerjimle, bütün her şekilde konsantre olup bu mesleği yapıyorum demek aslında biraz da işe adanmışlık. Yani severek yapmak aslında. Severek yapıyorsanız kendinizi otomatik adanmış görüyorsunuz. Bunu bir mesai saati içerisinde işte saatim*

geldi gitsin ya da işte tatil olsa da gitsem ya da bulduğun her fırsatta mesela örneğin en ufak bir zamanda kendine ayırdığın vakit, kendine ayırdığın vaktinde dahi işine yatırım yapabiliyorsan, yani bu nedir? Akşam internetten bir konuyla ilgili bir makale bile okuyorsan aslında eee bu kendini dinlemen gerekirken okuduğum makale ya da onunla ilgili yaptığın bir proje işe adanmışlığını gösteriyor biraz da. O da başarıya getiriyor diye düşünüyorum.” (Y9, KM-K)

“İşe adanmışlık bence yaptığı işi sevmek, mesleki doyuma ulaşmak bu anlamda. Bu da temelinde aslında üniversite veya ortaokul yıllarında hayalini kurduğu mesleği icra edip etmemekle aslında biraz ilgili. Ama maalesef ki biliyorsunuz ülkenin yüzde sekseni mezun olduğu alanda mesleğini icra edemedikleri için adanmışlık oranı oldukça düşüyor burada ama adanmışlık tanımı üzerinden cevap vermek zorunda olduğum için, adanmışlık yaptığı işi çok sevmek, yaptığı işten keyif almak, hatta mümkünse onu birçok alanda, bunu aile ve sağlık dışında tutuyorum, birçok alanın önünde tutma anlamına gelir benim için.” (Y10, KM-E)

“Yani işe adanmışlık bana şimdi şöyle düşünüyorum ben bunu, biz şu çok kötü bir süreç yaşadık, pandemi gibi. Eee bana göre bu süreçte işe adanmışlık denilen şeyde zor koşullarda bir yere tutunabilmek, bir yere bağlı kalabilmek, bir işi sürdürebilirliği devam ettirebilmek bence işe adanmışlık da çok önemli bir faktör. Kendinizi bir kere o işi sahipleniyorsunuz, sahiplendiğiniz için de bir çıkar beklentisi olmadan, fedakarca bu işte başarılı olmaya çalışıyorsunuz ki biz pandemi sürecinde öyle zorlandık ki. Maaş veremedik çalışanlarımıza, işte okullar açılmadı, öğrencilerimize verimli olamadık. Ama nasıl verimli oluruzu düşündük hep. Evlerden Zoom sistemiyle okul öncesi eğitimi verdik düşünebiliyor musunuz? Ama bunu benim fedakâr öğretmenlerim işine kendini adadıkları için bunu hiçbir beklenti yapmadan evde boş boş oturup Netflix izleyeceğimize bir çocuğa dokunalım diye inanın saatlerce Zoomdan eğitim verdiler. Ben bununla gurur duydum. Çünkü doğru çalışanlarla bu yoldayım demek ki dedim. Bence işe adanmışlık da onların fedakarlığıydı. Bence işe adanmışlıkla fedakarlık bence eşit düzeyde kelimeler gibi geliyor. Doğru olan da bu zaten. Hiçbir çıkar gözetmeden var olan yere bağlılık, işe adanmışlık diye düşünüyorum ben yani. Çünkü bunu pandemi sürecinde biz gerçekten gördük. Çünkü bu süreçte bizi ortada bırakanları da gördük. Kendilerini adamamışlar. Ama yanımızda destek olanları da gördük.” (Y11, KM-K)

“İşe adanmışlık kişinin o işe kendini ait hissetmesi, yüzde yüz potansiyelin çalışma saatleri içerisinde yüzde yüz potansiyelini vermesini düşündürüyor.” (Y12, M-K)

**İşe Bağlılık.** “İşe adanmışlık koşulsuz, şartsız kendini eee o yola baş koymak aslında. Ben bu mesleği yapıyorum. Ne olursa olsun bu mesleği yapmaktan muthuyum. Ve ben bütün zamanımı

ayırmak, bütün benliğimle, yüzde yüzümle, bütün enerjimle, bütün her şekilde konsantre olup bu mesleği yapıyorum demek aslında biraz da işe adanmışlık. Yani severek yapmak aslında. Severek yapıyorsanız kendinizi otomatik adanmış görüyorsunuz. Bunu bir mesai saati içerisinde işte saatim geldi gitsin ya da işte tatil olsa da gitsem ya da bulduğun her fırsatta mesela örneğin en ufak bir zamanda kendine ayırdığın vakit, kendine ayırdığın vaktinde dahi işine yatırım yapabiliyorsan, yani bu nedir? Akşam internetten bir konuyla ilgili bir makale bile okuyorsan aslında eee bu kendini dinlemen gerekirken okuduğum makale ya da onunla ilgili yaptığın bir proje işe adanmışlığını gösteriyor biraz da.” (Y9, KM-K)

“Yani işe adanmışlık bana şimdi şöyle düşünüyorum ben bunu, biz şu çok kötü bir süreç yaşadık, pandemi gibi. Eee bana göre bu süreçte işe adanmışlık denilen şeyde zor koşullarda bir yere tutunabilmek, bir yere bağlı kalabilmek, bir işi sürdürebilirliği devam ettirebilmek bence işe adanmışlık da çok önemli bir faktör. Kendinizi bir kere o işi sahipleniyorsunuz, sahiplendiğiniz için de bir çıkar beklentisi olmadan, fedakarca bu işte başarılı olmaya çalışıyorsunuz ki biz pandemi sürecinde öyle zorlandık ki. Maaş veremedik çalışanlarımıza, işte okullar açılmadı, öğrencilerimize verimli olamadık. Ama nasıl verimli oluruzu düşündük hep. Evlerden Zoom sistemiyle okul öncesi eğitimi verdik düşünebiliyor musunuz? Ama bunu benim fedakâr öğretmenlerim işine kendini adadıkları için bunu hiçbir beklenti yapmadan evde boş boş oturup Netflix izleyeceğimize bir çocuğa dokunalım diye inanın saatlerce Zoomdan eğitim verdiler. Ben bununla gurur duydum. Çünkü doğru çalışanlarla bu yoldayım demek ki dedim. Bence işe adanmışlık da onların fedakarlığıydı. Bence işe adanmışlıkla fedakarlık bence eşit düzeyde kelimeler gibi geliyor. Doğru olan da bu zaten. Hiçbir çıkar gözetmeden var olan yere bağlılık, işe adanmışlık diye düşünüyorum ben yani. Çünkü bunu pandemi sürecinde biz gerçekten gördük. Çünkü bu süreçte bizi ortada bırakanları da gördük. Kendilerini adamamışlar. Ama yanımızda destek olanları da gördük.” (Y11, KM-K)

İşin anlamı kategorisi incelendiğinde yöneticilerin değerlendirmeleri yoğunluklu olarak işe adanmışlığa olumlu anlam yükleme ve işe adanmışlığa olumsuz anlam yükleme şeklinde olmuştur. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

**İşe Adanmışlığa Olumlu Anlam Yükleme.** “Ama işe adanmışlık işte kendisini işine vererek eee yapabildiğinin, yapabileceğinin en iyisini yapabilmek, öngörülü olabilmek, doğru yerde doğru zamanda olabilmektir bence.” (Y1, KM-K)

“Bu konuda ben çok işe adanmışlığı ince bir çizgi olarak görüyorum. Eğer bütün sosyal hayatınızı ve çevrenizi ve ailenizi ihmal edip işin içerisinde boğuşuyorsanız eee faydalı olmadığını

*ama işinizi doğru yapmak üzerine çalışıyorsanız ve o işe kendinizi en iyisini yapacak şekilde motive etmişseniz bu adanmışlık faydalı olduğunu düşünüyorum.” (Y4, KM-E)*

*“Ya gözlerimin ıslı ıslı olması demek oluyor bence. Mutluluk hissi, mutlusunuz ya... Bunun tarifinin olabileceğini sanmıyorum. Yaşamak gerekiyor. İç huzurunuz, gözünüzdeki tebessüm, gülümseme, işiniz dediğin zamandaki o yüzünüzdeki tebessüm, mutluluk sanırım bunlar ya. Yani tanımlanacak şeyler değil bence.” (Y5, KM-K)*

*“İşe adanmışlık işle ilgili üretimi ifade ediyor bana. İşe adanmışlık bu işi böyle yani yüksek bir fiziksel güçle değil, o işle ilgili bir üretim kısmına geçiyor olmak, o işle ilgili yapılmamış, söylenmemiş bir şey söylemek, yapılmamış bir şey yapabilmek. Bu da nasıl oluyor? Tabii çalışarak oluyor. Yani siz aktif çalışan ve işinize kafa yoran bir kurumsanız, örneğin biz oyuna kafa yoruyoruz. Sürekli oyunlaştırmaya kafa yoruyoruz. Mevcut kaynaklar bizi karşılamıyor. Evet onları da kullandık. Şimdi biz işte üreten kısma geçtik biraz. Dolayısıyla bence üretmek. Yani burada diyebileceğim, verebileceğim cevap üretimdir. Bizim, biz ne katıyoruz bu işe? Ne veriyoruz? Bu.” (Y6, KM-K)*

*“İşe adanmışlık koşulsuz, şartsız kendini eee o yola baş koymak aslında. Ben bu mesleği yapıyorum. Ne olursa olsun bu mesleği yapmaktan mutluyum. Ve ben bütün zamanımı ayırmak, bütün benliğimle, yüzde yüzümle, bütün enerjimle, bütün her şekilde konsantre olup bu mesleği yapıyorum demek aslında biraz da işe adanmışlık. Yani severek yapmak aslında. Severek yapıyorsanız kendinizi otomatik adanmış görüyorsunuz. Bunu bir mesai saati içerisinde işte saatim geldi gitsin ya da işte tatil olsa da gitsem ya da bulduğum her fırsatta mesela örneğin en ufak bir zamanda kendine ayırdığın vakit, kendine ayırdığın vaktinde dahi işine yatırım yapabiliyorsan, yani bu nedir? Akşam internetten bir konuyla ilgili bir makale bile okuyorsan aslında eee bu kendini dinlemen gerekirken okuduğum makale ya da onunla ilgili yaptığın bir proje işe adanmışlığını gösteriyor biraz da. O da başarıya getiriyor diye düşünüyorum.” (Y9, KM-K)*

*“İşe adanmışlık bence yaptığı işi sevmek, mesleki doyuma ulaşmak bu anlamda. Bu da temelinde aslında üniversite veya ortaokul yıllarında hayalini kurduğu mesleği icra edip etmemekle aslında biraz ilgili. Ama maalesef ki biliyorsunuz ülkenin yüzde sekseni mezun olduğu alanda mesleğini icra edemedikleri için adanmışlık oranı oldukça düşüyor burada ama adanmışlık tanımı üzerinden cevap vermek zorunda olduğum için, adanmışlık yaptığı işi çok sevmek, yaptığı işten keyif almak, hatta mümkünse onu birçok alanda, bunu aile ve sağlık dışında tutuyorum, birçok alanın önünde tutma anlamına gelir benim için. Ama yine söylüyorum, ilk başta seçimini doğru yapmışsa, yani mesleki kariyerini doğru belirlemişse, kişiliğine, mizacına uygun bir mesleği*

seçmişse evet. Ama genellikle biz biliyorsunuz üniversite sınavına girmeden önce tercih yapmıyoruz. Gelen puana göre meslek, ben burayı kazanabilirim, bari bu mesleği yapayım diyoruz. Bu da mesleki anlamda sizi baltalayabiliyor.” (Y10, KM-E)

“Yani işe adanmışlık bana şimdi şöyle düşünüyorum ben bunu, biz şu çok kötü bir süreç yaşadık, pandemi gibi. Eee bana göre bu süreçte işe adanmışlık denilen şeyde zor koşullarda bir yere tutunabilmek, bir yere bağlı kalabilmek, bir işi sürdürebilirliği devam ettirebilmek bence işe adanmışlık da çok önemli bir faktör. Kendinizi bir kere o işi sahipleniyorsunuz, sahiplendiğiniz için de bir çıkar beklentisi olmadan, fedakarca bu işte başarılı olmaya çalışıyorsunuz ki biz pandemi sürecinde öyle zorlandık ki. Maaş veremedik çalışanlarımıza, işte okullar açılmadı, öğrencilerimize verimli olamadık. Ama nasıl verimli oluruzu düşündük hep. Evlerden Zoom sistemiyle okul öncesi eğitimi verdik düşünebiliyor musunuz? Ama bunu benim fedakâr öğretmenlerim işine kendini adadıkları için bunu hiçbir beklenti yapmadan evde boş boş oturup Netflix izleyeceğimize bir çocuğa dokunalım diye inanın saatlerce Zoomdan eğitim verdiler. Ben bununla gurur duydum. Çünkü doğru çalışanlarla bu yoldayım demek ki dedim. Bence işe adanmışlık da onların fedakarlığıydı. Bence işe adanmışlıkla fedakarlık bence eşit düzeyde kelimeler gibi geliyor. Doğru olan da bu zaten. Hiçbir çıkar gözetmeden var olan yere bağlılık, işe adanmışlık diye düşünüyorum ben yani.” (Y11, KM-K)

“İşe adanmışlık kişinin o işe kendini ait hissetmesi, yüzde yüz potansiyelin çalışma saatleri içerisinde yüzde yüz potansiyelini vermesini düşündürüyor.” (Y12, M-K)

**İşe Adanmışlığa Olumsuz Anlam Yükleme.** “İşe adanmışlık aslında bana göre işin kalitesi anlamında tehlikeli bir terim. Çünkü işe adanmak dediğimiz an itibariyle doğru karar mekanizmasını kaybettiğimize inanıyorum. İşe adanan guruplarda genelde mükemmeliyetçilik devreye giriyor. Dolayısıyla hata riski düşmekle birlikte keskin hatalar devreye giriyor. İşe adanmaktan ziyade işi sahiplenerek keyfini çıkarmak, atıfta bulunacak olursak, iş doyumuyla yol almak gerektiğini düşünüyorum. Bu sebeple teknik terimler bulunduğumuz meslek hangi meslek olursa olsun evet hakim olmakla beraber adanmaktan ziyade keyfini çıkararak yol almanın daha sağlıklı olacağına inanıyorum.” (Y8, M-K)

“İşe adanmışlık tabi tırnak içinde “tamamen işe adanmışlığı” da ben yaşamadım hiç. Böyle bir duygum olmadı. Hani bunu da böyle insanlar var mutlaka, işe adanmışlık olarak demeyelim de işin gereklerini yerine getirmek. Yani doyum sağlayabilmek için de bu gerekli zaten. Ama tamamen her şeyi ile de işe adanmışlıktan söz etmiyorum. Hayatımın her alanında yani arkadaş ilişkilerim, aile ilişkilerim hem geniş hem çekirdek aile ilişkilerim hem de iş ilişkilerim,

*bunların hepsinin paralel gitmesi gerekiyor. Eee.. Mesela işe adanmışlık dersek eee biz bir arkadaşımınla birlikte çalışıyoruz ve gerçekten de iki tane kreş açabilirdik. Belki daha fazlası olabilirdi ama o zaman sadece çalışmam gerekirdi. Bunu istemedim. Yeteri kadar çalışayım ama ailemle de arkadaşlarımla da kendi hayatıma da yeteri kadar zaman ayırayım, onlarla birlikte olayım istedim. Hani işe adanmışlık burada bir sınır benim için.” (Y3, KM-K)*

*“Bu konuda ben çok işe adanmışlığı ince bir çizgi olarak görüyorum. Eğer bütün sosyal hayatınızı ve çevrenizi ve ailenizi ihmal edip işin içerisinde boğuşuyorsanız eee faydalı olmadığını ama işinizi doğru yapmak üzerine çalışıyorsanız ve o işe kendinizi en iyisini yapacak şekilde motive etmişseniz bu adanmışlık faydalı olduğunu düşünüyorum.” (Y4, KM-E)*

*“Ya her şeyi unutup o işle uğraşmak diyebilirim. Hiçbir şeyi gözü görmeyip sadece işe odaklanmak.” (Y7, KM-K)*

*İşe adanmışlığı etkileyen faktörler kategorisi incelendiğinde yöneticilerin değerlendirmeleri yoğunluklu olarak çalışan ile ilgili faktörler, iş ile ilgili faktörler, iş-aile yaşam dengesi ve ekonomik faktörler şeklinde olmuştur. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.*

***Çalışan ile İlgili Faktörler (Kişilik Özellikleri).*** *“Yine kişiliktir etkileyen. Ya da ne bileyim o da kişiliğe girer gerçi, hırslı olmak ya da büyük hedeflerinin olması.” (Y3, KM-K)*

*“Ama eğer bir kişi bu özelliği taşıyorsa yani işini çok önemsiyorsa eminim ki bunları da yıkacaktır.” (Y1, KM-K)*

*“İşe adanmışlığı etkileyen faktörler yine aynı şekilde kişinin karakteri, çevresi ve yetiştirme tarzı.” (Y4, KM-E)*

*“İşe adanmışlığı etkileyen faktörler, aile, yani mutlu bir ortam. Ya insan mutluyorsa bence her yerde mutlu. Tabii ki mutsuzluklar da olacak. Hayatımız bir Polyannacılık da değil. Ama yaptığın işten ya da yaptığın bir şeyden aldığın haz en önemlisi. Sen eğer şöyle, ben en çok şu cümleyi de kullanıyorum; Yaptığım bir işi önce ben beğenmeliyim, önce ben takdir etmeliyim, önce ben onun güzelliğini ya da çirkinliğini ya da olmamışlığını önce ben tatmalıyım. Önce ben beğenmeliyim, önce beni doyurmalı, ondan sonra sunmalıyım. Ya hep bunu kullanıyorum, hep de bu şekilde ilerliyorum.” (Y5, KM-K)*

*“Muhakkak ki varıdır. Bu da olumlu ve olumsuz etkileri kişiye göre veya kesinlikle vardır. Tamamen işe odaklanıp her şeyini unutan tipler de var evet, kişiler de var. Bu sefer kendine zaman*

ayırma veya aileni belki bir köşeye atıyorsun. Çünkü kişi o kadar adadı ki kendini onları gözü görmüyor. Bence olumsuz bir taraf.” (Y7, KM-K)

“Bence egosal faktörler ön plandadır. Çünkü insanların genel olarak takdir güdülleri, beğeni güdülleri, beğenilmenin verdiği keyif “İnanamıyorum bu işte gerçekten çok başarılı.” yine titlelara dayalı. Kendi alanımızdan örnek verelim: Bir kurucuyum, aynı zamanda kurum müdürüyüm. “Biliyor musunuz X kurumundaki kurucu işte şu kadar saat çalışıyor. Bu kadar verim elde ediyor.” Dolayısıyla bu alt metinden egosal bir pompalama olduğu için insan da kendine “Aaa... Evet ben bu işe kendimi adadım. Ben bu iş için yaratıldım.” noktasında yürüyor. Biraz bana göre tiyatral noktada sahnede alkış alan kişiler bence işe adanmışlığı yaşamalı. Sektörel anlamda sahada olan kişiler işe adanma noktasında etki altında kalabiliyor. İşe adanan guruplarda genelde mükemmeliyetçilik devreye giriyor. (Y8, M-K)

“...adanmışlık yaptığı işi çok sevmek, yaptığı işten keyif almak, hatta mümkünse onu birçok alanda, bunu aile ve sağlık dışında tutuyorum, birçok alanın önünde tutma anlamına gelir benim için. Ama yine söylüyorum, ilk başta seçimini doğru yapmışsa, yani mesleki kariyerini doğru belirlemişse, kişiliğine, mizacına uygun bir mesleği seçmişse evet.” (Y10, KM-E)

“Tabi ki işe adanmışlığı etkileyen faktörler bi kere o işi sevip sevmemekle ilgili. Yani hayalini kurduğunuz işi yapıyorsanız o işe kendinizi adıyorsunuz. Mesela kendi alanından mezun olduğu halde başka işler yapan arkadaşlar var. Adanmışlığın aslında tam örneği bunlarla ilgili. Bakıyorsunuz Tıp Fakültesinden mezun olmuş ama sanatçılık yapıyor. Halbuki Tıp Fakültesi bu ülkede seçilmiş insanlar demektir. Yani eee...şey anlamında, uuu...ders başarısı, akademik başarı anlamında. Çünkü önemli bir elemenden geçiyorsunuz, Türkiye’de ilk sıralamalara yerleşiyorsunuz, önemli üniversitelerde okuyorsunuz. Ama bakıyorsunuz bu mesleği yapmıyorsunuz, dönüp sanatla uğraşıyorsunuz. Dolayısıyla burada mesleki adanmışlık var. Hani var olan kariyerdan vaz geçip başka bir kariyeri tercih etme meselesi var. Bence tamamen o işi sevip sevmemekle ilgili.” (Y10, KM-E)

“Vardır. Yine eğitim seviyesi, kişinin huzurlu ve güzel istediği sevdiği bir meslekte çalışıp çalışmaması işe adanmışlığı da etkiler.” (Y12, M-K)

**Çalışan ile İlgili Faktörler (Aile ve Yetiştirme Tarzı).** “Eee... Adanmışlığı etkileyen faktörler yine aynı şekilde kişinin karakteri, çevresi ve yetiştirme tarzı.” (Y4, KM-E)

“İşe adanmışlığı etkileyen faktörler, aile, yani mutlu bir ortam.” (Y5, KM-K)

“Biraz aile kavramıyla çalışmak lazım.” (Y11, KM-K)

**Çalışan ile İlgili Faktörler (Eğitim Düzeyi).** “Vardır. Yine eğitim seviyesi, kişinin huzurlu ve güzel istediği sevdiği bir meslekte çalışıp çalışmaması işe adanmışlığı da etkiler.” (Y12, M-K)

**Çalışan ile İlgili Faktörler (Zamansızlık).** “Şöyle tabii zamansızlık. Yine ona ona geleceğim. Tabii ciddi bir şey var, fikir var, planlar var, işte yazılı çizili şeyler var. Bunları hayata geçirmek için zamana ihtiyaç var. Oturup ciddi anlamda onlara yoğunlaşmak gerekiyor. Etkileyen faktör bu. Çünkü bu bu iş temposunda bir şey aynı zamanda bir şey üretmek için de zaman ayırıyor olmak bizi zorluyor. Ama işte bunu böyle küçük küçük böyle disiplinlere yaydığımızda böyle minik minik işte o arşivler ortaya çıkmaya başladı. Mesela kendi adımıza şu örneği vereyim. Biz işte bir kitap hazırlıyoruz. Kendi eğitim programımızı yansıtabildiğimiz bir kitap hazırlıyoruz şu anda. Bu kitabı tabii oturup haftalarca, aylarca bu böyle bir zamanımız yok. Ne yapıyoruz? Gün gün adımları ayırdık. Her gün bir adım atıyoruz. Umarım bu adımlarımızın sonunda varmak istediğimiz noktaya varacağız.” (Y6, KM-K)

**İş ile İlgili Faktörler (Lider veya Yöneticinin Özellikleri).** “Vardır. Yine kişiliktir etkileyen. Ya da ne bileyim o da kişiliğe girer gerçi, hırslı olmak ya da büyük hedeflerinin olması. Hem ekonomik hem maddi hem manevi anlamda beklentilerinin çok yüksek olması işe adanmışlığı etkiler. Ben öyle değilim. Yani hedeflerim çok büyük değil, beklentilerim çok yüksek değil.” (Y3, KM-K)

“İşe adanmışlık işle ilgili üretimi ifade ediyor bana. İşe adanmışlık bu işi böyle yani yüksek bir fiziksel güçle değil, o işle ilgili bir üretim kısmına geçiyor olmak, o işle ilgili yapılmamış, söylenmemiş bir şey söylemek, yapılmamış bir şey yapabilmek. Bu da nasıl oluyor? Tabii çalışarak oluyor. Yani siz aktif çalışan ve işinize kafa yoran bir kurumsanız, örneğin biz oyuna kafa yoruyoruz. Sürekli oyunlaştırmaya kafa yoruyoruz. Mevcut kaynaklar bizi karşılamıyor. Evet onları da kullandık. Şimdi biz işte üreten kısma geçtik biraz. Dolayısıyla bence üretmek. Yani burada diyebileceğim, verebileceğim cevap üretimdir. Bizim, biz ne katıyoruz bu işe? Ne veriyoruz? Bu.” (Y6, KM-K)

“Muhakkak ki varıdır. Bu da olumlu ve olumsuz etkileri kişiye göre veya kesinlikle vardır. Tamamen işe odaklanıp her şeyini unutan tipler de var evet, kişiler de var. Bu sefer kendine zaman ayırma veya aileni belki bir köşeye atıyorsun. Çünkü kişi o kadar adadı ki kendini onları gözü görmüyor. Bence olumsuz bir taraf. Aileye tamamen kendini adayıp işini bırakırsan eee bu da yaptığın işle ve o alanla ilgili bence bir haksızlık. O zaman hiç yapma bu işleri oraya o alanda bulunma. Bunlar tabii ki hani iki taraftan baktığımızda farklı etkiler. Bence dengede tutmak çok

çok önemli. Tamam işimize de adayalım kendimizi ama kendimizi de unutmayalım, ailemizi de unutmayalım.” (Y7, KM-K)

“İşe adanmışlık aslında bana göre işin kalitesi anlamında tehlikeli bir terim. Çünkü işe adanmak dediğimiz an itibariyle doğru karar mekanizmasını kaybettiğimize inanıyorum. İşe adanan guruplarda genelde mükemmeliyetçilik devreye giriyor. Dolayısıyla hata riski düşmekle birlikte keskin hatalar devreye giriyor. İşe adanmaktan ziyade işi sahiplenerek keyfini çıkarmak, atıfta bulunacak olursak, iş doyumuyla yol almak gerektiğini düşünüyorum. Bu sebeple teknik terimler bulunduğumuz meslek hangi meslek olursa olsun evet hakim olmakla beraber adanmaktan ziyade keyfini çıkararak yol almanın daha sağlıklı olacağına inanıyorum.” (Y8, M-K)

“Bence egosal faktörler ön plandadır. Çünkü insanların genel olarak takdir güdülleri, beğeni güdülleri, beğenilmenin verdiği keyif “İnanamıyorum bu işte gerçekten çok başarılı.” yine titlelara dayalı. Kendi alanımızdan örnek verelim. Bir kurucuyum, aynı zamanda kurum müdürüyüm. “Biliyor musunuz X kurumundaki kurucu işte şu kadar saat çalışıyor. Bu kadar verim elde ediyor.” Dolayısıyla bu alt metinden egosal bir pompalama olduğu için insan da kendine “Aaaa evet ben bu işe kendimi adadım. Ben bu iş için yaratıldım.” noktasında yürüyor. Biraz bana göre tiyatral noktada sahnede alkış alan kişiler bence işe adanmışlığı yaşamalı. Sektörel anlamda sahada olan kişiler işe adanma noktasında etki altında kalabiliyor. (Y8, M-K)

“İşe adanmışlığı etkileyen faktörler vardır. Birincisi pozisyon farkı. Bir çalışan olmak ya da bir kurumda genel müdür olmak, müdür olmak, stajyer olmak, bir kere işe adanmışlığı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Pozisyon çok önemli. Kurum sizinse biraz daha yüzde yüz adanmışlığınızı verebilirsiniz eğer gerçekten istiyorsanız. Ama bir yerde stajyerseniz ya da çalışıyorsanız ve mutlu değilseniz o adanmışlık biraz daha azalabiliyor. Yani etkileyen faktörler var.” (Y9, KM-K)

“Tabi ki işe adanmışlığı etkileyen faktörler bi kere o işi sevip sevmemekle ilgili. Yani hayalini kurduğunuz işi yapıyorsanız o işe kendinizi adıyorsunuz. Mesela kendi alanından mezun olduğu halde başka işler yapan arkadaşlar var. Adanmışlığın aslında tam örneği bunlarla ilgili. Bakıyorsunuz Tıp Fakültesinden mezun olmuş ama sanatçılık yapıyor. Halbuki Tıp Fakültesi bu ülkede seçilmiş insanlar demektir. Yani eee...şey anlamında, uuu...ders başarısı, akademik başarı anlamında. Çünkü önemli bir elemeden geçiyorsunuz, Türkiye’de ilk sıralamalara yerleşiyorsunuz, önemli üniversitelerde okuyorsunuz. Ama bakıyorsunuz bu mesleği yapmıyorsunuz, dönüp sanatla uğraşıyorsunuz. Dolayısıyla burada mesleki adanmışlık var. Hani

var olan kariyerden vaz geçip başka bir kariyeri tercih etme meselesi var. Bence tamamen o işi sevip sevmemekle ilgili.” (Y10, KM-E)

“İşe adanmışlığı etkileyen faktörler bence şimdi çok kurumsal firmalarda birazcık adanmışlık olmuyor aslında. Daha butik, aile içi ve insanlara belirli bir samimiyeti verebildiyseniz eğer fedakarlık yapabiliyorlar. Eğer kurumsal olursanız, işte al gülüm ver gülüm olursa o zaman almadığı sürece vermek istemiyor. O dengeyi biraz samimiyet koymak lazım. Biraz aile kavramıyla çalışmak lazım. Yani sahiplenmekle alakalı bir şey bu. Doğru sahiplenirseniz, doğru duyguyu verirseniz karşınızdakine karşılığını da güzel alıyorsunuz. İkisi arasındaki o denge çok önemli bence. İşte ne kurumsal olacaksınız ne çok ailevi olacaksınız orada da bir dengeyi kurduğunuzda dengede zaten her zaman başarı getiriyor. O ikisi arasındaki eşitlik yani bana göre.” (Y11, KM-K)

**İş ile İlgili Faktörler (Çalışma Koşulları).** “Çalışma şartları olabilir. Çalışma şartlarındaki olumsuzluklar kişiyi kırabilir. Ama eğer bir kişi bu özelliği taşıyorsa yani işini çok önemsiyorsa eminim ki bunları da yıkacaktır.” (Y1, KM-K)

“İşe adanmışlığı etkileyen faktörler, aile, yani mutlu bir ortam.” (Y5, KM-K)

“İşe adanmışlığı etkileyen faktörler vardır. Birincisi pozisyon farkı. Bir çalışan olmak ya da bir kurumda genel müdür olmak, müdür olmak, stajyer olmak, bir kere işe adanmışlığı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Pozisyon çok önemli. Kurum sizinse biraz daha yüzde yüz adanmışlığınızı verebilirsiniz eğer gerçekten istiyorsanız. Ama bir yerde stajyerseniz ya da çalışıyorsanız ve mutlu değilseniz o adanmışlık biraz daha azalabiliyor. Yani etkileyen faktörler var.” (Y9, KM-K)

“Bence adanmışlık denilen şey sadece iş yerinde değil de insanın toplumla ilgili olan sorumluluklarının içinde de çok önemli. Onlar bize adanmıştı, biz de onlara adanmıştık. Eşit düzeyde birbirimize fedakarca davrandık. Bence güzel atlattık biz o dönemi. En büyük örneği de bu bence. Yani pandemi deki o kaosu doğru atabilen insanlar adanmışlıkla bunu kurtardılar. Ama batanlar oldu, biliyorsunuz iflas edenler oldu. Bunlar da inanılmaz sadece çevresinde çıkar ilişkisi sağlayan insanların oluşturduğu bir topluluktu. Ben o konuda çok şanslıyım. Yani müdürümünden en alt çalışanıma kadar fedakarca çalıştılar. Hatta pandemi sonunda biz istikrarımızla, fedakarlığımızla ve dayanma gücümüzle başka bir yeni okula geçtik. Orada daha mutluyuz şu anda. Ama tekrar söylüyorum, fedakarlık olmadan adanmışlık olmaz. O şekilde düşünüyorum yani.” (Y11, KM-K)

**İş ile İlgili Faktörler (İşe Duyulan Sevgi).** “...kişinin huzurlu ve güzel istediği sevdiği bir meslekte çalışıp çalışmaması işe adanmışlığı da etkiler.” (Y12, M-K)

“İşe adanmışlık bence yaptığı işi sevmek, mesleki doyuma ulaşmak bu anlamda. Bu da temelinde aslında üniversite veya ortaokul yıllarında hayalini kurduğu mesleği icra edip etmemekle aslında biraz ilgili. Ama maalesef ki biliyorsunuz ülkenin yüzde sekseni mezun olduğu alanda mesleğini icra edemedikleri için adanmışlık oranı oldukça düşüyor burada ama adanmışlık tanımı üzerinden cevap vermek zorunda olduğum için, adanmışlık yaptığı işi çok sevmek, yaptığı işten keyif almak, hatta mümkünse onu birçok alanda, bunu aile ve sağlık dışında tutuyorum, birçok alanın önünde tutma anlamına gelir benim için.” (Y10, KM-E)

“İşe adanmışlık koşulsuz, şartsız kendini eee o yola baş koymak aslında. Ben bu mesleği yapıyorum. Ne olursa olsun bu mesleği yapmaktan mutluyum. Ve ben bütün zamanımı ayırmak, bütün benliğimle, yüzde yüzümle, bütün enerjimle, bütün her şekilde konsantre olup bu mesleği yapıyorum demek aslında biraz da işe adanmışlık. Yani severek yapmak aslında. Severek yapıyorsanız kendinizi otomatik adanmış görüyorsunuz.” (Y9, KM-K)

“Bence işe adanmışlığı biraz etkileyen maddiyat veya günümüzde bu parasal konular daha çok insanları etkiliyor. Çünkü insanlar artık hani yaşamını idame ettirmek adına yani hayatta kalabilmek adına bir şeyleri yapıyorlar. Severek yapmanın dışında zorunlu kaldığı için de bakıyor bazı şeylere. Zorunlu kaldığında belki o adanmışlığın dışına çıkıyorsa biraz zorunlu olduğu için, istemeyerek bir şeyleri yapmak zorunda kalıyor kişiler. Bu da tabii aynı performansınızı, verimi veya o duyguyu yaşatmıyor. Hani mecburi gibi hissediyor kendisini.” (Y7, KM-K)

“Ya gözlerimin ıslı ıslı olması demek oluyor bence. Mutluluk hissi, mutlusunuz ya... Bunun tarifinin olabileceğini sanmıyorum. Yaşamak gerekiyor. İç huzurunuz, gözünüzdeki tebessüm, gülümseme, işiniz dediğin zamandaki o yüzünüzdeki tebessüm, mutluluk sanırım bunlar ya. Yani tanımlanacak şeyler değil bence. Çünkü kişiye bağlı, bir de beklentiye bağlı. Yani arz ve talep meselesi gibi bir şey olduğunu düşünüyorum ben. Yani çok fazla da tanımlanabilecek kategoride bir şeyler değil benim gözümde. Yani bu yaşayarak ve içinde olarak çözülebilecek şeyler. Hissetmeyle bağlantılı diye düşünüyorum. Yani duygu.” (Y5, KM-K)

**İş ile İlgili Faktörler (Kurumsallık).** “İşe adanmışlığı etkileyen faktörler bence şimdi çok kurumsal firmalarda birazcık adanmışlık olmuyor aslında. Daha butik, aile içi ve insanlara belirli bir samimiyeti verebildiyseniz eğer fedakarlık yapabiliyorlar. Eğer kurumsal olursanız, işte al

gölüm ver gülüm olursa o zaman almadığı sürece vermek istemiyor. O dengeyi biraz samimiyet koymak lazım.” (Y11, KM-K)

**İş-Aile Yaşam Dengesi.** “İşe adanmışlık tabi tırnak içinde “tamamen işe adanmışlığı” da ben yaşamadım hiç. Böyle bir duygum olmadı. Hani bunu da böyle insanlar var mutlaka, işe adanmışlık olarak demeyelim de işin gereklerini yerine getirmek. Yani doyum sağlayabilmek için de bu gerekli zaten. Ama tamamen her şeyi ile de işe adanmışlıktan söz etmiyorum. Hayatımın her alanında yani arkadaş ilişkilerim, aile ilişkilerim hem geniş hem çekirdek aile ilişkilerim hem de iş ilişkilerim, bunların hepsinin paralel gitmesi gerekiyor. Eee... Mesela işe adanmışlık dersek biz bir arkadaşımınla birlikte çalışıyoruz ve gerçekten de iki tane kreş açabilirdik. Belki daha fazlası olabilirdi ama o zaman sadece çalışmam gerekirdi. Bunu istemedim. Yeteri kadar çalışayım ama ailemle de arkadaşlarımla da kendi hayatıma da yeteri kadar zaman ayırayım, onlarla birlikte olayım istedim. Hani işe adanmışlık burada bir sınır benim için. İşe adanmışlık kendimi ama her şeyiyle değil.” (Y3, KM-K)

“İşe adanmışlıktan anladığım şey bütün hayatımızı o işin olması ve o işin yürütülmesine adanmış olmak kendini. Bu konuda ben çok işe adanmışlığı ince bir çizgi olarak görüyorum. Eğer bütün sosyal hayatınızı ve çevrenizi ve ailenizi ihmal edip işin içerisinde boğuşuyorsanız eee faydalı olmadığını ama işinizi doğru yapmak üzerine çalışıyorsanız ve o işe kendinizi en iyisini yapacak şekilde motive etmişseniz bu adanmışlık faydalı olduğunu düşünüyorum.” (Y4, KM-E)

“Ya her şeyi unutup o işle uğraşmak diyebilirim. Hiçbir şeyi gözü görmeyip sadece işe odaklanmak.” (Y7, KM-K)

“Şu şekilde; eğer kendimi çok fazla şimdi işe adanmışlık, kendimi çok fazla işe verdiğimde ailemi bir nebze olsun ihmal ediyor olabilirim. Aslında aradaki çatışmalar bu yüzden oluyor. İki... İşte işimi yapmam gerekiyorken ya da aksi bir durum olduğunda aile toplantıları oluyor mesela velilerle toplantılarımız oluyor, işte hafta sonu oluyor. Ama ben kendimi o kadar işe adanmışım ki ailemi, çocuğumu göremez hale gelebiliyorum bazen. Bunu aslında iyi idare etmek gerekiyor yani ikisinin ortamını çok iyi bulmak gerekiyor. Yoksa işinde de işte kendini işe de adayabilirsin, ailene de adayabilirsin bunun ortamını bulman gerekiyor. Tek taraflı olursa illaki bir tarafta çatışma yaşayabilir birey.” (Y2, M-K)

“Muhakkak ki vardır. Bu da olumlu ve olumsuz etkileri kişiye göre veya kesinlikle vardır. Tamamen işe odaklanıp her şeyini unutan tipler de var evet, kişiler de var. Bu sefer kendine zaman ayırma veya aileni belki bir köşeye atıyorsun. Çünkü kişi o kadar adanmış ki kendini onları gözü

*görmüyor. Bence olumsuz bir taraf. Aileye tamamen kendini adayıp işini bırakırsan eee bu da yaptığın işle ve o alanla ilgili bence bir haksızlık. O zaman hiç yapma bu işleri oraya o alanda bulunma. Bunlar tabii ki hani iki taraftan baktığımızda farklı etkiler. Bence dengede tutmak çok çok önemli. Tamam işimize de adayalım kendimizi ama kendimizi de unutmayalım, ailemizi de unutmayalım.” (Y7, KM-K)*

**Ekonomik Faktörler.** *“Hem ekonomik hem maddi hem manevi anlamda beklentilerinin çok yüksek olması işe adanmışlığı etkiler. Ben öyle değilim. Yani hedeflerim çok büyük değil, beklentilerim çok yüksek değil.” (Y3, KM-K)*

*“İşe adanmışlığı etkileyen faktörler yine aynı şekilde kişinin karakteri, çevresi ve yetiştirme tarzı. Onun dışında ekonomik zorunluluklar olabilir.” (Y4, KM-E)*

*“İkincisi ekonomik. Gerçekten maddiyata dayalı, maneviyatı göz önünde bulundurmayıp maddiyata dayalı bir beklentiniz oluyorsa ve işler istediğiniz gibi gitmiyorsa o zaman da işe adanmışlığınız biraz daha negatif etkilenebiliyor. İşte işe adanmışlık böyle bir şey oluyor.” (Y9, KM-K)*

Özel anaokulu yöneticilerinin bakış açısıyla ele alındığında işe adanmışlığın yoğunlukla “fiziksel adanmışlık, zihinsel adanmışlık, duygusal adanmışlık, işin anlamı ve işe adanmışlığı etkileyen faktörler” olarak tanımlandığı tespit edilmiştir. İşe adanmışlık bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendine işe vermesi, işine sarılması, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir zihin durumudur. Yöneticiler fiziksel adanmışlığı zindelik, yoğun çalışma, bütün enerjini işe verme, işle ilgili üretim ve yapabileceğinin en iyisini yapmak olarak ifade etmişlerdir. Zindelik kişinin işine veya görevine karşı olan tutkusu ve canlılığıdır. Zinde olan bir çalışan, işini yaparken enerjik, motive ve etkili olurken aynı zamanda işine olan bağlılığını ve tutkusunu da koruyabilir. Bu durum çalışanın işine daha fazla odaklanmasına yardımcı olabilir ve işte performansını artırabilir. Yöneticilerin işe adanmışlıkta zindelik kadar yoğun çalışmayı da tanımladıkları görülmüştür. Hafta sonu yapılan etkinlikler, veli toplantı ve katılımları, hizmet içi eğitimler gibi bir takım mesai saati dışında yapılması zorunlu olan etkinliklerin sıkça yapılıyor olması yoğun çalışmayı gerektiren durumlardır. Yoğun çalışmanın işe adanmışlıkla bağlantısı olabilir. Kişinin işine harcadığı zaman ve çaba ne kadar çok olursa, işe olan bağlılığı ve tutkusu da artabilir. Ancak bu durum iş-aile yaşam dengesini bozabilir ve zamanla işe duyulan tutkuyu azaltabilir. Aşırı yoğunluk stresi artırabilir, performansı düşürebilir ve işten uzaklaşmaya yol açabilir. Diğer taraftan, işe adanmışlık her zaman yoğun çalışmayı gerektirmeyebilir. Çalışan işine ne kadar adanırsa adansın, akıllıca çalışma alışkanlıkları geliştirmek ve denge kurmak önemlidir. Bu dengeyi kurabilmek hem

iş e adanmışlığı korumayı hem de sağlıklı bir yaşam dengesi kurmayı kapsar. Bu da sürdürülebilir bir iş e adanmışlık sağlar ve aşırı yoğun çalışmanın olumsuz etkilerinin azaltılmasına destek olabilir. Bütün enerjini iş e verme, iş e adanmışlıkla doğrudan ilişkilidir çünkü iş e adanmışlık, bir iş e duyulan tutku, bağlılık ve odaklanma ile ilgilidir. Bütün enerjini iş e vermek de tıpkı yoğun çalışma gibi, iş e olan büyük bir bağlılığın ve tutkunun belirtisi olabilir. İş e adanmış çalışan, çoğu zaman iş ine odaklanır, büyük bir özveriyle çalışır ve çoğunlukla enerjisini iş ine harcar. Bu durumda stresin artmasına, iş dışındaki ilişkilerin etkilenmesine ve yaşam kalitesinin düşmesine neden olabilir. Burada önemli olan yoğun çalışmada olduğu gibi iş -aile yaşam dengesini koruyabilmektir. Böylece, iş e adanmışlık olumlu bir şekilde sürerken, iş -aile yaşam dengesi ve sağlık da korunabilir. Aynı zamanda, iş e duyulan tutku ve enerji iş verimliliği üzerine olumlu etki sağlayabilir. Yöneticiler fiziksel adanmışlık kategorisinde son olarak yapabileceğinin en iyisini yapmayı tanımlamışlardır. İş e adanmış bir çalışan, zinde ve bütün enerjisini iş ine vermiş şekilde yoğun bir çalışma sergileyerek yapabileceğinin en iyisini yapar ve görevini en iyi şekilde icra edebilir. Yapabileceğinin en iyisini yapmak ile iş e adanmışlık arasında yakın bir ilişki vardır. Bir çalışan iş e adanmışsa, yapacağı iş te en iyisini yapmaya odaklanır ve yapabileceğinin en iyisini yapmak iş e adanmışlığın bir sonucu olabilir. İş e adanmış bir çalışan çoğu zaman iş e verimli bir şekilde odaklanır, sürekli olarak kendini geliştirmeye çalışır ve iş in gerektirdiği en iyi performansı göstermeye çabalar. Çalışanın iş ine duyduğu tutkunun, iş ini en iyi şekilde yapma arzusuyla birleşmesidir. Diğer bir ifadeyle, iş e adanmışlık, kişinin yapabileceğinin en iyisini yapma motivasyonunu ve çabasını artırabilir. Ancak, burada da dengeyi sağlamak önemlidir. Aşırı iş e adanma, iş -aile yaşam dengesini bozabilir ve çalışanın olumsuz etkilenmesine yol açabilir. Bundan dolayı, yapabileceğinin en iyisini yapma isteğiyle iş e adanmışlık dengeli bir biçimde yönetilmelidir.

İş e zihinsel adanmışlık kendini iş e vermek, iş e kafa yorma ve iş e odaklanmak şeklinde tanımlanmıştır. İş e adanmış bir çalışan kendini tamamen iş ine verir ve karşılaştığı güçlüklerle başa çıkarak yaptığı iş e kendini kaptırır. Kendini iş e vermek çalışanın iş e karşı duyduğu özveri, enerji ve motivasyonla alakalıdır. Çalışan kendini iş e verdiği zaman, genellikle iş e daha çok odaklanır, çaba harcar ve iş ini en iyi şekilde yapmak için uğraşır. Bu durumda da iş e olan bağlılığı ve motivasyonu artabilir. İş e kafa yorma zihinsel çaba ve düşünme süreçlerini içermektedir. Çalışan iş e kafa yorduğu zaman, sorunları çözme ya da iş in kalitesini yükseltme konusunda beyin gücünü kullanır. Bu da çalışanları daha yenilikçi ve yaratıcı yapabilir. Bununla birlikte, iş in daha derinlemesine anlaşılması ve daha yaratıcı çözümler üretilmesi sağlanabilir. Yöneticiler iş e adanmışlıkta zihinsel adanmışlığın olabilmesi için iş e odaklanmak gerektiğini belirtmişlerdir. İş e

odaklanma çalışanın dikkatini işe vermesi, işine yoğunlaşması ve başka şeylerle dikkatini dağıtmaması demektir. İşe odaklanan yönetici işini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilir. Yönetici işe zihinsel olarak adanmışsa, yani işe kendini veriyor, kafa yoruyor ve odaklanıyorsa, çoğu zaman işe adanmışlık da artar. Okul öncesi eğitim alanında çalışan yöneticilerin işe zihinsel adanmışlığının yüksek olması dikkat dağıtıcı faktörlerin varlığı durumunda hedef eyleme odaklanmasını sağlayarak konsantre olabilmesini kolaylaştırabilir. Öte yandan işe zihinsel olarak adanmış yöneticiler kendilerini işe verip, işe kafa yordukları ve işe odaklandıkları zaman yüksek düzeyde performans sergileyebilirler. Bu durumda, işin kalitesi yükselebilir ve yöneticinin işine olan bağlılığı güçlenebilir.

İşe duygusal adanmışlık, işe duyulan olumlu hisleri ve işe bağlılık duygusunu ifade eder. Duygusal adanma, işe karşı derin duygusal bağlılık hissetme, işi sevmek, işten keyif alma, işle bütünleşme, işe sadakat, işle gurur duyma ve işle özdeşleşme gibi duygusal unsurları barındırır. İşe duygusal olarak adanan kişi, işine sadece bir görev olarak bakmaz, aynı zamanda kişisel bir anlam yükler. İşe duyulan olumlu hisler, işle ilgili pozitif duyguları içerir. İşten keyif alma, tatmin olma, gurur duyma ve işte başarı hissetme gibi olumlu duygular, işe duyulan olumlu hisler arasında sayılabilir. Yöneticiler işe adanmışlıkta duygusal adanmışlığın olabilmesi için yapılan işe karşı olumlu hisler beslenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İşine karşı olumlu hisler duyan yöneticinin işine adanmışlık adına işini sahiplenmesine de destek olacağını söyleyebiliriz. İşe bağlılık ise çalışanın işine olan bağlılık düzeyini tanımlar. İşe bağlı bir kişi, işine sadık ve sorumluluk sahibidir. İşe duygusal adanmışlık, olumlu hislerle ve işe duyulan bağlılıkla iç içe geçmiş durumdadır. İşine duygusal olarak adanmış kişi, çoğu zaman işinden keyif alır, kendini işine sadık ve bağlı hisseder ve işine karşı olumlu duygular besler. Bu durum, işe olan bağlılık duygusunun artmasına ve kişinin işinde performansının yükselmesine katkı sağlayabilir.

Yöneticilerin önemli bir kısmının işin anlamını tanımlamada işe adanmışlığa olumlu anlam yüklediği görülmekle birlikte bir kısım yöneticinin ise işe adanmışlığa olumsuz anlam yüklediği tespit edilmiştir. İşe adanmışlığa olumlu veya olumsuz anlam yüklemenin, çoğunlukla kişinin bakış açısı, deneyimleri ve değerleriyle ilgili olduğu söylenebilir. Eğer kişi işe adanmışlığa olumlu anlam yüklüyorsa, işe bağlılık, coşku, tutku ve işteki verimlilik gibi pozitif niteliklere yoğunlaşır. Bu kişinin işe adanmışlığı, tatmin duygusuyla çalıştığı ve amaçlarına ulaştığı bir başarı ve motivasyon kaynağı olarak nitelendireceğini söyleyebiliriz. Bu da iş performansını ve iş doyumunu artırabilir. Öte yandan, işe adanmışlığa olumsuz anlam yüklemek, işe adanmışlıkta aşırıya kaçmayı, iş-aile yaşam dengesini sağlayamamayı, kişinin iş yaşamıyla ilgili olumsuz deneyimleri, aşırı stres ve kişisel refahın olumsuz etkilenmesini ifade edebilir. Kişi bu durumda,

iş e adanmışlığı sürekli stres, aşırı çalışma veya kişisel yaşamı olumsuz etkileyen bir öge olarak tanımlayabilir. Bu bakış açısı, iş e adanmışlığın aşırı strese, iş dışı ilişkilerde sorunlara veya kişisel yaşam kalitesinde düşüş e yol açabileceğini vurgular. Sürekli iş le meşgul olma veya iş e aşırı odaklanma kişisel hayatı olumsuz etkileyebilir, sağlık problemlerine sebep olabilir veya ilişkilerde sorunlara yol açabilir. Kişinin iş e adanmışlığa olumlu ya da olumsuz anlam yüklemesi genellikle kişinin iş yaşamı deneyimleriyle, beklentileriyle ve kişisel değerleriyle şekillenmektedir.

Yöneticiler iş e adanmışlığı etkileyen faktörler kategorisini çalışan ile ilgili faktörler, iş ile ilgili faktörler, iş-aile yaşam dengesi ve ekonomik faktörler şeklinde ifade etmişlerdir. Çalışanın kişilik özellikleri yani kişinin mizacı, karakteri, tutumları ve değerleri iş e adanmışlık düzeyini etkileyebilir. Örneğin, öz disiplin, esneklik, motivasyon, tutku, empati, kararlılık, bağlılık ve sorumluluk duygusu iş e adanmışlığı artırabilir. Öz disiplin kişinin kendini motive etme, hedeflere odaklanma ve işleri tamamlama konusunda güçlü bir yeteneğe sahip olmasını ifade eder (Tao vd., 2014). Sorumluluk sahibi olma işin gerektirdiği görevleri üstlenmeyi, sorumluluk almayı ve bunları yerine getirme konusunda tutarlılık sergilemeyi tanımlar. İş e karşı duygusal bağlılık, işin önemini kavrama ve işin başarısı için içten bir istek duymayı gerektirir. Esneklik, değişen şartlara uyum sağlama, problem çözme ve esnek bir tutum sergilemeyi ifade eder. Motivasyon ve tutku, iş e karşı içten duyulan ilgiyi, motivasyon ve tutkuyu, işte başarılı olmayı istemeyi içerir. Empati, çalışma arkadaşlarına karşı anlayış ve empati gösterme, iş birliği ve takım ruhu oluşturma konusundaki yeteneği ifade eder. Kararlılık, zorluklarla karşılaşıldığında kararlılık gösterme, pes etmeme ve hedeflere doğru ilerlemeyi açıklar. İş e adanmışlığın, bu özelliklerin bileşimi ve birbiriyle etkileşimiyle şekillendiği söylenebilir. Her çalışanın kişilik özellikleri farklılık gösterebilir ve iş e adanmışlık düzeyleri de bu özelliklere göre farklılaşabilir. Kişinin yetiştiği ortam, iş e bakış açısı ve ailesinin değerleri iş e adanmışlığının belirleyicisi olabilir. Destekleyici bir aile ortamının var olduğu, öz disiplinin ve sorumluluk sahibi olmanın pekiştirildiği bir çalışanın iş e olan bağlılığı artabilir. Eğitim düzeyi, işteki performansı etkileyebilir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin iş e adanmışlıkları da daha yüksek olabilir çünkü kendilerini sürekli olarak geliştirmeye isteklidirler. Zamansızlık, iş- aile yaşam dengesinin zorlanması ve bu dengeyi sağlayamamanın bir sonucu olabilir. Zamansızlık, iş e adanmışlığı olumsuz etkileyebilir. Çalışanların devamlı olarak işlerine zaman ayırmak zorunda hissetmeleri durumunda motivasyonları azalabilir ve iş e olan bağlılıkları olumsuz etkilenebilir. Yöneticilerin iş ile ilgili faktörleri lider veya yöneticinin özellikleri, çalışma koşulları, iş e duyulan sevgi ve kurumsallık olarak ifade ettikleri görülmüştür. Liderlik tarzı, şeffaflık, adil davranma, motive etme yeteneği gibi özellikler çalışanların iş e olan bağlılığı üzerinde etkili olabilir. İyi bir yönetici veya lider,

alışanlarına rehberlik edebilir, motivasyonlarını artırabilir ve işlerini sevmelerini destekleyebilir. Çalışma ortamı, fiziksel ve psikolojik koşullar gibi faktörler çalışanların işe bağlılığını etkileyebilir. Destekleyici, güvenli ve rahat bir çalışma ortamı işe adanmışlığı artırabilirken, aşırı stres, baskı veya dengesiz çalışma saatleri ise azaltabilir. İşe duyulan sevgi yani işin kendisi, çalışanların işe olan tutkusunu ve bağlılığını etkiler. İşin doğası, işin kişisel değerlerle örtüşmesi, çalışanların işlerini daha çok sevmelerini dolayısıyla da işe adanmışlıklarının artmasını sağlayabilir. Kurum kültürü ve iklimi, etik standartlar ve değerler, organizasyonun misyonu gibi unsurlar, işe adanmışlığı etkiler. Kurumsal bir yapı, çalışanların aidiyet duygusu kazanmasını destekler ve bu da işe adanmışlığı artırabilir. Bu faktörler kişinin işe adanmışlığını etkileyebilir. Şöyle ki, işini seven bir çalışan, pozitif ve destekleyici bir çalışma ortamında, etkili bir liderlik altında çalıştığında, işe adanmışlığı da daha yüksek olabilir. Benzer şekilde, işe duyulan sevgi ve kurumsal değerler, çalışma koşulları ve liderlik özellikleri ile birleştğinde işe adanmışlık artabilir. Yöneticiler iş-aile yaşam dengesi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin oldukça önemli olduğunu çünkü iş ve aile arasındaki dengenin, çalışanların işe bağlılığı üzerinde önemli etkilere sahip olabileceğini ifade etmişlerdir. İş-aile yaşam dengesini kurabilen çalışanlar hem iş hem de aileleri için zaman ayırabilirler. Bu durumda, aşırı stres ve yorgunluğun azalmasına katkı sağlayabilir. Mutlu ve dinlenmiş bir zihinle işe giden çalışanlar, işlerine daha çok odaklanabilir ve işlerini daha verimli bir biçimde tamamlayabilirler. İş-aile yaşam dengesini sağlayabilen kişilerin çoğu zaman motivasyonu daha yüksek olur. Kendisine ve ailesine vakit ayırabilen çalışanlar işlerine daha iyi motive olabilirler. Bu durum iş performanslarının yükselmesine ve işe adanmışlıklarının artmasına yardımcı olabilir. İş-aile yaşam dengesi, çalışanların işverenlerine ve işlerine olan bağlılıklarının artırılmasına katkı sağlayabilir. Bu dengenin iyi sağlanması, çalışanların iş yerine olan sadakatlerinin artmasını dolayısıyla işe adanmışlık seviyelerinin yükselmesini destekleyebilir. Aynı zamanda çalışanların daha verimli olmasına yardımcı olabilir. Zaman yönetimini ve işlerini daha iyi organize edebilen çalışanlar, işlerine daha fazla odaklanabilir ve işlerini daha etkili bir şekilde tamamlayabilirler. Bu faktörler iş-aile yaşam dengesinin işe adanmışlık üzerindeki olumlu etkilerini göstermektedir. Yöneticilerin işe adanmışlık üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini ifade ettikleri faktörlerden bir diğeri de ekonomik faktörlerdir. Çalışanların maaşları, yan haklar ve adil ücretlendirme politikası gibi maddi unsurlar çalışanların işe olan adanmışlığı üzerinde etkilidir. Ekonomik açıdan sağlam bir kurum, çalışanlara kariyer fırsatları sunabilir ve kişisel gelişimlerini destekleyebilir. Bu da işe olan adanmışlığı artırabilir. İş yerindeki çeşitli imkanlar ve teknolojik altyapı gibi unsurlar da ekonomik faktörler arasında yer alır. Rahat ve verimli bir çalışma ortamı, işe olan adanmışlığı artırabilir. Ekonomik durumun sağlam olması

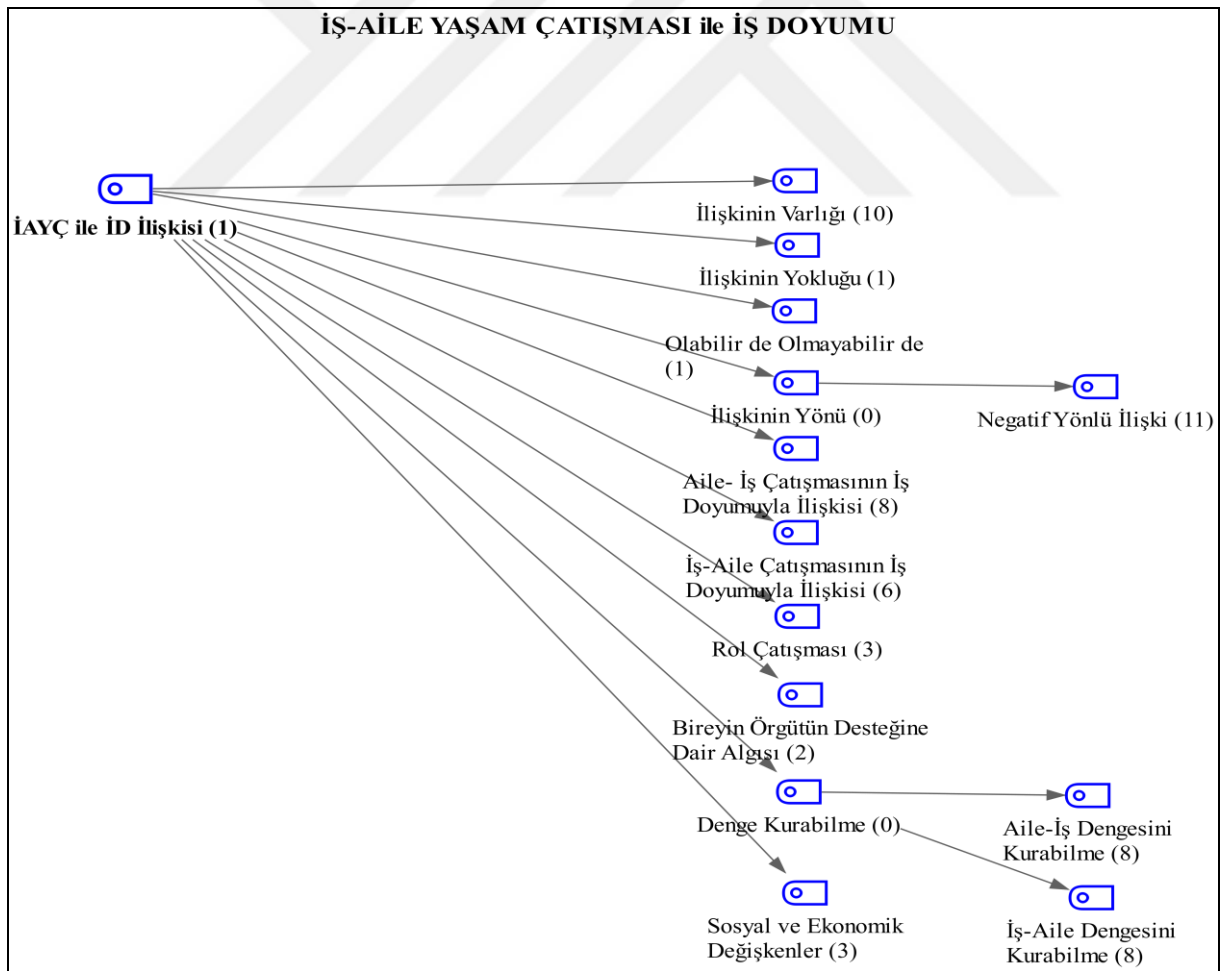
çalışanların işe adanmışlığını desteklerken, ekonomik belirsizliğin veya maddi sıkıntıların olması çalışanların motivasyonunu ve işe adanmışlıklarını azaltabilir. Bundan dolayı, iş yerinin ekonomik durumu ve çalışanların maddi beklentilerini karşılama konusundaki performansı işe adanmışlık üzerinde önemli bir rol oynar.

#### 4.2.5. İş-Aile Yaşam Çatışması ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorum

Özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi nasıl tanımladıklarına ilişkin bulgular ve yorumlar bu başlık altında yer almaktadır. İş-aile yaşam çatışması ile iş doyumuna ilişkin oluşturulan üst tema, kategori ve alt temalar Şekil 4.8’de verilmiştir.

**Şekil 4.8**

*İş-Aile Yaşam Çatışması ile İş Doyumu Hiyerarşik Kod Modellemesi*



Bu çalışmanın beşinci araştırma sorusu “Özel anaokulu yöneticilerinde iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumu arasındaki ilişki nasıldır? Neden?” şeklindedir. Bu araştırma sorusuna ilişkin yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla Görüşme Formunda “Sizce anaokulu yöneticilerinde iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumu arasında ilişki var mıdır? Varsa nasıl? Neden?” soruları yöneltmiştir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar analiz programında “İş- Aile Yaşam Çatışması ile İş Doyumu İlişkisi” şeklinde tema haline getirilmiş ve on kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler, “ilişkinin varlığı”, “ilişkinin yokluğu”, “olabilir de olmayabilir de”, “ilişkinin yönü”, “aile-iş çatışmasının iş doyumuyla ilişkisi”, “iş-aile çatışmasının iş doyumuyla ilişkisi”, “rol çatışması”, “sosyal ve ekonomik değişkenler”, “denge kurabilme” ve “bireyin örgütün desteğine dair algısı” şeklindedir. Şekil 4.8 incelendiğinde “İş- Aile Yaşam Çatışması ile İş Doyumu İlişkisi” üst temasına ilişkin olarak “negatif yönlü ilişki” alt temasından “İlişkinin Yönü” kategorisine, “aile-iş dengesini kurabilme ve iş-aile dengesini kurabilme” alt temalarından “Denge Kurabilme” kategorisine ulaşılmıştır.

İlişkinin varlığı kategorisi incelendiğinde araştırmaya katılan 12 yöneticinin 10’u iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumu arasında ilişkinin var olduğunu ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Tabi ki vardır. Vardır bence. Şu şekilde iş aile ve iş doyumu arasında ıı ben eğer çok mutluyсам ailemi de işimi de aynı anda idare edebilirim. Aynı mutluluğu işimde de evimde de gösterebilirim.” (Y2, M-K)*

*“Vardır. Eğer arasında olumsuz bir çatışma var ise iş doyumu da olmaz.” (Y3, KM-K)*

*“İş doyumu ile ilgili çok ilişki vardır. Çünkü eğer çatışma varsa, iş-aile yaşam çatışması varsa iş doyumu bu konuda sekteye uğrayacaktır.” (Y4, KM-E)*

*“Bence var. Zaten aile gibi olmak gerekiyor. Evinde, yuvasında huzurlu olan bir insan işinde de bence huzurludur. O şekilde.” (Y5, KM-K)*

*“Tabii. Bizim ailelerimiz de artık işimizin işimize çok hakimler. Biz eve gittiğimizde hani böyle kapımızı kapatmıyoruz aslında. İşte o gün yaşadığımız duygularımızı, işte neyse bunları tabii ki ailelerimizle paylaşıyoruz. Bu olumlu anlamda işte güzel başarıları paylaşıyoruz. Ya da işte üzüldüğümüz noktaları paylaşıyoruz. Bu konuda hani bizimle ya beraber olan ailelerimiz tabii ki bu işin artık bir parçası haline geldiler. Onlar da bizim gibi bakıyorlar. Yani faydası şu oldu. Artık onlarda da bir bizdeki göz var. Bizdeki bakış açısı onlarda da oluştu. Çünkü bizi dinliyorlar. Yani biz anlatıyoruz yani. Ailelerimize tabii ki hani özel olmamak şartıyla yaşantılarımızı. Biraz sorudan koptum galiba ama çatışma demeyelim. Paylaşım oldu bu. Yani paylaşmak, hayatı paylaşmak duygularımızı, hislerimizi, yaşantılarımızı onlarla da paylaşıyoruz.” (Y6, KM-K)*

*“Tabii ki ilişki vardır. Sonuçta hem okul işiyle alakalı hem de ailesiyle alakalı.” (Y7, KM-K)*

*“İş-aile yaşam noktasında bana göre var. Sosyoekonomik farklılıkların çok etkili olduğuna inanıyorum. Yani işte bireysel kendi çalıştığımız alanı düşündüğümüzde ben iletişime geçtiğim aileyle ve kendi ailemle, hakeza yaşamsal tempomla yine aile ve işi dahil ettiğimde dolayısıyla sosyal çevreyi de bir araya geldiğimde bir helezon oluşuyor. Ve bu helezonda tıpkı böyle kedinin kuyruğunu yakalama çabası gibi bir sarmal oluşuyor. Bununla birlikte de çözüm odaklı olunamıyor. Ve bu sarmalın içerisinde sistemle beraber bir yoğrulma gerçekleşiyor. (Y8, M-K)*

*“Tabii. Çok birbiriyle ben girift olduğunu düşünüyorum. Çünkü aile hayatında mutlu olan bir insan iş hayatında mutlu oluyor. Manevi olarak adanmışlık ya da kendisi tatmin olmuş bir insan bu sefer evde de mutlu oluyor. Yani ikisi de bir biriye alakalı. Aile de mutluyorsa işe yansıyor. İşinde mutluysan aileye yansıyor. Günün iyi geçmiştir. Yani pozitif ya da negatiflik birbiriyle domino etkisi yaratıyor diyebilirim. (Y9, KM-K)*

*“Bence tamamen ilişki var. Bunların tamamı bir örgü. İşinizi seviyorsanız, onu severek yapıyorsanız hem işinize hem ailenize zaman ayırıyorsunuz. Mesleki doyum varsa yaptığınız işten, dolayısıyla bu sizde kaliteli bir hayata en azından duygusal anlamda kaliteli bir hayatı getiriyor. Bu da aile hayatınızdaki tutumunuzu doğrudan etkiliyor. Ekonomik olarak doyuma ulaşıyorsanız, bu üçüncü basamak, tabi ki bu da yine yaşantınızı ve aile hayatınıza, aile tutumuna, aile bireyleri arasındaki ilişkilerinizi doğrudan etkiliyor.” (Y10, KM-E)*

*“Şimdi tabii o dediğim gibi birbirini tamamlayan iki faktör bana göre. Yani iş yerinde doğru insanlarla çalışıp doğru performansları gösterdiğiniz zaman bir doyuma ulaşıyorsunuz. Çünkü doyumun karşılığı başarı demektir. Bu doyumunu sağlayabilmek için iş çatışmasının en en aza indirilmesi lazım. Tekrar söylüyorum işte o iş yaşantısıyla aile yaşantısı arasındaki dengesizlik bence doyumsuzluğu oluşturacak.” (Y11, KM-K)*

İlişkinin yokluğu kategorisi incelendiğinde araştırmaya katılan 12 yöneticinin 1tanenin iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumunu arasında “ilişkinin olmadığını” ifade ettiği belirlenmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Şöyle iş-aile çatışması.... Yoktur. Yani bunu umarım ayırabiliyordur başındaki yöneticiler. Yoktur demek istiyorum.” (Y12, M-K)*

Olabilir de olmayabilir de kategorisi incelendiğinde araştırmaya katılan 12 yöneticiden 1tanesi iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin varlığının koşullara bağlı olduğunu ifade etmiştir. Konuya ilişkin yönetici ifadesine aşağıda yer verilmiştir.

“Yani olabilir de olmayabilir de. Yani bu iki ucu açık bir soru. Eee eğer kişi kendini ıı kişinin farkındalığı yüksekse, mesleki farkındalığı da yüksekse, aile farkındalığı yüksekse bu işi dengeleyebilir. Ama burada dengeyi sağlayamıyorsa tabi ki çatışmalar mümkündür. Dengenin olmadığı yerde çatışma vardır zaten.” (Y1, KM-K)

İlişkinin yönü kategorisi incelendiğinde, araştırmaya katılan 12 yöneticinin 11’inin iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Eğer arasında olumsuz bir çatışma var ise iş doyumunu da olmaz. Bu hani mesela aile kısıtlıyor ise bu genellikle kadınlarda eşleri kısıtlayabilir. Kesinlikle çok etkilidir. İş doyumunu olumsuz etkiler. Ama çatışmayı kendimiz yönetiyor isek yani söz hakkı bizde ise o zaman hani bu doyumunu da olumlu etkiler.” (Y3, KM-K)

“Çünkü eğer çatışma boyutları yüksekse huzurlu bir iş hayatı olmayacaktır. Eee iş, çalışma sırasında da bu problemlerin etkisi sürecektir. Eeee dolayısıyla birbiriyle paralel giden bir konu.” (Y4, KM-E)

“...eğer kişi kendini ıı kişinin farkındalığı yüksekse, mesleki farkındalığı da yüksekse, aile farkındalığı yüksekse bu işi dengeleyebilir. Ama burada dengeyi sağlayamıyorsa tabi ki çatışmalar mümkündür. Dengenin olmadığı yerde çatışma vardır zaten.” (Y1, KM-K)

“Şu şekilde iş aile ve iş doyumunu arasında ıı ben eğer çok mutluyum ailemi de işimi de aynı anda idare edebilirim. Aynı mutluluğu işimde de evimde de gösterebilirim.” (Y2, M-K)

“Bence var. Zaten aile gibi olmak gerekiyor. Evinde, yuvasında huzurlu olan bir insan işinde de bence huzurludur. O şekilde.” (Y5, KM-K)

“Tabii. Çok birbiriyle ben girift olduğunu düşünüyorum. Çünkü aile hayatında mutlu olan bir insan iş hayatında mutlu oluyor. Manevi olarak adanmışlık ya da kendisi tatmin olmuş bir insan bu sefer evde de mutlu oluyor. Yani ikisi de bir biriye alakalı. Aile de mutluyorsa işe yansıyor. İşinde mutluyorsa aileye yansıyor. Günün iyi geçmiştir. Yani pozitif ya da negatiflik birbiriyle domino etkisi yaratıyor diyebilirim.” (Y9, KM-K)

“Bence tamamen ilişki var. Bunların tamamı bir örgü. İşinizi seviyorsanız, onu severek yapıyorsanız hem işinize hem ailenize zaman ayırıyorsunuz. Mesleki doyum varsa yaptığınız işten, dolayısıyla bu sizde kaliteli bir hayata en azından duygusal anlamda kaliteli bir hayatı getiriyor. Bu da aile hayatınızdaki tutumunuzu doğrudan etkiliyor. Ekonomik olarak doyuma ulaşıyorsanız, bu üçüncü basamak, tabi ki bu da yine yaşantınızı ve aile hayatınıza, aile tutumuna, aile bireyleri arasındaki ilişkilerinizi doğrudan etkiliyor. Dolayısıyla bizim mesleğimiz diğer mesleklere göre biraz daha rahat. Şu anlamda, kendimiz yönetici olduğumuz için diğer ebeveynler gibi çocukları

nereye bırakacağız kaygısını daha az güden şeyler oluyoruz. Dolayısıyla bizde bayan yöneticiler daha çok tercih ediyor bu anlamda. Erkek çok azız. Atıyorum, elli kurum varsa üç erkeğiz. Geri kalanları bayan. Eee... Neden? Çünkü çocuğuyla beraber gelip gidiyorlar. Çocuğu başka bir okula gitse bile, ki benimkiler öyle mesela, büyüdüler. Ortaokula gidiyorlar, ama okul sonrası benim yanıma geliyorlar. Dolayısıyla daha rahat bir konfor alanı sunmuş oluyoruz çocuklara ve kendimize. Bu da bir tık aile hayatını olumlu etkiliyor. Çünkü çocuğu nereye bırakacağım, ne zaman alacağım, nasıl götüreceğim kaygılarını minimize etmiş oluyor. Bu da bizi o anlamda rahatlatıyor.” (Y10, KM-E)

“Şimdi tabii o dediğim gibi birbirini tamamlayan iki faktör bana göre. Yani iş yerinde doğru insanlarla çalışıp doğru performansları gösterdiğiniz zaman bir doyuma ulaşıyorsunuz. Çünkü doyumun karşılığı başarı demektir. Bu doyumunu sağlayabilmek için iş çatışmasının en en aza indirilmesi lazım. Tekrar söylüyorum işte o iş yaşantısıyla aile yaşantısı arasındaki dengesizlik bence doyumsuzluğu oluşturacak. Okul öncesi özel eğitim kurumlarında şimdi gerçekten bizim işimiz çok zor. Burada hep mutlu olmak zorundayız. Burada hep sağlıklı olmak zorundayız, dengeli olmak zorundayız. Psikolojik açıdan gerçekten iyi olmak zorundayız. Evdeki aile çatışması ya da işte iş yerindeki o rekabet çatışmaları iş doyumunu çok etkiliyor. Şöyle düşünün, evde bir şey takılıp kaldıysanız ve bunu okulda devam ettirerseniz ne çocuğa odaklanabiliyorsunuz ne de işvereninize karşı odaklı olabiliyorsunuz. Çocuklar bunu hissedebiliyor çünkü çok masumlar. Evde yaşadığınız bir üzüntüyü ya da sokakta gelirken minibüsçüyle bile tartıştığınız bir konu size öyle kötü yansıyor ki sınıfa geldiğiniz zaman sınıfta astığınız bir surat, işte ağlamaktan şişmiş gözler çocuklar bunları görmek istemiyor inanın. Çünkü zaten belki aile yaşamlarında bu kaoslar var. Okula geldiği zaman öğretmenini güzel görmek istiyor, bakımlı görmek istiyor. İş doyumunu da zaten o dengeyi sağlayamazsanız baştan söylediğim gibi yani işle aile yaşam çatışmasını dengede tutmazsanız hiçbir doyumunuz olmaz. Zaten hayata karşı doyumunuz olmadığı için de iş yerinde de doğru doyuma elde edemiyorsunuz. İşte o yüzden de doyumunu elde edemeyince adanmışlık olmuyor. Duygusal zekanızı dengeli tutamadığımız için başarılı olamıyorsunuz. Aslında bunların hepsi bir üçgen gibi düşünün içini iyi doldurursanız herkes tarafından takdir görürsünüz, içini iyi doldurmazsanız boş bir çerçeve olursunuz o kadar. Yani bunlar çok önemli. Bu dengeler çok önemli yani insan hayatında. İster istemez etkiliyor çünkü.” (Y11, KM-K)

Aile-iş çatışmasının iş doyumunu ile ilişkisi kategorisi incelendiğinde, araştırmaya katılan 12 yöneticinin 8’inin “aile-iş çatışmasının” iş doyumunu ile olan ilişkisini tanımladıkları tespit edilmiştir. Bu durum aile yaşantısının iş yaşantısını etkilemesi ve aile sorumluluklarının iş

sorumluluklarının önüne geçmesini ifade etmektedir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Eğer arasında olumsuz bir çatışma var ise iş doyumunu da olmaz. Bu hani mesela aile kısıtlıyor ise bu genellikle kadınlarda eşleri kısıtlayabilir. Kesinlikle çok etkilidir. İş doyumunu olumsuz etkiler. Ama çatışmayı kendimiz yönetiyor isek yani söz hakkı bizde ise o zaman hani bu doyumunu da olumlu etkiler.” (Y3, KM-K)*

*“Yani iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumunu arasında ilişki olabilir. Çünkü eğer çatışma boyutları yüksekse eee huzurlu bir iş hayatı olmayacaktır. Eee iş, çalışma sırasında da bu problemlerin etkisi sürecektir. Eeee dolayısıyla birbiriyle paralel giden bir konu. Çünkü eğer çatışma varsa, iş-aile yaşam çatışması varsa iş doyumunu bu konuda sekteye uğrayacaktır. Huzursuz bir şekilde işe gelip işteki konsantrasyonu da zayıf olacaktır. Ama çatışma yoksa iş doyumunu da daha iyi olacaktır.” (Y4, KM-E)*

*“Evinde, yuvasında huzurlu olan bir insan işinde de bence huzurludur. O şekilde.” (Y5, KM-K)*

*“Tabii ki ilişki vardır. Sonuçta hem okul işiyle alakalı hem de ailesiyle alakalı. Özellikle yöneticiyse zaten o doyuma ulaştığı için artık yöneticiliğe geçmiştir diye düşünüyorum. Artık belli bir noktaya gelmiştir ve o birikimini kullanması ve daha faydalı hale getirilmesi için, en azından ben şahsen öyle düşündüğüm için birazcık daha artık yetişkinler yerine çocuklarla ilgilenip hatta bir kurum açalım daha çok insana dokunalım diye böyle bir şey seçmiş olduk. O yüzden aileyle de alakalı tabii ki hani çatışma olarak değil de birleştirerek ve daha iyi bir noktaya nasıl gelebilirim diye düşünerek ilerlemek çok daha iyi olur.” (Y7, KM-K)*

*“Çok birbiriyle ben girifit olduğunu düşünüyorum. Çünkü aile hayatında mutlu olan bir insan iş hayatında mutlu oluyor. Manevi olarak adanmışlık ya da kendisi tatmin olmuş bir insan bu sefer evde de mutlu oluyor. Yani ikisi de bir biriye alakalı. Aile de mutluyorsa işe yansıyor.” (Y9, KM-K)*

*“Çünkü okul öncesi özel eğitim kurumlarında şimdi gerçekten bizim işimiz çok zor. Burada hep mutlu olmak zorundayız. Burada hep sağlıklı olmak zorundayız, dengeli olmak zorundayız. Psikolojik açıdan gerçekten iyi olmak zorundayız. Evdeki aile çatışması ya da işte iş yerindeki o rekabet çatışmaları iş doyumunu çok etkiliyor. Şöyle düşünün, evde bir şey takılıp kaldıysanız ve bunu okulda devam ettirirseniz ne çocuğa odaklanabiliyorsunuz ne de işvereninize karşı odaklı olabiliyorsunuz. Çocuklar bunu hissedebiliyor çünkü çok masumlar. Evde yaşadığınız bir üzüntüyü ya da sokakta gelirken minibüsçüyle bile tartıştığınız bir konu size öyle kötü yansıyor ki sınıfa geldiğiniz zaman sınıfta astığınız bir surat, işte ağlamaktan şişmiş gözler çocuklar bunları*

*görmek istemiyor inanın. Çünkü zaten belki aile yaşamlarında bu kaoslar var. Okula geldiği zaman öğretmenini güzel görmek istiyor, bakımlı görmek istiyor. İş doyumunu da zaten o dengeyi sağlayamazsanız baştan söylediğim gibi yani işle aile yaşam çatışmasını dengede tutmazsanız hiçbir doyumunuz olmaz. Zaten hayata karşı doyumunuz olmadığı için de iş yerinde de doğru doyuma elde edemiyorsunuz.” (Y11, KM-K)*

İş-aile çatışmasının iş doyumuyla ilişkisi kategorisi incelendiğinde, araştırmaya katılan 12 yöneticinin 6’sının “iş-aile çatışmasının” iş doyumunu ile olan ilişkisini tanımladıkları tespit edilmiştir. Bu durum, iş yaşantısının aile yaşantısını etkilemesi ve iş sorumluluklarının aile sorumluluklarının önüne geçmesi sonucunda ortaya çıkan çatışma türlerinden birisidir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“İşinizi seviyorsanız, onu severek yapıyorsanız hem işinize hem ailenize zaman ayırıyorsunuz. Mesleki doyum varsa yaptığınız işten, dolayısıyla bu sizde kaliteli bir hayata en azından duygusal anlamda kaliteli bir hayatı getiriyor. Bu da aile hayatınızdaki tutumunuzu doğrudan etkiliyor. Ekonomik olarak doyuma ulaşıyorsanız, bu üçüncü basamak, tabi ki bu da yine yaşantınızı ve aile hayatınıza, aile tutumuna, aile bireyleri arasındaki ilişkilerinizi doğrudan etkiliyor.” (Y10, KM-E)*

*“Tabii. Bizim ailelerimiz de artık işimizin işimize çok hakimler. Biz eve gittiğimizde hani böyle kapımızı kapatmıyoruz aslında. İşte o gün yaşadığımız duygularımızı, işte neyse bunları tabii ki ailelerimizle paylaşıyoruz.” (Y6, KM-K)*

*“Özellikle okul öncesi kurumlardan, yani şu anda çalıştığım okul öncesi kurumlardan biraz daha iş yükü fazla, hafta sonu etkinlik hazırlama olabilir. Ya da iş çalışma saatleri çok uzun olduğu zaman özellikle evli öğretmenler açısından sıkıntı olabiliyor. Şu şekilde iş aile ve iş doyumunu arasında ıı ben eğer çok mutluyum ailemi de işimi de aynı anda idare edebilirim. Aynı mutluluğu işimde de evimde de gösterebilirim.” (Y2, M-K)*

Rol çatışması kategorisi incelendiğinde, araştırmaya katılan 12 yöneticinin 3’ünün bireyin farklı rolleri arasında uyumsuzluk veya çatışma yaşadığı durumları ifade eden rol çatışmasının iş doyumunu ile olan ilişkisini tanımladıkları belirlenmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Eğer arasında olumsuz bir çatışma var ise iş doyumunu da olmaz. Bu hani mesela aile kısıtlıyor ise bu genellikle kadınlarda eşleri kısıtlayabilir. Kesinlikle çok etkilidir. İş doyumunu olumsuz etkiler.” (Y3, KM-K)*

*“Çünkü eşin de bir beklentisi oluyor. Aile hayatıyla, iş hayatı yani toplumda evlilikte ya da ailede eşine karşı da bir zaman anlamında o timingi yaratmak adına büyük bir beklenti oluyor.*

Yani “Bana da vakit ayır, birlikte tatile çıkalım” olabilir bunun adı. “Bana yemek yap” olabilir bunun adı. Ya da “Beraber hadi annemlere gideceğiz” olabilir. “Ama bu tarihte sen şu semineri ayarlamışsın, ama ben bunun yerine şunu yapmak istiyordum” diye olabilir. Eğer eşlerden birisi buna ayak uyduramazsa bu da çatışma ve şeye sebebiyet verebilir.” (Y9, KM-K)

“Özellikle okul öncesi kurumlardan, yani şu anda çalıştığım okul öncesi kurumlardan biraz daha iş yükü fazla, hafta sonu etkinlik hazırlama olabilir. Ya da iş çalışma saatleri çok uzun olduğu zaman özellikle evli öğretmenler açısından sıkıntı olabiliyor. Zaman, saat bunlar etkileyen faktörler olabilir. Karşılaştığımız durumlar arasında bunlar çünkü. Gelen öğretmen taleplerinde; “İşte erken saatte çıkabilir miyiz, ya da bu saatte etkinlik yapmasak mı?” veya “Eşim tarafından kısıtlanıyorum ya da çocuğum tarafından.” (Y2 M-K)

Bireyin örgütün desteğine dair algısı kategorisi incelendiğinde, araştırmaya katılan 12 yöneticinin 2’sinin bireyin örgütün desteğine dair algısının iş doyumu ile ilişkisini tanımladıkları belirlenmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Dolayısıyla bizim mesleğimiz diğer mesleklere göre biraz daha rahat. Şu anlamda, kendimiz yönetici olduğumuz için diğer ebeveynler gibi çocukları nereye bırakacağız kaygısını daha az güden şeyler oluyoruz. Dolayısıyla bizde bayan yöneticiler daha çok tercih ediyor bu anlamda. Erkek çok azız. Atıyorum, elli kurum varsa üç erkeğiz. Geri kalanları bayan. Eee... Neden? Çünkü çocuğuyla beraber gelip gidiyorlar. Çocuğu başka bir okula gitse bile, ki benimkiler öyle mesela, büyüdüler. Ortaokula gidiyorlar, ama okul sonrası benim yanıma geliyorlar. Dolayısıyla daha rahat bir konfor alanı sunmuş oluyoruz çocuklara ve kendimize. Bu da bir tık aile hayatını olumlu etkiliyor. Çünkü çocuğu nereye bırakacağım, ne zaman alacağım, nasıl götüreceğim kaygılarını minimize etmiş oluyor. Bu da bizi o anlamda rahatlatıyor.” (Y10, KM-E)

“İşte “Annem hasta ya da çocuğum hasta denildiğinde biz bir nebze duygusal zekamızı kullanarak işte şey yapabiliriz karşıdakine müsaade edebiliriz, izin verebiliriz. Bu şekilde bunları etkileyen faktörler bu sefer iş, çalışma ortamı bunları etkileyebilir. Yani kurumla öğretmen arasındaki bağı da etkileyebilir.” (Y2, M-K)

Denge kurabilme kategorisinin “aile-iş dengesini kurabilme” alt teması incelendiğinde, araştırmaya katılan 12 yöneticinin 8’inin aile-iş dengesini kurabilme ile iş doyumu ilişkisini tanımladıkları tespit edilmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Eee eğer kişi kendini uı kişinin farkındalığı yüksekse, mesleki farkındalığı da yüksekse, aile farkındalığı yüksekse bu işi dengeleyebilir. Ama burada dengeyi sağlayamıyorsa tabi ki çatışmalar mümkündür. Dengenin olmadığı yerde çatışma vardır zaten.” (Y1, KM-K)

“Çünkü okul öncesi özel eğitim kurumlarında şimdi gerçekten bizim işimiz çok zor. Burada hep mutlu olmak zorundayız. Burada hep sağlıklı olmak zorundayız, dengeli olmak zorundayız. Psikolojik açıdan gerçekten iyi olmak zorundayız. Evdeki aile çatışması ya da işte iş yerindeki o rekabet çatışmaları iş doyumunu çok etkiliyor. Şöyle düşünün, evde bir şey takılıp kaldıysanız ve bunu okulda devam ettirirseniz ne çocuğa odaklanabiliyorsunuz ne de işvereninize karşı odaklı olabiliyorsunuz. Çocuklar bunu hissedebiliyor çünkü çok masumlar. Evde yaşadığınız bir üzüntüyü ya da sokakta gelirken minibüsçüyle bile tartıştığınız bir konu size öyle kötü yansıyor ki sınıfa geldiğiniz zaman sınıfta astığınız bir surat, işte ağlamaktan şişmiş gözler çocuklar bunları görmek istemiyor inanın. Çünkü zaten belki aile yaşamlarında bu kaoslar var. Okula geldiği zaman öğretmenini güzel görmek istiyor, bakımlı görmek istiyor. İş doyumunu da zaten o dengeyi sağlayamazsanız baştan söylediğim gibi yani işle aile yaşam çatışmasını dengede tutmazsanız hiçbir doyumunuz olmaz. Zaten hayata karşı doyumunuz olmadığı için de iş yerinde de doğru doyuma elde edemiyorsunuz. İşte o yüzden de doyumunu elde edemeyince adanmışlık olmuyor. Duygusal zekanızı dengeli tutamadığımız için başarılı olamıyorsunuz. Aslında bunların hepsi bir üçgen gibi düşünün içini iyi doldurursanız herkes tarafından takdir görürsünüz, içini iyi doldurmazsanız boş bir çerçeve olursunuz o kadar. Yani bunlar çok önemli. Bu dengeler çok önemli yani insan hayatında. İster istemez etkiliyor çünkü.” (Y11, KM-K)

“Şu şekilde iş aile ve iş doyumunu arasında ıı ben eğer çok mutluyum ailemi de işimi de aynı anda idare edebilirim.” (Y2, M-K)

“Çok birbiriyle ben girift olduğunu düşünüyorum. Çünkü aile hayatında mutlu olan bir insan iş hayatında mutlu oluyor. Aile de mutluyse işe yansıyor.” (Y9, KM-K)

“Çünkü eee aile hayatında, aile içinde yaşadığı çatışmayı ayırıp ailede bırakıp iş doyumunu, işten aldığı zevki, mesleki doyumunu da işin de bırakmalı ki bir insan, iki durumun çatışmasını yaşamamalı. Yani bunu bir gömlek gibi düşünelim; İş hayatına girdiğinde iş kadını gömleğini giyiyorsun ve okul öncesi işini yapıyorsun. Eve geldiğinde annelik, eşlik, kardeşlik, ev bireylerine göre o gömleğini giyiyorsun ve ona göre hayatına devam ediyorsun.” (Y12, M-K)

“Terazi olarak düşünün. Biri altta biri üstte kalırsa, biri üstte biri altta kalırsa eee birtakım çatışmaları yaşar insan. Tabi ki bu çatışmalar sürece bağlı bir olay. Yani belki ilk etapta tolere edebilir ama sonunda patlar. Orada kişinin bu dengeyi çok iyi kurması gerekiyor.” (Y1, KM-K)

Denge kurabilme kategorisinin “iş-aile dengesini kurabilme” alt teması incelendiğinde, araştırmaya katılan 12 yöneticinin 8’inin iş- aile dengesini kurabilme ile iş doyumunu ilişkisini tanımladıkları belirlenmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Eee eğer kişi kendini uı kişinin farkındalığı yüksekse, mesleki farkındalığı da yüksekse, aile farkındalığı yüksekse bu işi dengeleyebilir. Ama burada dengeyi sağlayamıyorsa tabi ki çatışmalar mümkündür. Dengenin olmadığı yerde çatışma vardır zaten.” (Y1, KM-K)

“Şu şekilde iş aile ve iş doyumu arasında uı ben eğer çok mutluyum ailemi de işimi de aynı anda idare edebilirim. Aynı mutluluğu işimde de evimde de gösterebilirim.” (Y2, M-K)

“Çok birbiriyle ben girifit olduğunu düşünüyorum. Çünkü aile hayatında mutlu olan bir insan iş hayatında mutlu oluyor. Manevi olarak adanmışlık ya da kendisi tatmin olmuş bir insan bu sefer evde de mutlu oluyor. Yani ikisi de bir biriye alakalı. Aile de mutluydu işe yansıyor. İşinde mutluydu aileye yansıyor.” (Y9, KM-K)

“İşinizi seviyorsanız, onu severek yapıyorsanız hem işinize hem ailenize zaman ayırıyorsunuz. Mesleki doyum varsa yaptığınız işten, dolayısıyla bu sizde kaliteli bir hayata en azından duygusal anlamda kaliteli bir hayatı getiriyor. Bu da aile hayatınızdaki tutumunuzu doğrudan etkiliyor. Ekonomik olarak doyuma ulaşıyorsanız, bu üçüncü basamak, tabi ki bu da yine yaşantınızı ve aile hayatınıza, aile tutumuna, aile bireyleri arasındaki ilişkilerinizi doğrudan etkiliyor. Dolayısıyla bizim mesleğimiz diğer mesleklere göre biraz daha rahat. Şu anlamda, kendimiz yönetici olduğumuz için diğer ebeveynler gibi çocukları nereye bırakacağız kaygısını daha az güden şeyler oluyoruz. Dolayısıyla bizde bayan yöneticiler daha çok tercih ediyor bu anlamda. Erkek çok azız. Atıyorum, elli kurum varsa üç erkeğiz. Geri kalanları bayan. Eee... Neden? Çünkü çocuğuyla beraber gelip gidiyorlar. Çocuğu başka bir okula gitse bile, ki benimkiler öyle mesela, büyüdüler. Ortaokula gidiyorlar, ama okul sonrası benim yanıma geliyorlar. Dolayısıyla daha rahat bir konfor alanı sunmuş oluyoruz çocuklara ve kendimize. Bu da bir tık aile hayatını olumlu etkiliyor. Çünkü çocuğu nereye bırakacağım, ne zaman alacağım, nasıl götüreceğim kaygılarını minimize etmiş oluyor. Bu da bizi o anlamda rahatlatıyor.” (Y10, KM-E)

“Çünkü eee aile hayatında, aile içinde yaşadığı çatışmayı ayırıp ailede bırakıp iş doyumu, işten aldığı zevki, mesleki doyumu da işin de bırakmalı ki bir insan, iki durumun çatışmasını yaşamamalı. Yani bunu bir gömlek gibi düşünelim; İş hayatına girdiğinde iş kadını gömleğini giyiyorsun ve okul öncesi işini yapıyorsun. Eve geldiğinde annelik, eşlik, kardeşlik, ev bireyelerine göre o gömleğini giyiyorsun ve ona göre hayatına devam ediyorsun.” (Y12, M-K)

“Terazi olarak düşünün. Biri altta biri üstte kalırsa, biri üstte biri altta kalırsa eee birtakım çatışmaları yaşar insan. Tabi ki bu çatışmalar sürece bağlı bir olay. Yani belki ilk etapta tolere edebilir ama sonunda patlar. Orada kişinin bu dengeyi çok iyi kurması gerekiyor.” (Y1, KM-K)

Sosyal ve ekonomik değişkenler kategorisi incelendiğinde, araştırmaya katılan 12 yöneticinin 3'ünün sosyal ve ekonomik değişkenler ile iş doyumunu ilişkisini tanımladıkları görölmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşığıda yer verilmiştir.

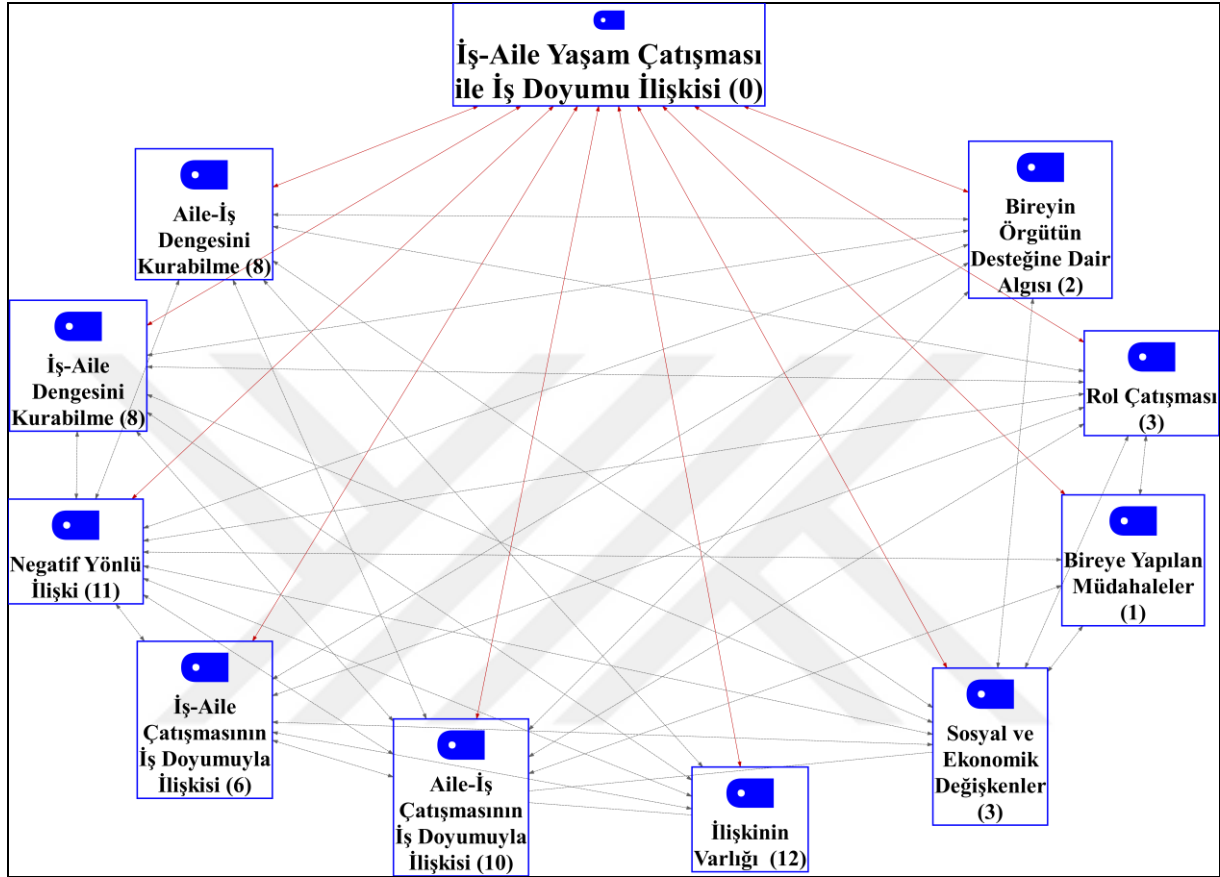
*“Eğer arasında olumsuz bir çatışma var ise iş doyumunu da olmaz. Bu hani mesela aile kısıtlıyor ise bu genellikle kadınlarda eşleri kısıtlayabilir. Kesinlikle çok etkilidir. İş doyumunu olumsuz etkiler. Ama çatışmayı kendimiz yönetiyor isek yani söz hakkı bizde ise o zaman hani bu doyumunu da olumlu etkiler.” (Y3, KM-K)*

*“Sosyoekonomik farklılıkların çok etkili olduğına inanıyorum. Yani işte bireyselde kendi çalıştığımız alanı düşündüğümüzde ben iletişime geçtiğim aileyle ve kendi ailemle, hakeza yaşamsal tempomla yine aile ve işi dahil ettiğimde dolayısıyla sosyal çevreyi de bir araya geldiğimde bir helezon oluşuyor. Ve bu helezonda tıpkı böyle kedinin kuyruğunu yakalama çabası gibi bir sarmal oluşuyor. Bununla birlikte de çözüm odaklı olunamıyor.” (Y8, M-K)*

*“İşinizi seviyorsanız, onu severek yapıyorsanız hem işinize hem ailenize zaman ayırıyorsunuz. Mesleki doyum varsa yaptığınız işten, dolayısıyla bu sizde kaliteli bir hayata en azından duygusal anlamda kaliteli bir hayatı getiriyor. Bu da aile hayatınızdaki tutumunuzu doğrudan etkiliyor. Ekonomik olarak doyuma ulaşıyorsanız, bu üçüncü basamak, tabi ki bu da yine yaşantınızı ve aile hayatınıza, aile tutumuna, aile bireyleri arasındaki ilişkilerinizi doğrudan etkiliyor. Dolayısıyla bizim mesleğimiz diğer mesleklere göre biraz daha rahat. Şu anlamda, kendimiz yönetici olduğumuz için diğer ebeveynler gibi çocukları nereye bırakacağız kaygısını daha az güden şeyler oluyoruz. Dolayısıyla bizde bayan yöneticiler daha çok tercih ediyor bu anlamda. Erkek çok azız. Atıyorum, elli kurum varsa üç erkeğiz. Geri kalanları bayan. Eee... Neden? Çünkü çocuğıyla beraber gelip gidiyorlar. Çocuğı başka bir okula gitse bile, ki benimkiler öyle mesela, büyüdüler. Ortaokula gidiyorlar, ama okul sonrası benim yanıma geliyorlar. Dolayısıyla daha rahat bir konfor alanı sunmuş oluyoruz çocuklara ve kendimize. Bu da bir tık aile hayatını olumlu etkiliyor. Çünkü çocuğı nereye bırakacağım, ne zaman alacağım, nasıl götüreceğim kaygılarını minimize etmiş oluyor. Bu da bizi o anlamda rahatlatıyor.” (Y10, KM-E)*

Şekil 4.9

*İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Doyumu Alt Kodları ile Kod Birlikte Oluşma Modeli (Kod Birlikte Oluşumu)*



Yukarıdaki açıklamalar, doğrudan alıntı örnekleri ve Şekil 4.9 dikkate alındığında yönetici görüşlerine göre iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumu arasında çoğunlukla negatif yönlü bir ilişkinin varlığı ifade edilmiştir. Yöneticilerin “aile-iş çatışması” ile iş doyumunun negatif yönlü ilişkisini, “iş-aile çatışması” ile iş doyumunun negatif yönlü ilişkisinden daha sık tanımladıkları belirlenmiştir. Bu durum yöneticilerin aileden kaynaklı rolleri ile işin gereklilikleri arasındaki uyumsuzluğu ifade etmektedir. Bu uyumsuzluk çatışmaya yol açar ve çatışma da iş doyumunu olumsuz etkileyebilir. Yöneticilerin iş-aile yaşam çatışması ve iş doyumu ile ilgili ifadelerinden anlaşıldığı üzere okul öncesi eğitim alanının iş yükünün fazlalığı, çalışma saatlerinin esnekliği ve uzunluğu (hafta sonu ya da hafta içi akşam toplantıları, veli katılımları vs.), işin çeşitliliği ve sorumluluğun yüksek olması gibi etkenler nedeniyle aile-iş çatışması yaşıyor olmaları mümkündür. Bunun yanı sıra iş-aile yaşam çatışması söz konusu olduğunda yöneticilerin yoğunlukla aile ile ilgili faktörlerden kaynaklanan çatışmayı ifade ettikleri görülmüştür. Bu durum aile-iş çatışmasının iş doyumuna olan olumsuz etkisinin iş-aile çatışmasının iş doyumuna olan

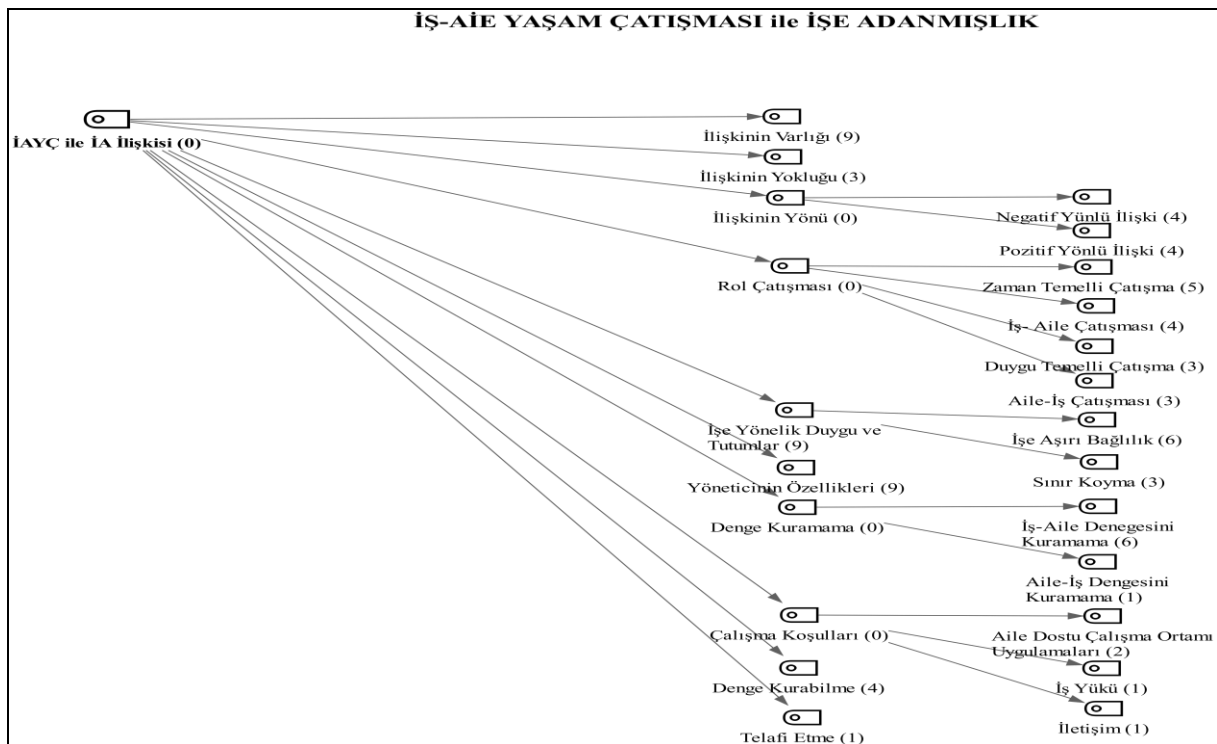
olumsuz etkisinden daha sık tanımlanmasına yol açmıştır. Buna ek olarak iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumu arasındaki negatif yönlü ilişkinin, aile-iş ve iş-aile dengesini kurabilme ile de yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İş-aile yaşam dengesinin kurularak iş-aile yaşam çatışmasının önlenmesi iş doyumunun artmasında önemli bir rol oynar. Ayrıca, sosyal ve ekonomik değişkenler ve rol çatışmasının da iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumu arasındaki negatif yönlü ilişkide aynı sıklıkta ifade edildiği görülmüştür. Yöneticilerin tanımladığı bu ilişkide bireyin örgütün desteğine dair algısının da önemli olduğu belirtilmiştir. Bireyin örgütün desteğinin varlığını hissetmesi iş-aile yaşam çatışmasının önlenmesine veya çözümlenebilmesine dolayısıyla da iş doyumunun artırılabilmesine olumlu katkı sağlayabilir.

#### 4.2.6. İş-Aile Yaşam Çatışması ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorum

Özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi nasıl tanımladıklarına ilişkin bulgular ve yorumlar bu başlık altında yer almaktadır. İş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlığa ilişkin oluşturulan üst tema, kategori ve alt temalar Şekil 4.10'da verilmiştir.

Şekil 4.10

*İş-Aile Yaşam Çatışması ile İşe Adanmışlık Hiyerarşik Kod Modellemesi*



Bu çalışmanın altıncı araştırma sorusu “Özel anaokulu yöneticilerinde iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişki nasıldır? Neden?” şeklindedir. Bu araştırma sorusuna ilişkin yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla Görüşme Formunda “Sizce anaokulu yöneticilerinde iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasında ilişki var mıdır? Varsa nasıl? Neden?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar analiz programında “İş- Aile Yaşam Çatışması ile İşe Adanmışlık İlişkisi” şeklinde tema haline getirilmiş ve on kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler, “ilişkinin varlığı”, “ilişkinin yokluğu”, “ilişkinin yönü”, “rol çatışması”, “işe yönelik duygu ve tutumlar”, “yöneticinin özellikleri”, “denge kuramama”, “çalışma koşulları”, “denge kurabilme” ve “telafi etme” şeklindedir. Şekil 4.10 incelendiğinde “İş- Aile Yaşam Çatışması ile İşe Adanmışlık İlişkisi” üst temasına ilişkin olarak “negatif yönlü ilişki ve pozitif yönlü ilişki ” alt temasından “İlişkinin Yönü” kategorisine, “zaman temelli çatışma, iş-aile çatışması, duygu temelli çatışma ve aile-iş çatışması” alt temalarından “Rol Çatışması” kategorisine, “işe aşırı bağlılık ve sınır koyma” alt temalarından “İşe Yönelik Duygu ve Tutumlar” kategorisine “iş-aile dengesini kuramama ve aile-iş dengesini kuramama” alt temalarından “Denge Kuramama” kategorisine, “aile dostu çalışma ortamı uygulamaları, iş yükü ve iletişim” alt temalarından “Çalışma Koşulları” kategorisine ulaşılmıştır.

İlişkinin varlığı kategorisi incelendiğinde araştırmaya katılan 12 yöneticinin 9’u iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasında ilişkinin var olduğunu ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Eee yani, yine bir yere ağırlık vermeye ilgili bir şey karşımıza karşına geliyor. Dengeyi kuramazsa, kendisini tamamen oraya adayıp, işe, işine adayıp bir yeri boş bırakırsa eeee ne oluyor bir süre sonra, birtakım çatlama oluyor. Eeee çatışmalar olabiliyor, çocuğuyla olabiliyor, eşiyle olabiliyor, annesiyle olabiliyor, babasıyla olabiliyor. Çünkü eee evet bilgisayar değiliz biz programlayacağız kendimizi ama bazı şeylere de önceliklere de dengeli bir şekilde, olması gereken bir şekilde eeee yer vermemiz gerekiyor. Sürekli çalış çalış çalış kendini işine ada ada ama sosyal yaşantısını yok et. O zaman ne yapıyorsunuz? Bir yerde duyulardan arınmış, insanlıktan çıkmış bir insan oluyorsunuz farkında olmadan. O çatışma sonra nereye gidiyor? Sizin çalışmanıza gidiyor. Bu birbirine bağlı bir zincir.” (Y1, KM-K)*

*“Evet vardır. Şu şekilde; eğer kendimi çok fazla şimdi işe adanmışlık, kendimi çok fazla işe verdiğimde uuuu ailemi bir nebze olsun ihmal ediyor olabilirim. Aslında aradaki çatışmalar bu yüzden oluyor. İşte işimi yapmam gerekiyorken ya da aksi bir durum olduğunda uı toplantılar oluyor mesela velilerle toplantılarımız oluyor, işte hafta sonu oluyor. Ama ben kendimi o kadar işe adanmışım ki ailemi, çocuğumu göremez hale gelebiliyorum bazen. Bunu aslında iyi idare etmek*

*gerekiyor yani ikisinin ortamını çok iyi bulmak gerekiyor. Yoksa işinde de işte kendini işe de adayabilirsin, ailene de adayabilirsin bunun ortamını bulman gerekiyor. Tek taraflı olursa illaki bir tarafta çatışma yaşayabilir birey.” (Y2, M-K)*

*“Tabi ki vardır. Bir de yani çatışma var ise adanmışlığı da çatışma var ise hani işe adayamaz kendini. İşin gereklerini yerine getiremeyiz.” (Y3, KM-K)*

*“İşe adanmışlık ya ben işe kendimi adadığım için bence var, olmalı da.” (Y5, KM-K)*

*“Yani şöyle söyleyeyim. İşe adanmışlık...Tabii ki vardır. Kimisi ailede belki yaşamadığı birçok şeyi kurumsal anlamda daha iyileştirmek adına kuruma kendini verip, işe adayıp kafasındakileri belki farklı bir köşelere atıp işte o aile de yaşantıdaki durumu birazcık daha ufaltmaya, küçültmeye çalışarak kendini işe adayarak psikolojik anlamda veya duygusal anlamda, duygu anlamında daha iyi yere getirebilmek adına işe adama bölümüne ağırlık verebilir.” (Y7, KM-K)*

*“Var. Mutsuz bir insansa yine olumsuz anlamda söyleyeyim yani şöyle eğer o dengeyi kuramayan bir birey varsa diyelim ki işe adanmışlık yüzde yüzünü de iş hayatına veriyorsa, aile ve çocuklarına da çok fazla vakit ayıramıyorsa bunun yaşadığı sorunlar olabilir. İllaki olacaktır. Negatif anlamda birbiriyle örüntülü diye düşünüyorum.” (Y9, KM-K)*

*“İşe adanmışlıkla arasında evet ilişki var.” (Y10, KM-E)*

*“Şimdi tabii o dediğim gibi birbirini tamamlayan iki faktör bana göre. Yani iş yerinde doğru insanlarla çalışıp doğru performansları gösterdiğiniz zaman bir doyuma ulaşıyorsunuz. Çünkü doyumun karşılığı başarı demektir. Bu doyumunu sağlayabilmek için iş çatışmasının en en aza indirilmesi lazım. Tekrar söylüyorum işte o iş yaşantısıyla aile yaşantısı arasındaki dengesizlik bence doyumsuzluğu oluşturacak. Bu da adanmışlığı engelliyor zaten.” (Y11, KM-K)*

İlişkinin yokluğu kategorisi incelendiğinde araştırmaya katılan 12 yöneticinin 3’ü iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasında ilişki olmadığını ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Yani bu konuda çok bir fikrim yok. Bu kişiye özel bir şey çünkü. Eee... İş-aile yaşam çatışmasında hiçbir çatışma olmasa bile kişi kendisi bu işe adanmışlık konusunda pozitif yönde çok aşırıya kaçabilir. Bence çok bir ilişki yok aralarında.” (Y4, KM-E)*

*“Bana göre yok. Yani şöyle yok. Bireyselde bulunduğumuz alanda eğer simgesel olarak yaklaşmıyorsak başladığımız işe işe adanmışlıkla, yaşam, aile uu. Bana göre bağlantısı olmadığını düşünüyorum sosyal sahada.” (Y8, M-K)*

*“Yoktur demek istiyorum burada. Ayırıştırması gerektiğini düşünüyorum yine bireyin.” (Y12, M-K)*

İlişkinin yönü kategorisi incelendiğinde araştırmaya katılan 12 yöneticinin 4’ü iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Tabi ki vardır. Bir de yani çatışma var ise adanmışlığı da çatışma var ise hani işe adayamaz kendini. İşin gereklerini yerine getiremeyiz. Ama çatışma yok ise işin gereklerini de yerine getirirsiniz.” (Y3, KM-K)*

*“Eee... Mutsuz olursunuz, beklentinizin altında kalabilir. Yani siz küçücük bir iğne deliğinden geçmeye çalışıyorsunuzdur. Ama o iğne deliği gözünüzde çok küçük görünüyordur ve korkuyorsunuzdur. Oysaki ona yaklaştığınızı, kayıp gidebileceğinizi düşünmüyorsunuzdur. Yani. Alakası çok. Olabilir yani bilmiyorum ya diyorum ya hani ben belki bazı sıkıntıları yaşamadığım için de bana daha farklı geliyordur. Çünkü ben ya burası benim hayatım. Eşimde, ailemde çocuğum da çocuğum da her şeyim. Belki o yüzden dolayı. Eşim de bana bundan dolayı destekçi. Eee... Burasıyla hayat sürüyorum. Yani burasıyla yaşıyorum gibi düşündüğüm için de belki.” (Y5, KM-K)*

*“Evet. Şimdi bu soruyu tabii genel mi cevaplamalıyım kendi adıma çatışmalarla adanmışlık arasındaki ilişkiyi nasıl bir örnek verebilirim? Yani aslında şöyle, şimdi hani yine duygusal zekaya gideceğim ben buradan. Yani bizler hani o velilerimizin üzerinde ulaşmak istediğimiz hani kendinizi çok iyi anlatarak ve doğru noktalara basarak ulaşmak istediğimiz bir nokta var ya biz onu ailelerimizde de yapıyoruz aslında. Yani ailelerimizde aslında bizim bir çeşit velimiz durumunda. Yani hatta bazen eşlerimiz der ki bize işte ben “Bana çok detaylı anlatmana gerek yok. Ben seni anlayabiliyorum.” Ama biz her şeyi çok tabii detaylı işte çocuklarla nasıl konuşuyorsak, velilerle ne kadar açıklayarak konuşuyorsak tabii ki bu mesela ihtiyaçlarını görmek ya da çatışmaların olmaması için o süreçleri işletiyoruz aslında evde. Yani dolayısıyla hani duygusal zeka çözüyor aslında orayı da. O çatışma kısmını yine duygusal zeka çözüyor. Dolayısıyla böyle bir çatışmaya mahal verilmiyor. Yani kendimize saygı duyan işimizde öncelikle birey olarak kendimize saygı duyan insanlarız. Bu saygı çerçevesi de şekilleniyor iş hayatı ya da*

*bu verimlilik, bu saygı çerçevesinde zaten şekillendiği için ailelerimiz de bu düzeyde. Yani kendi adıma ve işte ortağım adına konuşuyorum. Onlar da bizim gibi bakıyorlar aslında. Yani ben işte kitabım için bir çalışma yapacaksam bunun bana çok iyi geldiğini ve bununla ilgili çok mutlu olduğumu bildiği için ailem o da bu konuda çok yüksek bir destek sunuyor. Yani evet sen yapabilirsin ve bunun için mutlu oluyor.” (Y6, KM-K)*

*“Şimdi tabii o dediğim gibi birbirini tamamlayan iki faktör bana göre. Yani iş yerinde doğru insanlarla çalışıp doğru performansları gösterdiğiniz zaman bir doyuma ulaşıyorsunuz. Çünkü doyumun karşılığı başarı demektir. Bu doyumun sağlayabilmek için iş çatışmasının en en aza indirilmesi lazım. Tekrar söylüyorum işte o iş yaşantısıyla aile yaşantısı arasındaki dengesizlik bence doyumsuzluğu oluşturacak. Bu da adanmışlığı engelliyor zaten.” (Y11, KM-K)*

İlişkinin yönü kategorisi incelendiğinde araştırmaya katılan 12 yöneticinin 4’ü iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Şu şekilde; eğer kendimi çok fazla şimdi işe adanmışlık, kendimi çok fazla işe verdiğimde ailemi bir nebze olsun ihmal ediyor olabilirim. Aslında aradaki çatışmalar bu yüzden oluyor. İşte işimi yapmam gerekiyorken ya da aksi bir durum olduğunda iş toplantıları oluyor mesela velilerle toplantılarımız oluyor, işte hafta sonu oluyor. Ama ben kendimi o kadar işe adanmışım ki ailemi, çocuğumu göremez hale gelebiliyorum bazen.” (Y2, M-K)*

*“Eee yani, yine bir yere ağırlık vermeye ilgili bir şey karşımıza karşı geliyor. Dengeyi kuramazsa, kendisini tamamen oraya adayıp, işe, işine adayıp bir yeri boş bırakırsa eeee ne oluyor bir süre sonra, birtakım çatlamalar oluyor. Eee çatışmalar olabiliyor, çocuğuyla olabiliyor, eşiyle olabiliyor, annesiyle olabiliyor, babasıyla olabiliyor.” (Y1, KM-K)*

*“Kimisi ailede belki yaşamadığı birçok şeyi kurumsal anlamda daha iyileştirmek adına kuruma kendini verip, işe adayıp kafasındakileri belki farklı bir köşelere atıp işte o ailede yaşantıdaki durumu birazcık daha ufaltmaya, küçültmeye çalışarak kendini işe adayarak psikolojik anlamda veya duygusal anlamda, duygu anlamında daha iyi yere getirebilmek adına işe adama bölümüne ağırlık verebilir.” (Y7, KM-K)*

*“Mutsuz bir insansa yine olumsuz anlamda söyleyeyim yani şöyle eğer o dengeyi kuramayan bir birey varsa diyelim ki işe adanmışlık yüzde yüzünü de iş hayatına veriyorsa, aile ve çocuklarına da çok fazla vakit ayıramıyorsa bunun yaşadığı sorunlar olabilir. İllaki olacaktır. Negatif anlamda birbiriyle örüntülü diye düşünüyorum.” (Y9, KM-K)*

Rol çatışması kategorisinin zaman temelli çatışma alt teması incelendiğinde, 12 yöneticinin 5'i iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide zamandan kaynaklı rol çatışmasının varlığını ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Mutsuz bir insansa yine olumsuz anlamda söyleyeyim yani şöyle eğer o dengeyi kuramayan bir birey varsa diyelim ki işe adanmışlık yüzde yüzünü de iş hayatına veriyorsa, aile ve çocuklarına da çok fazla vakit ayıramıyorsa bunun yaşadığı sorunlar olabilir. İllaki olacaktır.”* (Y9, KM-K)

*“... yine bir yere ağırlık vermeyle ilgili bir şey karşımıza karşına geliyor. Dengeyi kuramazsa, kendisini tamamen oraya adayıp, işe, işine adayıp bir yeri boş bırakırsa ne oluyor bir süre sonra, birtakım çatlama oluyor. Eee çatışmalar olabiliyor, çocuğuyla olabiliyor, eşiyle olabiliyor, annesiyle olabiliyor, babasıyla olabiliyor. Çünkü eee evet bilgisayar değiliz biz programlayacağız kendimizi ama bazı şeylere de önceliklere de dengeli bir şekilde, olması gereken bir şekilde yer vermemiz gerekiyor. Sürekli çalış çalış çalış kendini işine ada ada ama sosyal yaşantıyı yok et. O zaman ne yapıyorsunuz? Bir yerde duyulardan arınmış, insanlıktan çıkmış bir insan oluyorsunuz farkında olmadan. O çatışma sonra nereye gidiyor? Sizin çalışanınıza gidiyor. Bu birbirine bağlı bir zincir.”* (Y1, KM-K)

*“Şu şekilde; eğer kendimi çok fazla şimdi işe adanmışlık, kendimi çok fazla işe verdiğimde uuuu ailemi bir nebze olsun ihmal ediyor olabilirim. Aslında aradaki çatışmalar bu yüzden oluyor. İşte işimi yapmam gerekiyorken ya da aksi bir durum olduğunda uı toplantılar oluyor mesela velilerle toplantılarımız oluyor, işte hafta sonu oluyor. Ama ben kendimi o kadar işe adanmışım ki ailemi, çocuğumu göremez hale gelebiliyorum bazen. Bunu aslında iyi idare etmek gerekiyor yani ikisinin ortamını çok iyi bulmak gerekiyor.”* (Y2, M-K)

*“Çünkü eşin de bir beklentisi oluyor. Aile hayatıyla, iş hayatı yani toplumda evlilikte ya da ailede eşine karşı da bir zaman anlamında o timingi yaratmak adına büyük bir beklenti oluyor. Yani bana da vakit ayır. Birlikte tatile çıkalım olabilir bunun adı. Bana yemek yap olabilir bunun adı. Ya da beraber hadi annemlere gideceğiz olabilir. Ama bu tarihte sen şu semineri ayarlamışsın ama ben bunun yerine şunu yapmak istiyordum diye olabilir. Eğer eşlerden birisi buna ayak uyduramazsa bu da çatışma ve şeye sebebiyet verebilir. Yani bu adanmışlığı kabul edemezse eşler negatif anlamda yine olumsuz etkisi olur burada.”* (Y9, KM-K)

Rol çatışması kategorisinin iş-aile çatışması alt teması incelendiğinde, 12 yöneticinin 4'ü iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide iş-aile çatışması kaynaklı rol çatışmasının varlığını belirtmişlerdir. Bunlara ilişkin doğrudan alıntı örneklerine aşağıda yer verilmiştir.

“... yani şöyle eğer o dengeyi kuramayan bir birey varsa diyelim ki işe adanmışlık yüzde yüzünü de iş hayatına veriyorsa, aile ve çocuklarına da çok fazla vakit ayıramıyorsa bunun yaşadığı sorunlar olabilir. İllaki olacaktır.” (Y9, KM-K)

“... kendisini tamamen oraya adayıp, işe, işine adayıp bir yeri boş bırakırsa ne oluyor bir süre sonra, birtakım çatlama oluyor. Eee çatışmalar olabiliyor, çocuğuyla olabiliyor, eşiyle olabiliyor, annesiyle olabiliyor, babasıyla olabiliyor. Çünkü evet bilgisayar değiliz biz programlayacağız kendimizi ama bazı şeylere de önceliklere de dengeli bir şekilde, olması gereken bir şekilde yer vermemiz gerekiyor. Sürekli çalış çalış çalış kendini işine ada ada ama sosyal yaşantıyı yok et. O zaman ne yapıyorsunuz? Bir yerde duyulardan arınmış, insanlıktan çıkmış bir insan oluyorsunuz farkında olmadan.” (Y1, KM-K)

“Şu şekilde; eğer kendimi çok fazla şimdi işe adanmışlık, kendimi çok fazla işe verdiğimde uuuu ailemi bir nebze olsun ihmal ediyor olabilirim. Aslında aradaki çatışmalar bu yüzden oluyor.” (Y2, M-K)

“Aile hayatıyla, iş hayatı yani toplumda evlilikte ya da ailede eşine karşı da bir zaman anlamında o timingi yaratmak adına büyük bir beklenti oluyor. Yani bana da vakit ayır. Birlikte tatile çıkalım olabilir bunun adı. Bana yemek yap olabilir bunun adı. Ya da beraber hadi annemlere gideceğiz olabilir. Ama bu tarihte sen şu semineri ayarlamışsın ama ben bunun yerine şunu yapmak istiyordum diye olabilir. Eğer eşlerden birisi buna ayak uyduramazsa bu da çatışma ve şeye sebebiyet verebilir. Yani bu adanmışlığı kabul edemezse eşler negatif anlamda yine olumsuz etkisi olur burada.” (Y9, KM-K)

Rol çatışması kategorisinin duygu temelli çatışma alt teması incelendiğinde, 12 yöneticinin 3'ü iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide duygu temelli rol çatışmasının varlığını ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

““Mutsuz bir insansa yine olumsuz anlamda söyleyeyim yani şöyle eğer o dengeyi kuramayan bir birey varsa diyelim ki işe adanmışlık yüzde yüzünü de iş hayatına veriyorsa, aile ve çocuklarına da çok fazla vakit ayıramıyorsa bunun yaşadığı sorunlar olabilir. İllaki olacaktır. Negatif anlamda birbiriyle örüntülü diye düşünüyorum.” (Y9, KM-K)

“Eee yani, yine bir yere ağırlık vermeye ilgili bir şey karşımıza karşıma geliyor. Dengeyi kuramazsa, kendisini tamamen oraya adayıp, işe, işine adayıp bir yeri boş bırakırsa eeee ne oluyor bir süre sonra, birtakım çatlama oluyor. Eeee çatışmalar olabiliyor, çocuğuyla olabiliyor, eşiyle olabiliyor, annesiyle olabiliyor, babasıyla olabiliyor. Çünkü evet bilgisayar değiliz biz programlayacağız kendimizi ama bazı şeylere de önceliklere de dengeli bir şekilde, olması gereken bir şekilde yer vermemiz gerekiyor. Sürekli çalış çalış çalış kendini işine ada ada ama sosyal yaşantıyı yok et. O zaman ne yapıyorsunuz? Bir yerde duyulardan arınmış, insanlıktan çıkmış bir insan oluyorsunuz farkında olmadan. O çatışma sonra nereye gidiyor? Sizin çalışanınıza gidiyor. Bu birbirine bağlı bir zincir.” (Y1, KM-K)

“Çünkü eşin de bir beklentisi oluyor. Aile hayatıyla, iş hayatı yani toplumda evlilikte ya da ailede eşine karşı da bir zaman anlamında o timingi yaratmak adına büyük bir beklenti oluyor. Yani bana da vakit ayır. Birlikte tatile çıkalım olabilir bunun adı. Bana yemek yap olabilir bunun adı. Ya da beraber hadi annelere gideceğiz olabilir. Ama bu tarihte sen şu semineri ayarlamışsın ama ben bunun yerine şunu yapmak istiyordum diye olabilir. Eğer eşlerden birisi buna ayak uyduramazsa bu da çatışma ve şeye sebebiyet verebilir. Yani bu adanmışlığı kabul edemezse eşler negatif anlamda yine olumsuz etkisi olur burada.” (Y9, KM-K)

Rol çatışması kategorisinin aile-iş çatışması alt teması incelendiğinde, 12 yöneticinin 3’ü iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aile-iş çatışması kaynaklı rol çatışmasının varlığını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Bir de yani çatışma var ise adanmışlığı da çatışma var ise hani işe adayamaz kendini. İşin gereklerini yerine getiremeyiz. Ama çatışma yok ise işin gereklerini de yerine getirirsiniz.” (Y3, KM-K)

“Şu şekilde; eğer kendimi çok fazla şimdi işe adanmışlık, kendimi çok fazla işe verdiğimde uı ailemi bir nebze olsun ihmal ediyor olabilirim. Aslında aradaki çatışmalar bu yüzden oluyor. İşte işimi yapmam gerekiyorken ya da aksi bir durum olduğunda uı toplantılar oluyor mesela velilerle toplantılarımız oluyor, işte hafta sonu oluyor. Ama ben kendimi o kadar işe adanmışım ki ailemi, çocuğumu göremez hale gelebiliyorum bazen. Bunu aslında iyi idare etmek gerekiyor yani ikisinin ortamını çok iyi bulmak gerekiyor. Yoksa işinde de işte kendini işe de adayabilirsin, ailene de adayabilirsin bunun ortamını bulman gerekiyor. Tek taraflı olursa illaki bir tarafta çatışma yaşayabilir birey.” (Y2, M-K)

*“Çünkü eşin de bir beklentisi oluyor. Aile hayatıyla, iş hayatı yani toplumda evlilikte ya da ailede eşine karşı da bir zaman anlamında o timingi yaratmak adına büyük bir beklenti oluyor. Yani bana da vakit ayır. Birlikte tatile çıkalım olabilir bunun adı. Bana yemek yap olabilir bunun adı. Ya da beraber hadi annemlere gideceğiz olabilir. Ama bu tarihte sen şu semineri ayarlamışsın ama ben bunun yerine şunu yapmak istiyordum diye olabilir. Eğer eşlerden birisi buna ayak uyduramazsa bu da çatışma ve şeye sebebiyet verebilir. Yani bu adanmışlığı kabul edemezse eşler negatif anlamda yine olumsuz etkisi olur burada.” (Y9, KM-K)*

İşe yönelik duygu ve tutumlar kategorisinin işe aşırı bağlılık alt teması incelendiğinde, 12 yöneticinin 6'sının işe aşırı bağlılığı ifade ettikleri tespit edilmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Şu şekilde; eğer kendimi çok fazla şimdi işe adanmışlık, kendimi çok fazla işe verdiğimde u ailemi bir nebze olsun ihmal ediyor olabilirim. Aslında aradaki çatışmalar bu yüzden oluyor. İşte işimi yapmam gerekiyorken ya da aksi bir durum olduğunda u toplantılar oluyor mesela velilerle toplantılarımız oluyor, işte hafta sonu oluyor. Ama ben kendimi o kadar işe adanmışım ki ailemi, çocuğumu göremez hale gelebiliyorum bazen.” (Y2, M-K)*

*“... kendisini tamamen oraya adayıp, işe, işine adayıp bir yeri boş bırakırsa ne oluyor bir süre sonra, birtakım çatlama oluyor. Eeee çatışmalar olabiliyor, çocuğuyla olabiliyor, eşiyle olabiliyor, annesiyle olabiliyor, babasıyla olabiliyor. Çünkü evet bilgisayar değiliz biz programlayacağız kendimizi ama bazı şeylere de önceliklere de dengeli bir şekilde, olması gereken bir şekilde yer vermemiz gerekiyor. Sürekli çalış çalış çalış kendini işine ada ada ada ama sosyal yaşantını yok et. O zaman ne yapıyorsunuz? Bir yerde duyulardan arınmış, insanlıktan çıkmış bir insan oluyorsunuz farkında olmadan.” (Y1, KM-K)*

*“Yani. Alakası çok. Olabilir yani bilmiyorum ya diyorum ya hani ben belki bazı sıkıntıları yaşamadığım için de bana daha farklı geliyordur. Çünkü ben ya burası benim hayatım. Eşimde, ailemde çoluğum da çocuğum da her şeyim. Belki o yüzden dolayı. Eşim de bana bundan dolayı destekçi eee burasıyla hayat sürüyorum. Yani burasıyla yaşıyorum gibi düşündüğüm için de belki. Hani ticarethane olarak görmediğim için herhalde.” (Y5, KM-K)*

*“Mutsuz bir insansa yine olumsuz anlamda söyleyeyim yani şöyle eğer o dengeyi kuramayan bir birey varsa diyelim ki işe adanmışlık yüzde yüzünü de iş hayatına veriyorsa, aile ve çocuklarına da çok fazla vakit ayıramıyorsa bunun yaşadığı sorunlar olabilir. İllaki olacaktır. Negatif anlamda birbiriyle örüntülü diye düşünüyorum.” (Y9, KM-K)*

*“Kimisi ailede belki yaşamadığı birçok şeyi kurumsal anlamda daha iyileştirmek adına kuruma kendini verip, işe adayıp kafasındakileri belki farklı bir köşelere atıp işte o aile de yaşantıdaki durumu birazcık daha ufaltmaya, küçültmeye çalışarak kendini işe adayarak psikolojik anlamda veya duygusal anlamda, duygu anlamında daha iyi yere getirebilmek adına işe adama bölümüne ağırlık verebilir.” (Y7, KM-K)*

İşe yönelik duygu ve tutumlar kategorisinin sınır koyma alt teması incelendiğinde, 12 yöneticinin 3’ünün sınır koymayı tanımladığı görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Yine aynı şekilde iki önceki soruya verdiğim cevap gibi aile yaşantısıyla iş yaşantısı arasındaki tatlı sınırı koruması gerektiğini düşünüyorum.” (Y12, M-K)*

*“Tekrar söylüyorum, işte o iş yaşantısıyla aile yaşantısı arasındaki dengesizlik bence doyumsuzluğu oluşturacak. Bu da adanmışlığı engelliyor zaten. O yüzden hepsi birbirine bağlantılı bir zincir, halka gibi düşünelim bunları. Yani biri olmazsa diğeri inanın hiçbir işe yaramıyor. O yüzden yani okul öncesinde hele ki okul öncesinde sağlıklı bireyler çalışmak zorunda. Duygusal zekaları gerçekten, hani bunun bir testi bile varsa yapılarak işe alınmak zorunda, çünkü ya da işte aile çatışması olan insanlar ya da işte kendiyile ilgili çatışması olan insanlar çok fazla bu işi yapmamalı bence. Çünkü çocukla uğraşıyoruz. Çocuk çok büyük bir sorumluluk. Gözünüzden kaçacak ufacak bir şey, bir kaosa sebep verebiliyor. Can taşıyorlar çünkü emanetler bize. Emanet de önemli biliyorsunuz. Bunun için sağlıklı olmak zorundayız, mutlu olmak zorundayız. Zaten eğlenceli bir ortam. Bu eğlenceli ortamı kaosa çevirmemek lazım. Onun için de o çatışmaları dışarıda bırakmak zorundayız aslında ama diyorum ya insanoğluyuz. Bazen yapabiliyoruz, bazen yapamıyoruz. Ama bence hepsinin başı denge. Tekrar söylüyorum yani okul öncesi zor bir meslek. Bak hani doktorluk önemlidir diyoruz, öğretmenlik önemlidir diyoruz ama çocuğun ilk hayata adım attığı yer burası. Biz duygularımızı doğru kontrol edemezsek onlara doğruyu öğretemeyiz. Yani kendimizi kontrol edemediğimiz bir yerde çocuğa nasıl kontrollü olmasını bekleyelim ki yani? O yüzden o çatışmalar çok benlik bir şey değil ama hani elimden geldiği kadar yapmamaya çalışıyorum ama insan olarak tabii etkileniyorsunuz. Ya da işte veli geldiğinde evindeki çatışmayı size yansıtıyor. E siz ister istemez strese giriyorsunuz, öğretmene yansıtıyorsunuz, öğretmen çocuğa yansıtıyor falan buna inanın bir kısır döngü yani. O yüzden her zaman söylüyorum, denge çok önemli. İkisi arasında da böyle bir bağ var bence.” (Y11, KM-K)*

Yöneticinin özellikleri kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin 9'unun yönetici özelliklerinin iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide rol oynadığını ifade ettiği görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*"... yine bir yere ağırlık vermeyle ilgili bir şey karşımıza karşına geliyor. Dengeyi kuramazsa, kendisini tamamen oraya adayıp, işe, işine adayıp bir yeri boş bırakırsa ne oluyor bir süre sonra, birtakım çatlama oluyor. Eee çatışmalar olabiliyor, çocuğuyla olabiliyor, eşiyle olabiliyor, annesiyle olabiliyor, babasıyla olabiliyor. Çünkü evet bilgisayar değiliz biz programlayacağız kendimizi ama bazı şeylere de önceliklere de dengeli bir şekilde, olması gereken bir şekilde yer vermemiz gerekiyor. Sürekli çalış çalış çalış kendini işine ada ada ama sosyal yaşantıyı yok et. O zaman ne yapıyorsunuz? Bir yerde duyulardan arınmış, insanlıktan çıkmış bir insan oluyorsunuz farkında olmadan."* (Y1, KM-K)

*"Yani. Alakası çok. Olabilir yani bilmiyorum ya diyorum ya hani ben belki bazı sıkıntıları yaşamadığım için de bana daha farklı geliyordur. Çünkü ben ya burası benim hayatım. Eşimde, ailemde çoluğum da çocuğum da her şeyim. Belki o yüzden dolayı. Eşim de bana bundan dolayı destekçi eee burasıyla hayat sürüyorum. Yani burasıyla yaşıyorum gibi düşündüğüm için de belki. Hani ticarethane olarak görmediğim için herhalde. Görsem daha farklı cevaplar olur herhalde beynimde ama ben biraz daha duygusal, daha çok maneviyattan maneviyat benim için önemli. Maddiyat hani burasıyla alakalı değil ki özel sektörlerin durumu çok kötü. Haz ya sevgi galiba sevmek, mutluluk bence bu."* (Y5, KM-K)

*"Evet. Şimdi bu soruyu tabii genel mi cevaplamalıyım kendi adıma çatışmalarla adanmışlık arasındaki ilişkiyi nasıl bir örnek verebilirim? Yani aslında şöyle, şimdi hani yine duygusal zekaya gideceğim ben buradan. Yani bizler hani o velilerimizin üzerinde ulaşmak istediğimiz hani kendinizi çok iyi anlatarak ve doğru noktalara basarak ulaşmak istediğimiz bir nokta var ya biz onu ailelerimizde de yapıyoruz aslında. Yani ailelerimizde aslında bizim bir çeşit velimiz durumunda. Yani hatta bazen eşlerimiz der ki bize işte ben "Bana çok detaylı anlatmana gerek yok. Ben seni anlayabiliyorum." Ama biz her şeyi çok tabii detaylı işte çocuklarla nasıl konuşuyorsak, velilerle ne kadar açıklayarak konuşuyorsak tabii ki bu mesela ihtiyaçlarını görmek ya da çatışmaların olmaması için o süreçleri işletiyoruz aslında evde. Yani dolayısıyla hani duygusal zeka çözüyor aslında orayı da. O çatışma kısmını yine duygusal zeka çözüyor. Dolayısıyla böyle bir çatışmaya mahal verilmiyor. Yani kendimize saygı duyan işimizde öncelikle birey olarak kendimize saygı duyan insanlarız. Bu saygı çerçevesi de şekilleniyor iş hayatı ya da bu verimlilik, bu saygı çerçevesinde zaten şekillendiği için ailelerimiz de bu düzeyde. Yani kendi*

*adıma ve işte ortağım adına konuşuyorum. Onlar da bizim gibi bakıyorlar aslında. Yani ben işte kitabım için bir çalışma yapacaksam bunun bana çok iyi geldiğini ve bununla ilgili çok mutlu olduğumu bildiği için ailem o da bu konuda çok yüksek bir destek sunuyor. Yani evet sen yapabilirsin ve bunun için mutlu oluyor. Yani dolayısıyla yine duygusal zeka ve iletişimle aslında çözebiliyoruz.” (Y6, KM-K)*

*“Mutsuz bir insansa yine olumsuz anlamda söyleyeyim yani şöyle eğer o dengeyi kuramayan bir birey varsa diyelim ki işe adanmışlık yüzde yüzünü de iş hayatına veriyorsa, aile ve çocuklarına da çok fazla vakit ayıramıyorsa bunun yaşadığı sorunlar olabilir. İllaki olacaktır.” (Y9, KM-K)*

*“İşe adanmışlıkla arasında evet ilişki var. Yine söylediğim gibi sevdiğiniz işi yapıyorsanız, bundan keyif alıyorsanız, çocuklara dokunmak, çocukların hayatına temas etmek size keyif veriyorsa bu sizin hayatınızı olumlu etkiliyor. Ama bu işi hani hiçbir mesleğim yok, çocuk bakmak da zor değil, ekonomik olarak da bir anaokulu kurmak, kreş açmak diğerlerinden daha ucuz maliyetli deyip bu işe yöneldiyseniz zaten birkaç yıl sonra bu işten keyif almadığınız için yürümüyor. Çünkü bizim işimizde gerçekten adanmışlık çok önemli bir kriter.” (Y10, KM-E)*

*“O yüzden yani okul öncesinde hele ki okul öncesinde sağlıklı bireyler çalışmak zorunda. Duygusal zekaları gerçekten, hani bunun bir testi bile varsa yapılarak işe alınmak zorunda, çünkü ya da işte aile çatışması olan insanlar ya da işte kendiyle ilgili çatışması olan insanlar çok fazla bu işi yapmamalı bence. Çünkü çocukla uğraşıyoruz. Çocuk çok büyük bir sorumluluk. Gözünüzden kaçacak ufacak bir şey, bir kaosa sebep verebiliyor. Can taşıyorlar çünkü emanetler bize. Emanet de önemli biliyorsunuz. Bunun için sağlıklı olmak zorundayız, mutlu olmak zorundayız. Zaten eğlenceli bir ortam. Bu eğlenceli ortamı kaosa çevirmemek lazım. Onun için de o çatışmaları dışarıda bırakmak zorundayız aslında ama diyorum ya insanoğluyuz. Bazen yapabiliyoruz, bazen yapamıyoruz.” (Y11, KM-K)*

*“Yine aynı şekilde iki önceki soruya verdiğim cevap gibi aile yaşantısıyla iş yaşantısı arasındaki tatlı sınırı koruması gerektiğini düşünüyorum.” (Y12, M-K)*

Denge kuramama kategorisinin iş-aile dengesini kuramama alt teması incelendiğinde, 12 yöneticinin 6’sı iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide iş-aile dengesini kuramamanın varlığını ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“... yine bir yere ağırlık vermeyle ilgili bir şey karşımıza karşıma geliyor. Dengeyi kuramazsa, kendisini tamamen oraya adayıp, işe, işine adayıp bir yeri boş bırakırsa ne oluyor bir süre sonra, birtakım çatlamalar oluyor. Eee çatışmalar olabiliyor, çocuğuyla olabiliyor, eşiyle olabiliyor, annesiyle olabiliyor, babasıyla olabiliyor. Çünkü evet bilgisayar değiliz biz programlayacağız kendimizi ama bazı şeylere de önceliklere de dengeli bir şekilde, olması gereken bir şekilde yer vermemiz gerekiyor. Sürekli çalış çalış çalış kendini işine ada ada ama sosyal yaşantıyı yok et. O zaman ne yapıyorsunuz? Bir yerde duyulardan arınmış, insanlıktan çıkmış bir insan oluyorsunuz farkında olmadan.” (Y1, KM-K)

“...eğer kendimi çok fazla şimdi işe adanmışlık, kendimi çok fazla işe verdiğimde uuu ailemi bir nebze olsun ihmal ediyor olabilirim. Aslında aradaki çatışmalar bu yüzden oluyor. İşte işimi yapmam gerekiyorken ya da aksi bir durum olduğunda uı toplantılar oluyor mesela velilerle toplantılarımız oluyor, işte hafta sonu oluyor. Ama ben kendimi o kadar işe adanmışım ki ailemi, çocuğumu göremez hale gelebiliyorum bazen.” (Y2, M-K)

“Biz eve gittiğimizde hani böyle kapımızı kapatmıyoruz aslında. İşte o gün yaşadığımız duygularımızı, işte neyse bunları tabii ki ailelerimizle paylaşıyoruz.” (Y6, KM-K)

“...yani şöyle eğer o dengeyi kuramayan bir birey varsa diyelim ki işe adanmışlık yüzde yüzünü de iş hayatına veriyorsa, aile ve çocuklarına da çok fazla vakit ayıramıyorsa bunun yaşadığı sorunlar olabilir. İllaki olacaktır.” (Y9, KM-K)

“Şimdi tabii o dediğim gibi birbirini tamamlayan iki faktör bana göre. Yani iş yerinde doğru insanlarla çalışıp doğru performansları gösterdiğiniz zaman bir doyuma ulaşıyorsunuz. Çünkü doyumun karşılığı başarı demektir. Bu doyumunu sağlayabilmek için iş çatışmasının en en aza indirilmesi lazım. Tekrar söylüyorum işte o iş yaşantısıyla aile yaşantısı arasındaki dengesizlik bence doyumsuzluğu oluşturacak. Bu da adanmışlığı engelliyor zaten.” (Y11, KM-K)

Denge kuramama kategorisinin aile-iş dengesini kuramama alt teması incelendiğinde, 12 yöneticiden 1’i iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aile-iş dengesini kuramamanın varlığını ifade etmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“İşte işimi yapmam gerekiyorken ya da aksi bir durum olduğunda uı toplantılar oluyor mesela velilerle toplantılarımız oluyor, işte hafta sonu oluyor. Bunu aslında iyi idare etmek gerekiyor yani ikisinin ortamını çok iyi bulmak gerekiyor. Yoksa işinde de işte kendini işe de

*adayabilirsin, ailene de adayabilirsin bunun ortamını bulman gerekiyor. Tek taraflı olursa illaki bir tarafta çatışma yaşayabilir birey.” (Y2, M-K)*

Çalışma koşulları kategorisinin aile dostu çalışma ortamı uygulamaları alt teması incelendiğinde, 12 yöneticiden 2’si iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aile dostu çalışma ortamı uygulamaları görüşünü belirtmişlerdir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“...işte “Annem hasta ya da çocuğum hasta denildiğinde biz bir nebze duygusal zekamızı kullanarak işte şey yapabiliriz karşıdakine müsaade edebiliriz, izin verebiliriz. Bu şekilde bunları etkileyen faktörler bu sefer iş, çalışma ortamı bunları etkileyebilir. Yani kurumla öğretmen arasındaki bağı da etkileyebilir. (Y2, M-K)*

*“Yani. Alakası çok. Olabilir yani bilmiyorum ya diyorum ya hani ben belki bazı sıkıntıları yaşamadığım için de bana daha farklı geliyordur. Çünkü ben ya burası benim hayatım. Eşimde, ailemde çoluğum da çocuğum da her şeyim. Belki o yüzden dolayı. Eşim de bana bundan dolayı destekçi eee burasıyla hayat sürüyorum. Yani burasıyla yaşıyorum gibi düşündüğüm için de belki.” (Y5, KM-K)*

Çalışma koşulları kategorisinin iş yükü alt teması incelendiğinde, 12 yöneticiden 1’inin iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide iş yükünün varlığını belirttiği görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Şu şekilde; eğer kendimi çok fazla şimdi işe adanmışlık, kendimi çok fazla işe verdiğimde ailemi bir nebze olsun ihmal ediyor olabilirim. Aslında aradaki çatışmalar bu yüzden oluyor. İşte işimi yapmam gerekiyorken ya da aksi bir durum olduğunda toplantılar oluyor mesela velilerle toplantılarımız oluyor, işte hafta sonu oluyor. Ama ben kendimi o kadar işe adanmışım ki ailemi, çocuğumu göremez hale gelebiliyorum bazen.” (Y2, M-K)*

Çalışma koşulları kategorisinin iletişim alt teması incelendiğinde, 12 yöneticiden 1’inin iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide iletişimi tanımladığı görülmüştür. Buna ilişkin doğrudan alıntı örneğine aşağıda yer verilmiştir.

*“Evet. Şimdi bu soruyu tabii genel mi cevaplamalıyım kendi adıma çatışmalarla adanmışlık arasındaki ilişkiyi nasıl bir örnek verebilirim? Yani aslında şöyle, şimdi hani yine duygusal zekaya gideceğim ben buradan. Yani bizler hani o velilerimizin üzerinde ulaşmak istediğimiz hani kendinizi çok iyi anlatarak ve doğru noktalara basarak ulaşmak istediğimiz bir nokta var ya biz onu ailelerimizde de yapıyoruz aslında. Yani ailelerimizde aslında bizim bir çeşit*

velimiz durumunda. Yani hatta bazen eşlerimiz der ki bize işte ben “Bana çok detaylı anlatmana gerek yok. Ben seni anlayabiliyorum.” Ama biz her şeyi çok tabii detaylı işte çocuklarla nasıl konuşuyorsak, velilerle ne kadar açıklayarak konuşuyorsak tabii ki bu mesela ihtiyaçlarını görmek ya da çatışmaların olmaması için o süreçleri işletiyoruz aslında evde. Yani dolayısıyla hani duygusal zeka çözüyor aslında orayı da. O çatışma kısmını yine duygusal zeka çözüyor. Dolayısıyla böyle bir çatışmaya mahal verilmiyor. Yani kendimize saygı duyan işimizde öncelikle birey olarak kendimize saygı duyan insanlarız. Bu saygı çerçevesi de şekilleniyor iş hayatı ya da bu verimlilik, bu saygı çerçevesinde zaten şekillendiği için ailelerimiz de bu düzeyde. Yani kendi adıma ve işte ortağım adına konuşuyorum. Onlar da bizim gibi bakıyorlar aslında. Yani ben işte kitabım için bir çalışma yapacaksam bunun bana çok iyi geldiğini ve bununla ilgili çok mutlu olduğumu bildiği için ailem o da bu konuda çok yüksek bir destek sunuyor. Yani evet sen yapabilirsin ve bunun için mutlu oluyor. Yani dolayısıyla yine duygusal zeka ve iletişimle aslında çözebiliyoruz.” (Y6, KM-K)

Denge kurabilme kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin 4’ü denge kurabilmenin iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide rol oynadığını belirtmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“... eğer kendimi çok fazla şimdi işe adanmışlık, kendimi çok fazla işe verdiğimde uuu ailemi bir nebze olsun ihmal ediyor olabilirim. Aslında aradaki çatışmalar bu yüzden oluyor. İşte işimi yapmam gerekiyorken ya da aksi bir durum olduğunda u toplantılar oluyor mesela velilerle toplantılarımız oluyor, işte hafta sonu oluyor. Ama ben kendimi o kadar işe adanmışım ki ailemi, çocuğumu göremez hale gelebiliyorum bazen. Bunu aslında iyi idare etmek gerekiyor yani ikisinin ortamını çok iyi bulmak gerekiyor. Yoksa işinde de işte kendini işe de adayabilirsin, ailene de adayabilirsin bunun ortamını bulman gerekiyor. Tek taraflı olursa illaki bir tarafta çatışma yaşayabilir birey.” (Y2, M-K)

“Bir de yani çatışma var ise adanmışlığı da çatışma var ise hani işe adayamaz kendini. İşin gereklerini yerine getiremeyiz. Ama çatışma yok ise işin gereklerini de yerine getirirsiniz, ailedeki eee o ikisi arasında bir çatışma da olmaz.” (Y3, KM-K)

“O yüzden her zaman söylüyorum, denge çok önemli. İkisi arasında da böyle bir bağ var bence. (Y11, KM-K)

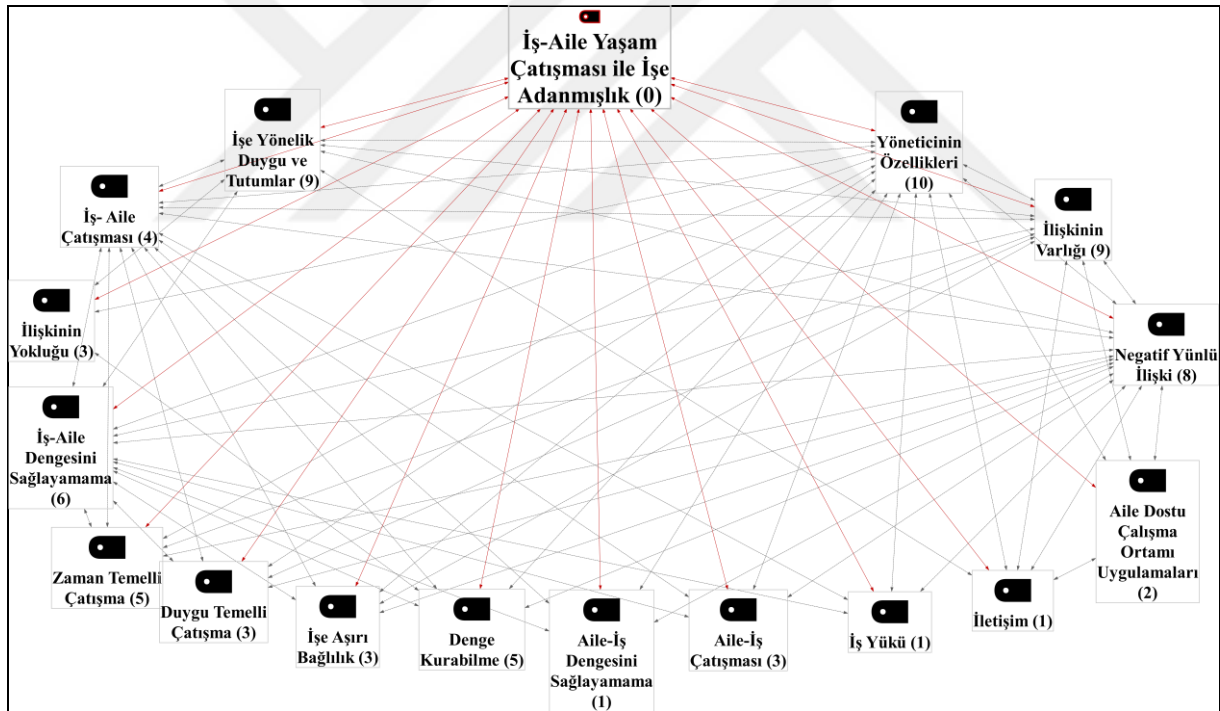
“...aile yaşantısıyla iş yaşantısı arasındaki tatlı sınırı koruması gerektiğini düşünüyorum.” (Y12, M-K)

Telafi etme kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin 1'i telafi etmenin iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide rol oynadığını ifade etmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“İşe adanmışlık... tabii ki vardır. Kimisi ailede belki yaşamadığı birçok şeyi kurumsal anlamda daha iyileştirmek adına kuruma kendini verip, işe adayıp kafasındakileri belki farklı bir köşelere atıp işte o aile de yaşıntıdaki durumu birazcık daha ufaltmaya, küçültmeye çalışarak kendini işe adayarak psikolojik anlamda veya duygusal anlamda, duygu anlamında daha iyi yere getirebilmek adına işe adama bölümüne ağırlık verebilir.” (Y7, KM-K)*

#### Şekil 4.11

*İş-Aile Yaşam Çatışması ve İşe Adanmışlık Alt Kodları ile Kod Birlikte Oluşma Modeli (Kod Birlikte Oluşumu)*



Yukarıdaki açıklamalar, doğrudan alıntı örnekleri ve Şekil 4.11 dikkate alındığında yönetici görüşlerine göre iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Bireyin iş ve aile yaşantısı arasında uyum sağlama konusundaki zorlukları ifade eden iş-aile yaşam çatışması, işten kaynaklı taleplerin aile sorumluluklarıyla çatışması veya aileden kaynaklı sorumlulukların işin talepleriyle çatışmasıdır. Bu durum bir alanın diğerini olumsuz etkilemesi durumunda ortaya çıkabilir. Bireyin işine duyduğu güçlü bağlılık duygusunu ifade eden işe adanmışlıkta ise bireyler genellikle işlerine yoğun enerji, zaman ve duygusal bağlılık

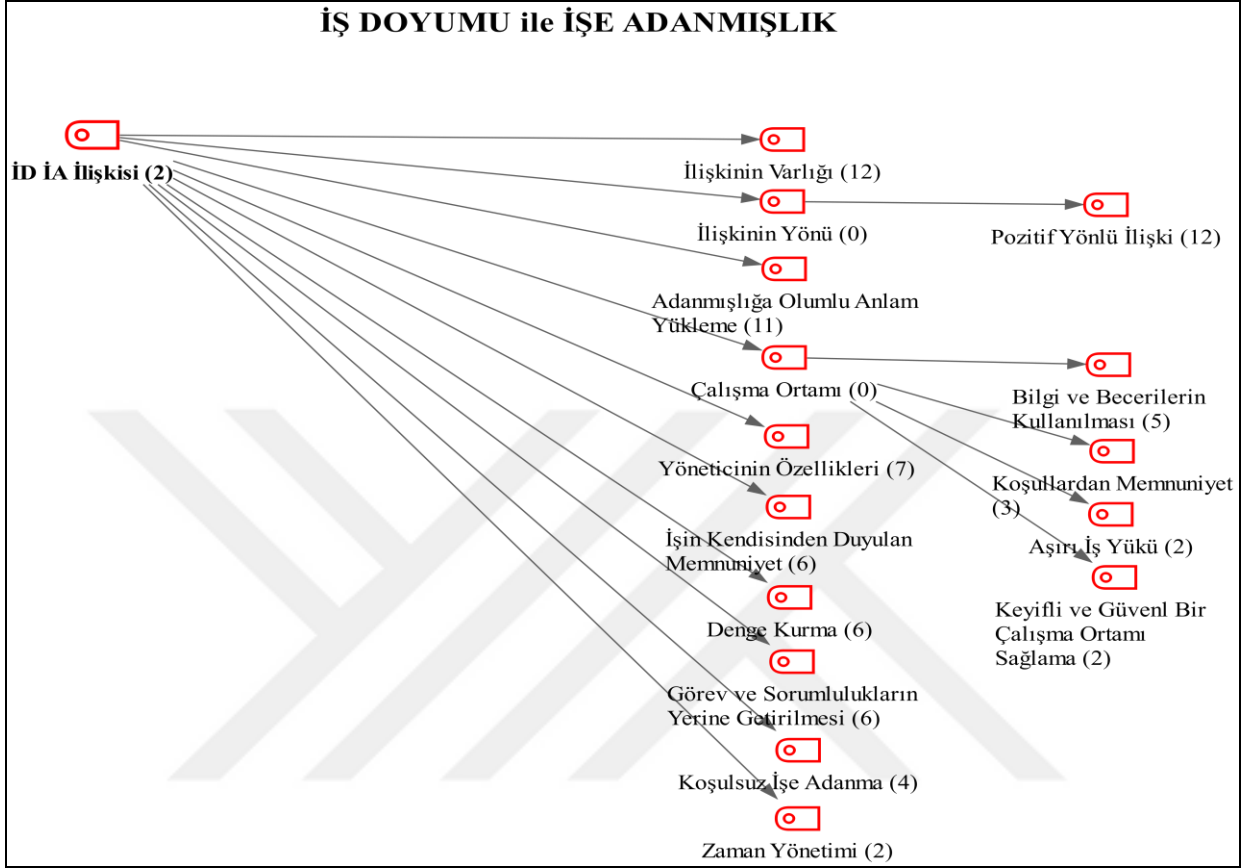
gösterirler. Yöneticilerin çoğunluğu ilişkinin varlığını belirtmekle birlikte ilişkinin yönü konusunda bir uzlaşmanın olmadığı görülmüştür. İlişkinin varlığını tanımlayan yöneticilerden yarısı iş-aile yaşam çatışmasının olduğu durumlarda işe adanmışlığın olamayacağını yani negatif yönlü bir ilişkiyi tanımlamışlardır. İlişkinin varlığını tanımlayan yöneticilerin diğer yarısının ise iş-aile yaşam çatışması arttığı zaman işe adanmışlığın da artabileceğini yani pozitif yönlü bir ilişkiyi ifade ettikleri görülmüştür. İşe adanmış yöneticiler, işe daha çok zaman ve enerji harcayabilirler, bu da aile yaşamlarına daha az zaman kalmasına neden olabilir. Bu durum iş-aile yaşam çatışması yaratabilir. Ayrıca yöneticiler yoğunlukla zaman yönetimindeki sorunlardan kaynaklanan zaman temelli çatışmanın bireyin sahip olduğu farklı roller veya kimlikler arasında uyumsuzluk yaşadığı bir durumu ifade eden rol çatışmasına yol açabileceğini belirtmişlerdir. Yöneticiler yaşamlarında aynı anda bir ebeveyn, bir çocuk, bir çalışan, bir arkadaş ve bir öğrenci olarak çok farklı roller üstlenebilirler. Ancak, bu farklı roller zaman zaman birbiriyle çelişebilir veya çatışabilir. Bu durum da rol çatışmasına neden olur. İşten kaynaklanan taleplerin aile sorumluluklarıyla çakışmasını ifade eden iş-aile çatışması da rol çatışmasını etkileyebilmektedir. Yöneticilerin rol çatışmasıyla aynı sıklıkla ilişkilendirdiği diğer kavramlar ise duygu temelli çatışma ve aile-iş çatışması olmuştur. İşe aşırı bağlı olmak ve sınır koyamamak da işe yönelik duygu ve tutumları dolayısıyla iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi etkileyebilmektedir. Yönetici özelliklerinin de bu ilişkinin negatif yönlü ya da pozitif yönlü olmasında önemli bir etken olabileceği belirtilmiştir. İş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık ilişkisinde iş-aile dengesini kuramamanın aile-iş dengesini kuramamadan daha yoğunlukla ifade edildiği görülmüştür. Bu ilişkide, çalışma koşulları içerisinde yer alan aile dostu çalışma ortamı uygulamalarının, iş yükünün azaltılmasının ve iletişimin önemli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin, aile hayatında var olan eksiklikleri iş hayatında telafi etmeye çalışması neticesinde işe adanma bu telafi sürecinin bir parçası olabilir. Bunun sonucunda, iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin bireyin iş ve aile yaşantısı arasında kurduğu dengeye, zaman yönetimine ve sahip olduğu önceliklerine bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Yöneticiler hem iş hem de aile yaşamında sağlıklı bir denge kurabilir ve hem işinde hem de ailesinde tatmin edici bir yaşam sürdürebilirler.

#### **4.2.7. İş Doyumu ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorum**

Özel anaokulu yöneticilerinin iş doyumu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi nasıl tanımladıklarına ilişkin bulgular ve yorumlar bu başlık altında yer almaktadır. İş doyumu ile işe adanmışlığa ilişkin oluşturulan üst tema, kategori ve alt temalar Şekil 4.12’de verilmiştir.

Şekil 4.12

*İş Doyumu ile İşe Adanmışlık Hiyerarşik Kod Modellemesi*



Bu çalışmanın yedinci araştırma sorusu “Özel anaokulu yöneticilerinde iş doyumu ile işe adanmışlık arasındaki ilişki nasıldır? Neden?” şeklindedir. Bu araştırma sorusuna ilişkin yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla Görüşme Formunda “Sizce anaokulu yöneticilerinde iş doyumu ile işe adanmışlık arasında ilişki var mıdır? Varsa nasıl? Neden?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar analiz programında “İş Doyumu ile İşe Adanmışlık İlişkisi” şeklinde tema haline getirilmiş ve on kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler, “ilişkinin varlığı”, “ilişkinin yönü”, “adanmışlığa olumlu anlam yükleme”, “çalışma ortamı”, “yöneticinin özellikleri”, “işin kendisinden duyulan memnuniyet”, “denge kurma”, “görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi”, “koşulsuz işe adanma” ve “zaman yönetimi” şeklindedir. Şekil 4.12 incelendiğinde “İş Doyumu ile İşe Adanmışlık İlişkisi” üst temasına ilişkin olarak “pozitif yönlü ilişki” alt temasından “İlişkinin Yönü” kategorisine, “bilgi ve becerilerin kullanılması, koşullardan memnuniyet, aşırı iş yükü ve keyifli ve güvenli bir çalışma ortamı sağlama” alt temalarından “Çalışma Ortamı” kategorisine ulaşılmıştır.

İlişkinin varlığı kategorisi incelendiğinde araştırmaya katılan 12 yöneticinin tamamı iş doyumunu ile işe adanmışlık arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“İşe adanmışlık ile iş doyumunu arasında evet tabi ki iş doyumunu yüksek olan bir kişinin yani işe adanmışlığı yüksek olan bir kişinin dengesini eğer kuruyorsa iş doyumunu da muhteşem olur.”* (Y1, KM-K)

*“Evet vardır. Aslında ikisi birbiriyle ilişkili. Eğer ben kendimi işe adanmışsam ya da şöyle söyleyeyim, iş doyumunda ben mutluyum yaptığım işten çok iyi zevk alıyorsam zaten kendimi işe adanmışımdır. (Y2, M-K)*

*“Tabi ki vardır. Mutlaka vardır. Önemsiyor işini. Eğer işini önemsiyor ve gereklerini yerine getiriyor ise sonuçlarıyla hemen karşılaşır. Ben kendi yaşantımda bunu gördüm.”* (Y3, KM-K)

*“Yani pozitif bir ilişki var.”* (Y4, KM-E)

*“Evet. Şöyle, yani burada akıl işliyor bence. Yani işe aklınızla, yani kendi gerçekten bireysel yeteneklerinizle ve aklınızla işe adapte olduğunuzda iş doyumunu gerçekleştiriyor aslında. Yani bu süreç böyle akıllıca yönetildiğinde bu adamak kısmı hayatınızın her alanında işle dolup taşmak ve sürekli işte mücadele halinde olmak yani işte, hani arada fişi çekememek değil. Yani kendi süreçlerinizi aksatmadan doğru yerde, doğru yere dokunmak, doğru yerde doğru işi yapmak hani işin çünkü iş çok, çok maddeden oluşuyor bizim işimiz. İşin çok önemli bir kısmı da planlama süreci. Oturup ben işte plan yapayım, ben işte planlama yapayım. Yani böyle bir iş yüküne gerek yok. Yani işiyle dolu bir insan bunu yolda yürürken de yapabilir. İşte bir işte çocuklar için bir masal üretebilirsiniz işte ne bileyim bir dışınızı fırçalarken. Yani bu tamamen aslında sizin doğru işi yapıp yapmadığınızla alakalı. Doğru işi yapıyorsanız bir yerden size bir fikir gelir, yemek yaparken bir şey bulursunuz, not alırsınız. Dolayısıyla aslında çok çok böyle adamak derken ben adanmışlıktan anladığım benim o işi severek ve isteyerek yapıyor olmanız. Bu zaten o adanmışlığı da getiriyor beraberinde. Sürekli sizden bir şeyler çıkıyor, bir fikir çıkıyor. Ya da baktığınız bir resimde siz iki ay sonra ihtiyacınız olan bir şeyin cevabını bulabiliyorsunuz. Ya da işte bir film izlerken oradaki bir diyalog size bir sorunuzun çözümü için fikir verebiliyor. Yani biraz dönüşüyorsunuz yaptığınız şeye. Ne yapıyorsanız o oluyorsunuz gibi biraz. Eee biz de insanla uğraştığımız için, davranışla uğraştığımız için hayattaki her şey aslında bunun cevabını, mesajını bize veriyor oradan bakıyoruz çünkü biraz.”* (Y6, KM-K)

*“Kesinlikle var. Çünkü zaten iş doyumu olduğundan dolayı bu ilk beceri, yetenek artı eğitimlerin vermiş olduğu, almış olduğu bilgi ve birikimin yansıma kısmıdır artık. Ha tüm özel okul yöneticileri eğitimci midir tabii ki hayır değildir. Sırf işletme olarak ve kazanç anlamında düşünüen birçok işletmeci var. Tabii ki bu yaklaşım hani bir oranlama yapamıyorum ama tabii ki ben şu an eğitimci olarak burada olduğumdan dolayı ben işe kendi açımdan bakıyorum ve buradan bakıyorum. (Y7, KM-K)*

*“Evet. Kesinlikle vardır.” (Y8, M-K)*

*“Var. Birbiriyle yine aynı şekilde bir kısır döngü var.” (Y9, KM-K)*

*“Şöyle, iş doyumu ile işe adanmışlık arasındaki bence ilişki yine sevgi bağına dayanıyor. Yaptığınız işi sevmek ve bundan ekonomik bir güç elde edebilmek ve diğer hayatınızdaki konfor alanını buna bağlı olarak korumak aslında üçü birbiriyle ilişkili. Mesleğinizi seviyorsanız mesleğinize adanıyorsunuz. Adandığınız meslekte ekonomik koşullarınızı, refah seviyenizi sabit tutabiliyorsanız veya bir tık ileriye götürebiliyorsanız bu işlerde başarılı oluyorsunuz. Yoksa bunlardan herhangi bir tanesinde bir eksiklik yaşarsanız adanmışlık da tabii ki bir yere kadar oluyor.” (Y10, KM-E)*

*“Yani şöyle zaten bir insan iş doyumuyla mutluyorsa kendini de oraya adıyor. Yani hani kısaca böyle söyleyebilirim.” (Y11, KM-K)*

*“İş doyumuyla işe adanmışlık arasında ilişki vardır.” (Y12, M-K)*

İlişkinin yönü kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin tamamının değerlendirmesi iş doyumu ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı şeklinde olmuştur. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Şöyle bir ilişki olduğunu düşünüyorum. İş doyumu arttıkça işe adanmışlık da artabilir. Eee... İşe adanmışlık arttıkça da iş doyumu artabilir. Yani pozitif bir ilişki var.” (Y4, KM-E)*

*“...tabii ki iş doyumu yüksek olan bir kişinin yani işe adanmışlığı yüksek olan bir kişinin dengesini eğer kuruyorsa iş doyumu da muhteşem olur.” (Y1, KM-K)*

*“Aslında ikisi birbiriyle ilişkili. Eğer ben kendimi işe adanmışsam ya da şöyle söyleyeyim, iş doyumunda ben mutluyum yaptığım işten çok iyi zevk alıyorsam zaten kendimi işe adanmışımdır.” (Y2, M-K)*

*“Önemsiyor işini. Eğer işini önemsiyor ve gereklerini yerine getiriyor ise sonuçlarıyla hemen karşılaşır. Ben kendi yaşantımda bunu gördüm. Gerçekten önemseyen için yaptığım*

*bütün çalışmalar, katıldığım bütün aktiviteler yani işimi geliştirmek için yaptığım bütün aktiviteler bunu olumlu etkiledi. Tabi ki vardır. Mutlaka vardır.” (Y3, KM-K)*

*“Zaten hayata karşı doyumunuz olmadığı için de iş yerinde de doğru doyuma elde edemiyorsunuz. İşte o yüzden de doyum elde edemeyince adanmışlık olmuyor.” (Y5, KM-K)*

*“Evet. Şöyle, yani burada akıl işliyor bence. Yani işe aklınızla, yani kendi gerçekten bireysel yeteneklerinizle ve aklınızla işe adapte olduğunuzda iş doyumunu gerçekleştiriyor aslında. Yani bu süreç böyle akıllıca yönetildiğinde bu adamak kısmı hayatınızın her alanında işle dolup taşmak ve sürekli işte mücadele halinde olmak yani işte, hani arada fişi çekememek değil. Yani kendi süreçlerinizi aksatmadan doğru yerde, doğru yere dokunmak, doğru yerde doğru işi yapmak hani işin çünkü iş çok, çok maddeden oluşuyor bizim işimiz. İşin çok önemli bir kısmı da planlama süreci. Oturup ben işte plan yapayım, ben işte planlama yapayım. Yani böyle bir iş yüküne gerek yok. Yani işiyle dolu bir insan bunu yolda yürürken de yapabilir. İşte bir işte çocuklar için bir masal üretebilirsiniz işte ne bileyim bir dişinizi fırçalarken. Yani bu tamamen aslında sizin doğru işi yapıp yapmadığınızla alakalı. Doğru işi yapıyorsanız bir yerden size bir fikir gelir, yemek yaparken bir şey bulursunuz, not alırsınız. Dolayısıyla aslında çok çok böyle adamak derken ben adanmışlıktan anladığım benim o işi severek ve isteyerek yapıyor olmanız. Bu zaten o adanmışlığı da getiriyor beraberinde. Sürekli sizden bir şeyler çıkıyor, bir fikir çıkıyor. Ya da baktığınız bir resimde siz iki ay sonra ihtiyacınız olan bir şeyin cevabını bulabiliyorsunuz. Ya da işte bir film izlerken oradaki bir diyalog size bir sorunuzun çözümü için fikir verebiliyor. Yani biraz dönüşüyorsunuz yaptığınız şeye. Ne yapıyorsanız o oluyorsunuz gibi biraz.” (Y6, KM-K)*

*“Var. Birbiriyle yine aynı şekilde bir kısır döngü var. İşe adanmışlık kısmında iş duyumuna ulaşıyorsa, iş doyumuna ulaştıkça işe adanmışlık artar. İşe adanmışlık artarsa da iş doyumunu artar. Yani birbiriyle kısır döngü. İkisinin, her ikisinin de doğru orantılı birbirini besler diye düşünüyorum olumlu anlamda.” (Y9, KM-K)*

*“Yani şöyle zaten bir insan iş doyumuyla mutluyse kendini de oraya adıyor. Yani hani kısaca böyle söyleyebilirim. İş doyumunu sağlıklı bir şekilde istediğin şeyi doğru yapabilmek ise doğru yaptığında da zaten kendini oraya ait hissediyorsun. Aslında adanmışlık bir aitlik oluyor, aitliğini de doğru kabul ettiğinde zaten doyuma ulaşmış oluyorsun. Yani bunlar hep birbirine paralel şeyler. O şekilde bakıyorum olaya.” (Y11, KM-K)*

*“İş doyumuyla işe adanmışlık arasında ilişki vardır. Çünkü kişi mutlu olduğu işteyse keyif aldığı işteyse, kendini daha iyi enerjisini verebiliyorsa, kendine o işe adanmışsa ve doyum alıyorsa bunlar birbirlerini destekleyen şeyler olduğunu düşünüyorum.” (Y12, M-K)*

Adanmışlığa olumlu anlam yükleme kategorisi incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun işe adanmışlığa olumlu anlam yüklediği görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Eğer ben kendimi işe adanmışsam ya da şöyle söyleyeyim, iş doyumunda ben mutluyum yaptığım işten çok iyi zevk alıyorsam zaten kendimi işe adanmışımdır.” (Y2, M-K)*

*“Önemsiyor işini. Eğer işini önemsiyor ve gereklerini yerine getiriyor ise sonuçlarıyla hemen karşılaşır. Ben kendi yaşantımda bunu gördüm. Gerçekten önemseydiğim için yaptığım bütün çalışmalar, katıldığım bütün aktiviteler yani işimi geliştirmek için yaptığım bütün aktiviteler bunu olumlu etkiledi.” (Y3, KM-K)*

*“Çünkü iş doyumunu oldukça daha iyisine ulaşmak daha güzelini yapmak için insanlar daha çok çaba sarf eder. Sonuçta eğer daha çok çaba sarf edip daha çok çalışırsa da daha çok tatmin olur ve iş doyumunu daha fazla olur.” (Y4, KM-E)*

*“Ya seviyorum, mutluyum, huzurluyum. İşimi yaptığım için kendimi mutlu hissediyorum. Çocukların ruhuna dokunduğun için kendimi mutlu hissediyorum. Neden? Çünkü onların gözlerindeki o mutluluğu gördüğünüzde, ıslıtyı gördüğünüzde bence hiçbir şey önemli olmuyor. Yani bir çocuğun yüreğine dokunuyorsunuz, kalbine dokunuyorsunuz. O sizden hiçbir şey beklemiyor. Bence bütün okul öncesindeki insanların bu yapıda, bu beyinde olması gerekiyor. Ticarethane olarak düşünürsek ki çok farklı çocuklar yetiştirebiliriz diye düşünüyorum. Bence okul öncesi kurumlarına test yapılması gerekiyor. Önce sizin uyguladığınız gibi testler yapmaları gerekiyor ki gerçekten bu işe canını, kanını, her şeyini veren insanların yapması gerekiyor.” (Y5, KM-K)*

*“Yani işiyle dolu bir insan bunu yolda yürürken de yapabilir. İşte bir işte çocuklar için bir masal üretebilirsiniz işte ne bileyim bir dişinizi fırçalarken. Yani bu tamamen aslında sizin doğru işi yapıp yapmadığınızla alakalı. Doğru işi yapıyorsanız bir yerden size bir fikir gelir, yemek yaparken bir şey bulursunuz, not alırsınız. Dolayısıyla aslında çok çok böyle adamak derken ben adanmışlıktan anladığım benim o işi severek ve isteyerek yapıyor olmanız. Bu zaten o adanmışlığı da getiriyor beraberinde.” (Y6, KM-K)*

*“Kesinlikle vardır. Çünkü merkez çocuk olduğu için okul öncesinde ve hemcinsler adına söylemek gerekirse yaradılış sebebiyle annelik olgusuyla bakıyoruz. “Ben mükemmel bir anneyim. Harikulade bir kadınum. Güzel bir varlığım.” olgusunu mesleki hayata da taşıyor insanlar bana göre.” (Y8, M-K)*

*“İşe adanmışlık kısmında iş duyumuna ulaşıyorsa, iş doyumuna ulaştıkça işe adanmışlık artar. İşe adanmışlık artarsa da iş doyumuna artar. Yani birbiriyle kısır döngü. İkisinin, her ikisinin de doğru orantılı birbirini besler diye düşünüyorum olumlu anlamda.” (Y9, KM-K)*

*“İş doyumunu ile işe adanmışlık arasındaki bence ilişki yine sevgi bağına dayanıyor. Yaptığınız işi sevmek ve bundan ekonomik bir güç elde edebilmek ve diğer hayatınızdaki konfor alanını buna bağlı olarak korumak aslında üçü birbiriyle ilişkili. Mesleğinizi seviyorsanız mesleğinize adanıyorsunuz.” (Y10, KM-E)*

*“Yani şöyle zaten bir insan iş doyumuyla mutluyorsa kendini de oraya adıyor. Yani hani kısaca böyle söyleyebilirim. İş doyumunu sağlıklı bir şekilde istediğin şeyi doğru yapabilmek ise doğru yaptığında da zaten kendini oraya ait hissediyorsun. Aslında adanmışlık bir aitlik oluyor, aitliği de doğru kabul ettiğinde zaten doyuma ulaşmış oluyorsun. Yani bunlar hep birbirine paralel şeyler.” (Y11, KM-K)*

*“İş doyumuyla işe adanmışlık arasında ilişki vardır. Çünkü kişi mutlu olduğu işteyse keyif aldığı işteyse, kendini daha iyi enerjisini verebiliyorsa, kendine o işe adanmışsa ve doyum alıyorsa bunlar birbirlerini destekleyen şeyler olduğunu düşünüyorum.” (Y12, M-K)*

Çalışma ortamı kategorisinin bilgi ve becerilerin kullanımı alt teması incelendiğinde, 12 yöneticiden 5’inin iş doyumunu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide bilgi ve becerilerin kullanımını tanımladığı görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Önemsiyor işini. Eğer işini önemsiyor ve gereklerini yerine getiriyor ise sonuçlarıyla hemen karşılaşır. Ben kendi yaşantımda bunu gördüm. Gerçekten önemseydiğim için yaptığım bütün çalışmalar, katıldığım bütün aktiviteler yani işimi geliştirmek için yaptığım bütün aktiviteler bunu olumlu etkiledi.” (Y3, KM-K)*

*“Şöyle, yani burada akıl işliyor bence. Yani işe aklınızla, yani kendi gerçekten bireysel yeteneklerinizle ve aklınızla işe adapte olduğunuzda iş doyumuna gerçekleşiyor aslında. Yani bu süreç böyle akıllıca yönetildiğinde bu adamak kısmı hayatınızın her alanında işle dolup taşmak ve sürekli işte mücadele halinde olmak yani işte, hani arada fişi çekmemek değil. Yani kendi süreçlerinizi aksatmadan doğru yerde, doğru yere dokunmak, doğru yerde doğru işi yapmak hani*

*işin çünkü iş çok, çok maddeden oluşuyor bizim işimiz. İşin çok önemli bir kısmı da planlama süreci. Oturup ben işte plan yapayım, ben işte planlama yapayım. Yani böyle bir iş yüküne gerek yok. Yani işiyle dolu bir insan bunu yolda yürürken de yapabilir. İşte bir işte çocuklar için bir masal üretebilirsiniz işte ne bileyim bir dişinizi fırçalarken. Yani bu tamamen aslında sizin doğru işi yapıp yapmadığınızla alakalı. Doğru işi yapıyorsanız bir yerden size bir fikir gelir, yemek yaparken bir şey bulursunuz, not alırsınız. Dolayısıyla aslında çok çok böyle adamak derken ben adanmışlıktan anladığım benim o işi severek ve isteyerek yapıyor olmanız. Bu zaten o adanmışlığı da getiriyor beraberinde. Sürekli sizden bir şeyler çıkıyor, bir fikir çıkıyor. Ya da baktığınız bir resimde siz iki ay sonra ihtiyacınız olan bir şeyin cevabını bulabiliyorsunuz. Ya da işte bir film izlerken oradaki bir diyalog size bir sorunuzun çözümü için fikir verebiliyor. Yani biraz dönüşüyorsunuz yaptığınız şeye.” (Y6, KM-K)*

*“Çünkü zaten iş doyumu olduğundan dolayı bu ilk beceri, yetenek artı eğitimlerin vermiş olduğu, almış olduğu bilgi ve birikimin yansıma kısmıdır artık. Ha tüm özel okul yöneticileri eğitimci midir tabii ki hayır değildir. Sırf işletme olarak ve kazanç anlamında düşünen birçok işletmecisi var. Tabii ki bu yaklaşım hani bir oranlama yapamıyorum ama tabii ki ben şu an eğitimci olarak burada olduğumdan dolayı ben işe kendi açımdan bakıyorum ve buradan bakıyorum. Para kazanmak istiyor musun tabii ki istiyorsun. Çünkü burayı çevirmek zorundasın. Öğretmenlerine karşılığını vermek zorundasın. Bir emek var ve bu emeğin karşılığını karşı tarafa yansıtmak zorundasın. Ama bu bilgi, birikim, çalışma, iş doyumunun yansıması bence işi bilen insanlarla devam etmek çok daha güzel olur. Yani sırf ticari olarak bakmak yerine gerçekten bir eğitimci olarak işin içinde olup evet tabii ki para da kazansın ama öncelikle insan yetiştirmek diye düşünüyorum ben.” (Y7, KM-K)*

Çalışma ortamı kategorisinin koşullardan memnuniyet alt teması incelendiğinde, 12 yöneticiden 3’ünün koşullardan memnuniyetin iş doyumu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide önemini ifade ettiği belirlenmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Şöyle, iş doyumu ile işe adanmışlık arasındaki bence ilişki yine sevgi bağına dayanıyor. Yaptığınız işi sevmek ve bundan ekonomik bir güç elde edebilmek ve diğer hayatınızdaki konfor alanını buna bağlı olarak korumak aslında üçü birbiriyle ilişkili. Mesleğinizi seviyorsanız mesleğinize adanıyorsunuz. Adandığınız meslekte ekonomik koşullarınızı, refah seviyenizi sabit tutabiliyorsanız veya bir tık ileriye götürebiliyorsanız bu işlerde başarılı oluyorsunuz. Yoksa bunlardan herhangi bir tanesinde bir eksiklik yaşarsanız adanmışlık da tabii ki bir yere kadar*

*oluyor. Ondan sonra ekonomik koşullardaki zarar sizi bu adanmışlıktan alıkoyabiliyor.” (Y10, KM-E)*

*“İş doyumuyla işe adanmışlık arasında ilişki vardır. Çünkü kişi mutlu olduğu işteyse keyif aldığı işteyse, kendini daha iyi enerjisini verebiliyorsa, kendine o işe adanmışsa ve doyum alıyorsa bunlar birbirlerini destekleyen şeyler olduğunu düşünüyorum.” (Y12, M-K)*

*“Bir şeyi çok seviyor olmanız tek başına yeterli olmamış oluyor ülkemiz koşullarında. Bunun aynı zamanda sizin diğer yaşam koşullarınızı da stabil tutması. En alt tabiriyle söyleyeyim, en azından yaşam koşullarınızı stabil tutması önemli. Sizi daha geriye çeken, sizi daha olumsuz ekonomik anlamda daha kötüye götüren bir işin ne kadar adanmış olsanız da bir süre sonra yapmaktan vazgeçebiliyorsunuz.” (Y10, KM-E)*

Çalışma ortamı kategorisinin aşırı iş yükü alt teması incelendiğinde, 12 yöneticiden 2’sinin iş doyumunu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aşırı iş yükünü tanımladığı görülmüştür. Bunlara ilişkin doğrudan alıntı örneklerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Şöyle, yani burada akıl işliyor bence. Yani işe aklınızla, yani kendi gerçekten bireysel yeteneklerinizle ve aklınızla işe adapte olduğunuzda iş doyumunu gerçekleştiriyor aslında. Yani bu süreç böyle akılcıca yönetildiğinde bu adamak kısmı hayatınızın her alanında işle dolup taşmak ve sürekli işte mücadele halinde olmak yani işte, hani arada fişi çekememek değil. Yani kendi süreçlerinizi aksatmadan doğru yerde, doğru yere dokunmak, doğru yerde doğru işi yapmak hani işin çünkü iş çok, çok maddeden oluşuyor bizim işimiz. İşin çok önemli bir kısmı da planlama süreci. Oturup ben işte plan yapayım, ben işte planlama yapayım. Yani böyle bir iş yüküne gerek yok.” (Y6, KM-K)*

*“Dolayısıyla işi doyum noktasıyla, adanmışlıkla bir girift, yani söylenenle yapılan arasında aslında bir tezat ortaya çıkıyor. Bu da bazen başarı, bazen de gerçekten dibe çöküş gerçekleştiriyor. Çünkü işe adandığı an itibariyle kişi belli bir süre sonra zaten mental çöküş yaşıyor. “Artık dayanamıyorum. Çok yoruludum.” Depresif durumlar. “Ben artık tılandım. Veliye cevap veremiyorum. Çocukla ilgilenemiyorum. Ben bu işi bırakıyorum” la devam ediyor.” (Y8, M-K)*

Çalışma ortamı kategorisinin keyifli ve güvenli bir çalışma ortamı sağlama alt teması incelendiğinde, 12 yöneticiden 2’si iş doyumunu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide keyifli ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamanın önemini ifade etmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Yani işe aklınızla, yani kendi gerçekten bireysel yeteneklerinizle ve aklınızla işe adapte olduğunuzda iş doyumunu gerçekleştiriyor aslında. Yani bu süreç böyle akıllıca yönetildiğinde bu adamak kısmı hayatınızın her alanında işle dolup taşmak ve sürekli işte mücadele halinde olmak yani işte, hani arada fişi çekememek değil. Yani kendi süreçlerinizi aksatmadan doğru yerde, doğru yere dokunmak, doğru yerde doğru işi yapmak hani işin çünkü iş çok, çok maddeden oluşuyor bizim işimiz. İşin çok önemli bir kısmı da planlama süreci. Oturup ben işte plan yapayım, ben işte planlama yapayım. Yani böyle bir iş yüküne gerek yok. Yani işiyle dolu bir insan bunu yolda yürürken de yapabilir. İşte bir işte çocuklar için bir masal üretebilirsiniz işte ne bileyim bir dışınızı fırçalarken. Yani bu tamamen aslında sizin doğru işi yapıp yapmadığınızla alakalı. Doğru işi yapıyorsanız bir yerden size bir fikir gelir, yemek yaparken bir şey bulursunuz, not alırsınız. Dolayısıyla aslında çok çok böyle adamak derken ben adanmışlıktan anladığım benim o işi severek ve isteyerek yapıyor olmanız. Bu zaten o adanmışlığı da getiriyor beraberinde. Sürekli sizden bir şeyler çıkıyor, bir fikir çıkıyor. Ya da baktığınız bir resimde siz iki ay sonra ihtiyacınız olan bir şeyin cevabını bulabiliyorsunuz. Ya da işte bir film izlerken oradaki bir diyalog size bir sorunuzun çözümü için fikir verebiliyor. Yani biraz dönüşüyorsunuz yaptığınız şeye.” (Y6, KM-K)

“Çünkü merkez çocuk olduğu için okul öncesinde ve hemcinsler adına söylemek gerekirse yaradılış sebebiyle annelik olgusuyla bakıyoruz. “Ben mükemmel bir anneyim. Harikulade bir kadını. Güzel bir varlığım.” olgusunu mesleki hayata da taşıyor insanlar bana göre. Dolayısıyla işi doyum noktasıyla, adanmışlıkla bir girift, yani söylenenle yapılan arasında aslında bir tezat ortaya çıkıyor. Bu da bazen başarı, bazen de gerçekten dibe çöküş gerçekleştiriyor. Çünkü işe adandığı an itibarıyla kişi belli bir süre sonra zaten mental çöküş yaşıyor. “Artık dayanamıyorum. Çok yoruldum.” Depresif durumlar. “Ben artık tılandım. Veliye cevap veremiyorum. Çocukla ilgilenemiyorum. Ben bu işi bırakıyorum” la devam ediyor. Çünkü süreyi çok horca kullanıyor bana göre işe adanma noktasında. Dolayısıyla da bir anda doyuma ulaşıyor.” (Y8, M-K)

Yöneticinin özellikleri kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticiden 7’sinin iş doyumunu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide yönetici özelliklerinin önemini tanımladığı görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Şimdi şöyle söylemek istiyorum. Burada bu olumlu duyguyu olumsuzla çevirme de kişinin elinde ama. Burada bunu ayırmak gerekiyor. Yani ben bu olumlu duyguyu olumsuzla da çevirebilirim. Tamamen şey yapabilirim, tamamen kendimi oraya indirip diğer tarafları es geçebilirim. Ama tabi ki iş doyumunu yüksek olan bir kişinin yani işe adanmışlığı yüksek olan bir kişinin dengesini eğer kuruyorsa iş doyumunu da muhteşem olur. Ama diğer tarafta eğer diğer

*duygular da işin içine girip de farklı şeyler olursa da işte nedir bunlar; kaprisler, bencil, yani duygusal, mutluluk, huzur, denge, eee nasıl söyleyeyim, sevgi, hoşgörü olması var, bir de tam tersi var.” (Y1, KM-K)*

*“Önemsiyor işini. Eğer işini önemsiyor ve gereklerini yerine getiriyor ise sonuçlarıyla hemen karşılaşır. Ben kendi yaşantımda bunu gördüm. Gerçekten önemsedğim için yaptığım bütün çalışmalar, katıldığım bütün aktiviteler yani işimi geliştirmek için yaptığım bütün aktiviteler bunu olumlu etkiledi.” (Y3, KM-K)*

*“Ya seviyorum, mutluyum, huzurluyum. İşimi yaptığım için eee kendimi mutlu hissediyorum. Çocukların ruhuna dokunduğun için kendimi mutlu hissediyorum. Neden? Çünkü onların gözlerindeki o mutluluğu gördüğünüzde, ıslıtyı gördüğünüzde bence hiçbir şey önemli olmuyor. Yani bir çocuğun yüreğine dokunuyorsunuz, kalbine dokunuyorsunuz. O sizden hiçbir şey beklemiyor. Bence bütün okul öncesindeki insanların bu yapıda, bu beyinde olması gerekiyor. Ticarethane olarak düşünürsek ki çok farklı çocuklar yetiştirebiliriz diye düşünüyorum. Bence okul öncesi kurumlarına test yapılması gerekiyor. Önce sizin uyguladığınız gibi testler yapmaları gerekiyor ki gerçekten bu işe canını, kanını, her şeyini veren insanların yapması gerekiyor.” (Y5, KM-K)*

*“Yani işe aklınızla, yani kendi gerçekten bireysel yeteneklerinizle ve aklınızla işe adapte olduğunuzda iş doyumunu gerçekleştiriyor aslında. Yani bu süreç böyle akıllıca yönetildiğinde bu adamak kısmı hayatınızın her alanında işle dolup taşmak ve sürekli işte mücadele halinde olmak yani işte, hani arada fişi çekememek değil. Yani kendi süreçlerinizi aksatmadan doğru yerde, doğru yere dokunmak, doğru yerde doğru işi yapmak hani işin çünkü iş çok, çok maddeden oluşuyor bizim işimiz. İşin çok önemli bir kısmı da planlama süreci. Oturup ben işte plan yapayım, ben işte planlama yapayım. Yani böyle bir iş yüküne gerek yok. Yani işiyle dolu bir insan bunu yolda yürürken de yapabilir. İşte bir işte çocuklar için bir masal üretebilirsiniz işte ne bileyim bir dışınızı fırçalarken. Yani bu tamamen aslında sizin doğru işi yapıp yapmadığınızla alakalı. Doğru işi yapıyorsanız bir yerden size bir fikir gelir, yemek yaparken bir şey bulursunuz, not alırsınız. Dolayısıyla aslında çok çok böyle adamak derken ben adanmışlıktan anladığım benim o işi severek ve isteyerek yapıyor olmanız. Bu zaten o adanmışlığı da getiriyor beraberinde. Sürekli sizden bir şeyler çıkıyor, bir fikir çıkıyor. Ya da baktığınız bir resimde siz iki ay sonra ihtiyacınız olan bir şeyin cevabını bulabiliyorsunuz. Ya da işte bir film izlerken oradaki bir diyalog size bir sorunuzun çözümü için fikir verebiliyor. Yani biraz dönüşüyorsunuz yaptığınız şeye. Ne yapıyorsanız o oluyorsunuz gibi biraz.” (Y6, KM-K)*

“Çünkü zaten iş doyumunu olduğundan dolayı bu ilk beceri, yetenek artı eğitimlerin vermiş olduğu, almış olduğu bilgi ve birikimin yansıma kısmıdır artık. Ha tüm özel okul yöneticileri eğitimci midir tabii ki hayır değildir. Sırf işletme olarak ve kazanç anlamında düşünen birçok işletmeci var. Tabii ki bu yaklaşım hani bir oranlama yapamıyorum ama tabii ki ben şu an eğitimci olarak burada olduğumdan dolayı ben işe kendi açımdan bakıyorum ve buradan bakıyorum. Para kazanmak istiyor musun tabii ki istiyorsun. Çünkü burayı çevirmek zorundasın. Öğretmenlerine karşılığını vermek zorundasın. Bir emek var ve bu emeğin karşılığını karşı tarafa yansıtmak zorundasın. Ama bu bilgi, birikim, çalışma, iş doyumunun yansıması bence işi bilen insanlarla devam etmek çok daha güzel olur. Yani sırf ticari olarak bakmak yerine gerçekten bir eğitimci olarak işin içinde olup evet tabii ki para da kazansın ama öncelikle insan yetiştirmek diye düşünüyorum ben.” (Y7, KM-K)

“Çünkü merkez çocuk olduğu için okul öncesinde ve hemcinsler adına söylemek gerekirse yaradılış sebebiyle annelik olgusuyla bakıyoruz. “Ben mükemmel bir anneyim. Harikulade bir kadını. Güzel bir varlığım.” olgusunu mesleki hayata da taşıyor insanlar bana göre. Dolayısıyla işi doyum noktasıyla, adanmışlıkla bir girift” (Y8, M-K)

İşin kendisinden duyulan memnuniyet kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticiden 6’sının iş doyumunu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide işin kendisinden duyulan memnuniyeti ifade ettiği belirlenmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Eğer ben kendimi işe adanmışsam ya da şöyle söyleyeyim, iş doyumunda ben mutluyum yaptığım işten çok iyi zevk alıyorsam zaten kendimi işe adanmışımdır.” (Y2, M-K)

“Önemsiyor işini. Eğer işini önemsiyor ve gereklerini yerine getiriyor ise sonuçlarıyla hemen karşılaşır. Ben kendi yaşantımda bunu gördüm. Gerçekten önemseydiğim için yaptığım bütün çalışmalar, katıldığım bütün aktiviteler yani işimi geliştirmek için yaptığım bütün aktiviteler bunu olumlu etkiledi.” (Y3, KM-K)

“Ya seviyorum, mutluyum, huzurluyum. İşimi yaptığım için eee kendimi mutlu hissediyorum. Çocukların ruhuna dokunduğun için kendimi mutlu hissediyorum. Neden? Çünkü onların gözlerindeki o mutluluğu gördüğünüzde, ıslıtyı gördüğünüzde bence hiçbir şey önemli olmuyor. Yani bir çocuğun yüreğine dokunuyorsunuz, kalbine dokunuyorsunuz. O sizden hiçbir şey beklemiyor. Bence bütün okul öncesindeki insanların bu yapıda, bu beyinde olması gerekiyor.” (Y5, KM-K)

*“Yani bu tamamen aslında sizin doğru işi yapıp yapmadığınızla alakalı. Doğru işi yapıyorsanız bir yerden size bir fikir gelir, yemek yaparken bir şey bulursunuz, not alırsınız. Dolayısıyla aslında çok çok böyle adamak derken ben adanmışlıktan anladığım benim o işi severek ve isteyerek yapıyor olmanız. Bu zaten o adanmışlığı da getiriyor beraberinde. Sürekli sizden bir şeyler çıkıyor, bir fikir çıkıyor.” (Y6, KM-K)*

*“Çünkü zaten iş doyumunu olduğundan dolayı bu ilk beceri, yetenek artı eğitimlerin vermiş olduğu, almış olduğu bilgi ve birikimin yansıma kısmıdır artık. Ha tüm özel okul yöneticileri eğitimci midir tabii ki hayır değildir. Sırf işletme olarak ve kazanç anlamında düşünen birçok işletmeci var. Tabii ki bu yaklaşım hani bir oranlama yapamıyorum ama tabii ki ben şu an eğitimci olarak burada olduğumdan dolayı ben işe kendi açımdan bakıyorum ve buradan bakıyorum. Para kazanmak istiyor musun tabii ki istiyorsun. Çünkü burayı çevirmek zorundasın. Öğretmenlerine karşılığını vermek zorundasın. Bir emek var ve bu emeğin karşılığını karşı tarafa yansıtmak zorundasın. Ama bu bilgi, birikim, çalışma, iş doyumunun yansıması bence işi bilen insanlarla devam etmek çok daha güzel olur. Yani sırf ticari olarak bakmak yerine gerçekten bir eğitimci olarak işin içinde olup evet tabii ki para da kazansın ama öncelikle insan yetiştirmek diye düşünüyorum ben.” (Y7, KM-K)*

*“Çünkü kişi mutlu olduğu işteyse keyif aldığı işteyse, kendini daha iyi enerjisini verebiliyorsa, kendine o işe adanmışsa ve doyum alıyorsa bunlar birbirlerini destekleyen şeyler olduğunu düşünüyorum.” (Y12, M-K)*

Denge kurma kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticiden 6’sı iş doyumunu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide denge kurabilmenin önemini ifade etmiştir. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Şimdi şöyle söylemek istiyorum. Burada bu olumlu duyguyu olumsuzla çevirme de kişinin elinde ama. Burada bunu ayırmak gerekiyor. Yani ben bu olumlu duyguyu olumsuzla da çevirebilirim. Tamamen şey yapabilirim, tamamen kendimi oraya indirip diğer tarafları es geçebilirim. Ama tabi ki iş doyumunu yüksek olan bir kişinin yani işe adanmışlığı yüksek olan bir kişinin dengesini eğer kuruyorsa iş doyumunu da muhteşem olur.” (Y1, KM-K)*

*“Şöyle, yani burada akıl işliyor bence. Yani işe aklınızla, yani kendi gerçekten bireysel yeteneklerinizle ve aklınızla işe adapte olduğunuzda iş doyumunu gerçekleştiriyor aslında. Yani bu süreç böyle akıllıca yönetildiğinde bu adamak kısmı hayatınızın her alanında işle dolup taşmak ve sürekli işte mücadele halinde olmak yani işte, hani arada fişi çekememek değil. Yani kendi*

*süreçlerinizi aksatmadan doğru yerde, doğru yere dokunmak, doğru yerde doğru işi yapmak hani işin çünkü iş çok, çok maddeden oluşuyor bizim işimiz. İşin çok önemli bir kısmı da planlama süreci. Oturup ben işte plan yapayım, ben işte planlama yapayım. Yani böyle bir iş yüküne gerek yok.” (Y6, KM-K)*

*“İş doyumu da zaten o dengeyi sağlayamazsanız baştan söylediğim gibi yani işle aile yaşam çatışmasını dengede tutmazsanız hiçbir doyumunuz olmaz.” (Y11, KM-K)*

Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticiden 6’sının iş doyumu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini ifade ettiği görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Önemsiyor işini. Eğer işini önemsiyor ve gereklerini yerine getiriyor ise sonuçlarıyla hemen karşılaşır. Ben kendi yaşıntımda bunu gördüm. Gerçekten önemseydiğim için yaptığım bütün çalışmalar, katıldığım bütün aktiviteler yani işimi geliştirmek için yaptığım bütün aktiviteler bunu olumlu etkiledi.” (Y3, KM-K)*

*“Çünkü iş doyumu oldukça daha iyisine ulaşmak daha güzelini yapmak için insanlar daha çok çaba sarf eder. Sonuçta eğer daha çok çaba sarf edip daha çok çalışırsa da daha çok tatmin olur ve iş doyumu daha fazla olur.” (Y4, KM-E)*

*“Ya seviyorum, mutluyum, huzurluyum. İşimi yaptığım için kendimi mutlu hissediyorum. Çocukların ruhuna dokunduğun için kendimi mutlu hissediyorum. Neden? Çünkü onların gözlerindeki o mutluluğu gördüğünüzde, ısıltıyı gördüğünüzde bence hiçbir şey önemli olmuyor. Yani bir çocuğun yüreğine dokunuyorsunuz, kalbine dokunuyorsunuz. O sizden hiçbir şey beklemiyor. Bence bütün okul öncesindeki insanların bu yapıda, bu beyinde olması gerekiyor.” (Y5, KM-K)*

*“Yani bu süreç böyle akıllıca yönetildiğinde bu adamak kısmı hayatınızın her alanında işle dolup taşmak ve sürekli işte mücadele halinde olmak yani işte, hani arada fişi çekememek değil. Yani kendi süreçlerinizi aksatmadan doğru yerde, doğru yere dokunmak, doğru yerde doğru işi yapmak hani işin çünkü iş çok, çok maddeden oluşuyor bizim işimiz. İşin çok önemli bir kısmı da planlama süreci. Oturup ben işte plan yapayım, ben işte planlama yapayım. Yani böyle bir iş yüküne gerek yok. Yani işiyle dolu bir insan bunu yolda yürürken de yapabilir. İşte bir işte çocuklar için bir masal üretebilirsiniz işte ne bileyim bir dışınızı fırçalarken. Yani bu tamamen aslında sizin doğru işi yapıp yapmadığınızla alakalı. Doğru işi yapıyorsanız bir yerden size bir fikir gelir, yemek*

*yaparken bir şey bulursunuz, not alırsınız. Dolayısıyla aslında çok çok böyle adamak derken ben adanmışlıktan anladığım benim o işi severek ve isteyerek yapıyor olmanız. Bu zaten o adanmışlığı da getiriyor beraberinde. Sürekli sizden bir şeyler çıkıyor, bir fikir çıkıyor. Ya da baktığınız bir resimde siz iki ay sonra ihtiyacınız olan bir şeyin cevabını bulabiliyorsunuz. Ya da işte bir film izlerken oradaki bir diyalog size bir sorunuzun çözümü için fikir verebiliyor. Yani biraz dönüşüyorsunuz yaptığınız şeye. Ne yapıyorsanız o oluyorsunuz gibi biraz. Eee biz de insanla uğraştığımız için, davranışla uğraştığımız için hayattaki her şey aslında bunun cevabını, mesajını bize veriyor oradan bakıyoruz çünkü biraz.” (Y6, KM-K)*

*“Çünkü zaten iş doyumu olduğundan dolayı bu ilk beceri, yetenek artı eğitimlerin vermiş olduğu, almış olduğu bilgi ve birikimin yansıma kısmıdır artık. Ha tüm özel okul yöneticileri eğitimci midir tabii ki hayır değildir. Sırf işletme olarak ve kazanç anlamında düşünen birçok işletmeci var. Tabii ki bu yaklaşım hani bir oranlama yapamıyorum ama tabii ki ben şu an eğitimci olarak burada olduğumdan dolayı ben işe kendi açımdan bakıyorum ve buradan bakıyorum. Para kazanmak istiyor musun tabii ki istiyorsun. Çünkü burayı çevirmek zorundasın. Öğretmenlerine karşılığını vermek zorundasın. Bir emek var ve bu emeğin karşılığını karşı tarafa yansıtmak zorundasın. Ama bu bilgi, birikim, çalışma, iş doyumunun yansıması bence işi bilen insanlarla devam etmek çok daha güzel olur. Yani sırf ticari olarak bakmak yerine gerçekten bir eğitimci olarak işin içinde olup evet tabii ki para da kazansın ama öncelikle insan yetiştirmek diye düşünüyorum ben.” (Y7, KM-K)*

Koşulsuz işe adanma kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticiden 4’ünün iş doyumu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide koşulsuz işe adanmayı tanımladığı görülmüştür. Konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Ya seviyorum, mutluyum, huzurluyum. İşimi yaptığım için eee kendimi mutlu hissediyorum. Çocukların ruhuna dokunduğun için kendimi mutlu hissediyorum. Neden? Çünkü onların gözlerindeki o mutluluğu gördüğünüzde, ıslıtyı gördüğünüzde bence hiçbir şey önemli olmuyor. Yani bir çocuğun yüreğine dokunuyorsunuz, kalbine dokunuyorsunuz. O sizden hiçbir şey beklemiyor. Bence bütün okul öncesindeki insanların bu yapıda, bu beyinde olması gerekiyor.” (Y5, KM-K)*

*“Yani bu tamamen aslında sizin doğru işi yapıp yapmadığınızla alakalı. Doğru işi yapıyorsanız bir yerden size bir fikir gelir, yemek yaparken bir şey bulursunuz, not alırsınız. Dolayısıyla aslında çok çok böyle adamak derken ben adanmışlıktan anladığım benim o işi severek ve isteyerek yapıyor olmanız. Bu zaten o adanmışlığı da getiriyor beraberinde. Sürekli sizden bir*

*şeyler çıkıyor, bir fikir çıkıyor. Ya da baktığınız bir resimde siz iki ay sonra ihtiyacınız olan bir şeyin cevabını bulabiliyorsunuz. Ya da işte bir film izlerken oradaki bir diyalog size bir sorunuzun çözümü için fikir verebiliyor. Yani biraz dönüşüyorsunuz yaptığınız şeye. Ne yapıyorsanız o oluyorsunuz gibi biraz.” (Y6, KM-K)*

*“...öncelikle insan yetiştirmek diye düşünüyorum ben.” (Y7, KM-K)*

*“Çünkü merkez çocuk olduğu için okul öncesinde ve hemcinsler adına söylemek gerekirse yaradılış sebebiyle annelik olgusuyla bakıyoruz. “Ben mükemmel bir anneyim. Harikulade bir kadınum. Güzel bir varlığım.” olgusunu mesleki hayata da taşıyor insanlar bana göre. Dolayısıyla işi doyum noktasıyla, adanmışlıkla bir giriftir.” (Y8, M-K)*

Zaman yönetimi kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticiden sadece 2’si iş doyumunu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide zaman yönetimini ifade etmiştir. Konuya ilişkin yönetici ifadelerine aşağıda verilmiştir.

*“Yani işe aklınızla, yani kendi gerçekten bireysel yeteneklerinizle ve aklınızla işe adapte olduğunuzda iş doyumunu gerçekleştiriyor aslında. Yani bu süreç böyle akıllıca yönetildiğinde bu adamak kısmı hayatınızın her alanında işle dolup taşmak ve sürekli işte mücadele halinde olmak yani işte, hani arada fişi çekememek değil. Yani kendi süreçlerinizi aksatmadan doğru yerde, doğru yere dokunmak, doğru yerde doğru işi yapmak hani işin çünkü iş çok, çok maddeden oluşuyor bizim işimiz. İşin çok önemli bir kısmı da planlama süreci. Oturup ben işte plan yapayım, ben işte planlama yapayım. Yani böyle bir iş yüküne gerek yok. Yani işiyle dolu bir insan bunu yolda yürürken de yapabilir. İşte bir işte çocuklar için bir masal üretebilirsiniz işte ne bileyim bir dışınızı fırçalarken. Yani bu tamamen aslında sizin doğru işi yapıp yapmadığınızla alakalı. Doğru işi yapıyorsanız bir yerden size bir fikir gelir, yemek yaparken bir şey bulursunuz, not alırsınız. Dolayısıyla aslında çok çok böyle adamak derken ben adanmışlıktan anladığım benim o işi severek ve isteyerek yapıyor olmanız. Bu zaten o adanmışlığı da getiriyor beraberinde. Sürekli sizden bir şeyler çıkıyor, bir fikir çıkıyor. Ya da baktığınız bir resimde siz iki ay sonra ihtiyacınız olan bir şeyin cevabını bulabiliyorsunuz. Ya da işte bir film izlerken oradaki bir diyalog size bir sorunuzun çözümü için fikir verebiliyor. Yani biraz dönüşüyorsunuz yaptığınız şeye.” (Y6, KM-K)*

*“Dolayısıyla işi doyum noktasıyla, adanmışlıkla bir giriftir, yani söylenenle yapılan arasında aslında bir tezat ortaya çıkıyor. Bu da bazen başarı, bazen de gerçekten dibe çöküş gerçekleştiriyor. Çünkü işe adandığı an itibarıyla kişi belli bir süre sonra zaten mental çöküş yaşıyor. “Artık dayanamıyorum. Çok yoruludum.” Depresif durumlar. “Ben artık tılandım. Veliye*

*cevap veremiyorum. Çocukla ilgilenemiyorum. Ben bu işi bırakıyorum” la devam ediyor. Çünkü süreyi çok horca kullanıyor bana göre işe adanma noktasında. Dolayısıyla da bir anda doyuma ulaşıyor.” (Y8, M-K)*

Özel anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre iş doyumu ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticiler iş doyumu ile işe adanmışlık arasında birbirini etkileyen karşılıklı bir ilişkinin varlığını ifade etmişlerdir. İş doyumu, çalışanın işinden ve örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyini ve işine yönelik tutumunu ifade eder. Çalışanın işiyle ilgili genel memnuniyetini belirtir. İşe adanmışlık ise bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işe vermesi, işine sarılması, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir zihin durumunu ifade eder. Çalışanın işine duyduğu bağlılık, enerji ve katılım düzeyini açıklar. Diğer bir ifadeyle, çalışanın işine duyduğu bağlılık ve adanmışlık düzeyi arttıkça, iş doyumu da artma eğilimi gösterebilir. Ya da iş doyumu arttıkça, işine duyduğu bağlılık ve adanmışlık düzeyi de artma eğiliminde olabilir. Yöneticiler yoğunlukla iş doyumu arttıkça işe adanmışlığın da artacağı, nadiren de işe adanmışlık arttıkça iş doyumunun artacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Sadece iki yöneticinin iş doyumu ile işe adanmışlık arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu ifade ettiği görülmüştür. Bunun yanı sıra yöneticilerin çoğunluğunun adanmışlığa olumlu anlam yüklediği dikkat çekmiştir. İşe adanmış çalışanların genellikle motivasyonu yüksek olup, işlerine daha fazla enerji ve çaba harcarlar. Bu durumda, iş doyumu yükselebilir. Özellikle kişi işine değer veriyor, seviyor ve başarılı olma isteği duyuyorsa iş doyumu artabilir. Yöneticiler çalışma ortamının bileşenleri olan kişinin bilgi ve becerilerini kullanabiliyor olmasının, koşullardan memnuniyet duymasının, iş yükü seviyesinin, keyifli ve güvenli bir çalışma ortamının varlığının iş doyumu ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticinin özellikleri ve kişinin işin kendisinden duyduğu memnuniyet yani sevilen bir işte çalışıyor olmanın da bu ilişkinin düzeyinde etkili olabileceği ifade edilmiştir. Öte yandan her bireyin iş doyumu ve işe adanmışlık seviyesi farklılık gösterebilir. Yöneticiler çalışanın iş doyumunu ve işe adanmışlığını artırmada denge kurmanın, görev ve sorumlulukları yerine getirmenin, koşulsuz işe adanmanın ve zaman yönetiminin katkı sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin işinden aldığı doyum arttıkça çoğu zaman işe bağlılığı ve işe adanmışlığı da artış gösterir. İş doyumu ve işe adanmışlığın yüksek olması çalışanın motivasyonunu yükselterek iş performansının da yükselmesine olumlu katkı sağlayabilir. Bunun yanı sıra işine bağlı hisseden ve işinden keyif alan çalışanların çoğu zaman motivasyonu ve verimliliği artabilir. Bununla birlikte iş doyumu ve adanmışlığı yüksek olan çalışanın örgüte duyduğu bağlılık ve sadakat artarak örgütle uzun vadeli bir ilişki kurmasını

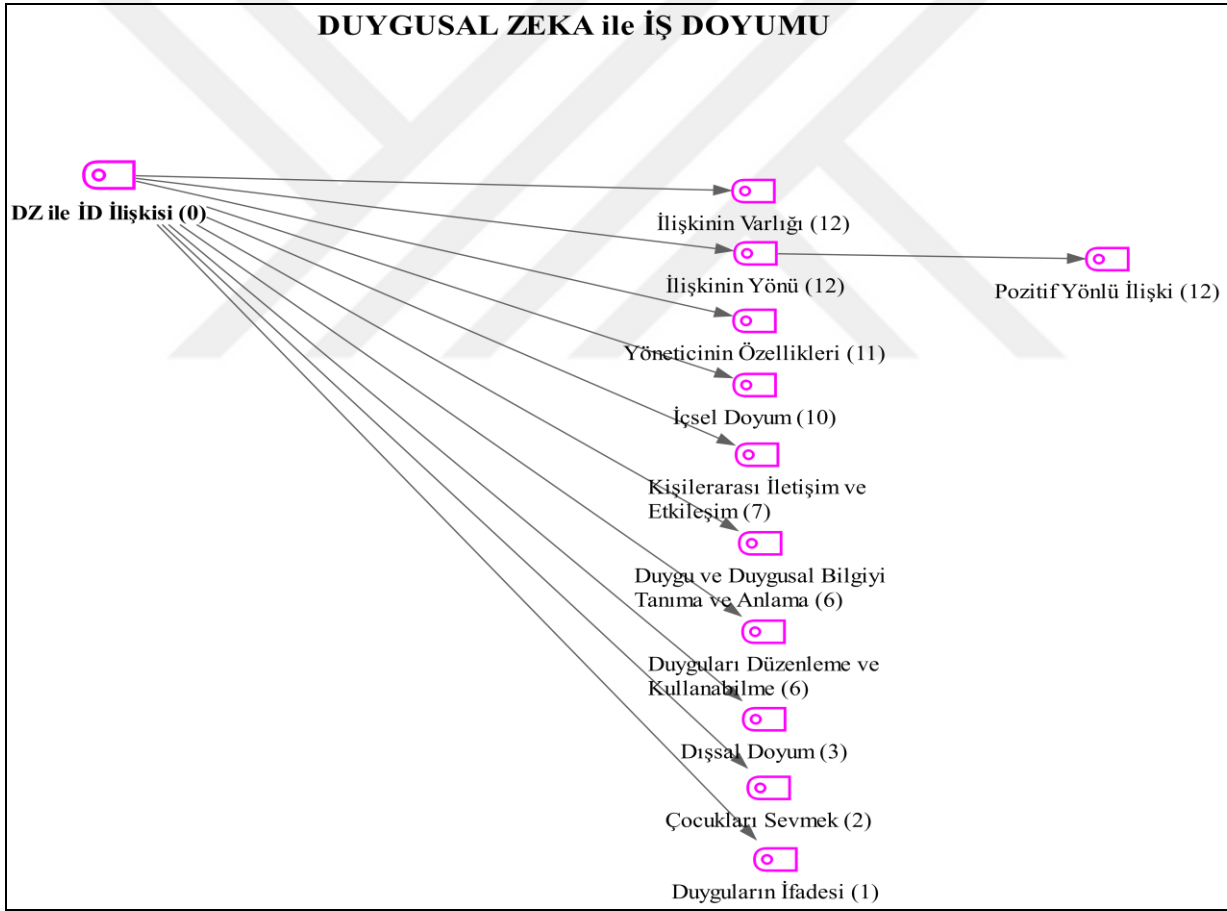
sağlayabilir. Bu durum da çalışan memnuniyetinin yükselerek işten ayrılmaların azalmasını destekler dolayısıyla da eğitimde sürekliliği temin edebilir.

#### 4.2.8. Duygusal Zeka ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorum

Özel anaokulu yöneticilerinin duygusal zeka ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi nasıl tanımladıklarına ilişkin bulgular ve yorumlar bu başlık altında yer almaktadır. Duygusal zekâ ile iş doyumuna ilişkin oluşturulan üst tema, kategori ve alt temalar Şekil 4.13’de verilmiştir.

**Şekil 4.13**

*Duygusal Zeka ile İş Doyumu Hiyerarşik Kod Modellemesi*



Bu çalışmanın sekizinci araştırma sorusu “Özel anaokulu yöneticilerinde duygusal zeka ile iş doyumu arasındaki ilişki nasıldır? Neden?” şeklindedir. Bu araştırma sorusuna ilişkin yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla Görüşme Formunda “Sizce anaokulu yöneticilerinde duygusal zeka ile iş doyumu arasında ilişki var mıdır? Varsa nasıl? Neden?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar analiz programında “Duygusal Zeka ile İş

Doyumu İlişkisi” şeklinde tema haline getirilmiş ve on kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler, “ilişkinin varlığı”, “ilişkinin yönü”, “yöneticinin özellikleri”, “içsel doyum”, “kişilerarası iletişim ve etkileşim”, “duygu ve duygusal bilgiyi tanıma ve anlama”, “duyguları düzenleme ve kullanabilme”, “dışsal doyum” “çocukları sevmek” ve “duyguların ifadesi” şeklindedir. Şekil 4.13 incelendiğinde “Duygusal Zeka ile İş Doyumu İlişkisi” üst temasına ilişkin olarak “pozitif yönlü ilişki” alt temasından “İlişkinin Yönü” kategorisine ulaşılmıştır.

İlişkinin varlığı kategorisi incelendiğinde araştırmaya katılan 12 yöneticinin tamamı duygusal zeka ile iş doyumunu arasında ilişkinin varlığını ifade etmiştir. Konuya ilişkin yönetici ifadelerine aşağıda verilmiştir.

*“Bir kere okul öncesi eğitim yöneticilerinin ve okul öncesi öğretmenlerinin bir kere duygusal zekasının yüksek olması gerekiyor ki ışık saçabilsin. Yaratan kişi, üreten kişi mutlaka iş doyumunu açısından da mutlu olacaktır. Yaratabilmeli, farklı bakış açılarını ele alabilmeli, meraklı olmalı, farklı eğitim kanallarına eğilebilmeli. Yani her yeri takip edebilmeli, bütün gelişmeleri, her yeri takip edip de kendi kurumuna bunu aktarabiliyorsa orda hem farklı hem çok daha yüksek bir verim alacaktır. O verimi aldıkça da o doyum daha da haz haline gelecektir kişide.” (Y1, KM-K)*

*“Vardır, hem de çok vardır.” (Y3, KM-K)*

*“Çok büyük bir ilişki var bence.” (Y4, KM-E)*

*“Duygusal zekayla vardır, çünkü her şey duyguyla alakalı.” (Y5, KM-K)*

*“Evet, kesinlikle çok çok yüksek bir ilişki var.” (Y6, KM-K)*

*“Tabii ki vardır. Hani biraz önce konuştuğumuz soruya göre belki bu biraz tezat olacak ama dediğim gibi ben gene kendi açımdan kendimce cevap veriyorum. Ben o iş doyumuna ve o duygusallığı yakaladığım için buradayım.” (Y7, KM-K)*

*“Bence birebir olması gerekiyor.” (Y8, M-K)*

*“Vardır. Zaten iş doyumunu dediğimiz şey direkt duygusal zekayı da getirir.” (Y9, KM-K)*

*“Evet, duygusal zeka çok önemli çünkü duygusal zeka, empatiyi doğuran bir şey bana göre. Empati yoksa iş doyumunu karşı taraf için ya yönetici olduğunuz için empati kuramadığımız bir yerde kimseye doyum sağlayamazsınız.” (Y11, KM-K)*

İlişkinin yönü kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin tamamının değerlendirmesi duygusal zeka ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu şeklindedir. Konuya ilişkin yönetici ifadelerine aşağıda verilmiştir.

*“Bir önceki soruda dediğim gibi aslında hepsi birbiriyle bağlantılı. Duygularımızı yönetebiliyorsak uuu iş doyumunda işte kendi mutluluğumuzu yönetebiliyorsak, kendi zekamızı, mutluluğumuzu, öfkemizi, işte sinirlendiğimizde kendimize hakim olabiliyorsak, eee... İkisi arasında eğer ikisinin arasında bağ kurabiliyorsak arasında ilişki vardır.” (Y2, M-K)*

*“Yani kurduğunuz ilişki eğer pozitif ise bu da iş doyumunu olumlu etkiler. Kendinizi değerli hissedersiniz. Dolayısıyla doyumunu da olumlu etkiler.” (Y3, KM-K)*

*“Çok büyük bir ilişki var bence. Çünkü yaptığımız iş zaten duygusal bir iş çocuklarla uğraşmak. Bir kere işin başında çocukları sevmekten geçiyor, insanı sevmekten geçiyor. Duygusal zeka da bunlara paralel bir şey olduğunu düşünüyorum. Olmazsa olmazlardan birisi. İş doyumunu da eğer bu duygusal zekaya sahipseniz ve duyguları yaşıyorsanız ve bu duygulara yönelik kararlar alıyorsanız zaten başarılı olursunuz okul öncesi eğitim kurumlarında. Dolayısıyla iş doyumunu da sağlamış olursunuz.” (Y4, KM-E)*

*“Duygusal zekayla vardır, çünkü her şey duyguyla alakalı. Yani. Ya her şey duygudan geçiyor galiba şöyle baktığımızda. Eee sevmek de sevmemek de... Zorla bir insan hiçbir şey yapamaz. Yani sizi zorla bir sınıfın içerisine koyup da 10-15 çocukla hayat sürdüremezler. Yani duygu olması gerekiyor.” (Y5, KM-K)*

*“Evet, kesinlikle çok çok yüksek bir ilişki var. Hatta duygusal zekaya sahip kimselerin sahip olmayan kimselerin bu işi yapmaması gerektiğinin yani çok sert böyle ya altının çizilmesi gerekiyor. Yani bu nasıl ölçülür, nasıl tespit edilir bilemiyorum. Ama maalesef bu yeterliliğe sahip olmayan yöneticiler hem çalışanlarına hem velilerine hem öğrencilerine hem de bulundukları ilin işte eğitim ağına ciddi zarar veriyorlar. Bir kere şunu yapıyorlar. Yani bunu ben şöyle düşünebilirim, ha işte mesela filanca okulda işler iyi yürümüyor. Aman ne güzel bize gelsin öğrenci. Böyle değil işte. Yani oradaki yıpranmışlık size öyle bir geliyor ki. Siz onu tamir etmek için aylarınızı harcıyorsunuz. Bir okul böyle değil aslında. Bir öğretmen böyle değil. Okul böyle olur. Bakın okul yöneticisi böyle olur. Diyaloglar böyle sürdürülür aslında. Ama oradaki yıpranmışlık sizi de çok etkiliyor. Yani bu yıpranmışlığı sağlayan şey tabii ki duygusal zekadan yoksun yöneticilerin varlığı, orada işte süreçlerin iyi yürütülememesi ve ciddi anlamda zarar*

veriyorlar. Bu yediden yetmişe kurumu, kurumla ilişkisi olan herkesi etkiliyor. Böyle.” (Y6, KM-K)

“Ben o iş doyumuna ve o duygusallığı yakaladığım için buradayım. Beni mutlu ettiği için buradayım. Beni daha neler yapabilirim ve kendime daha nasıl katkı sağlarım, çocuklara daha nasıl katkı sağlayabiliriz? Hani çalışan hocalarımla beraber daha neler olabilerin peşinde olduğum için buradayım. O yüzden buradaki o duygusal, bana kattığı hem duygusal anlamda hem iş anlamındaki katkı beni tatmin ediyor ve bana değer katıyor. Yani kendimi değerli hissetmemi ve bu işi yaptığım için evet ben doğru yerdeyim, doğru işi yapıyorum hazzını yaşattığı için de mutluyum ve zaten o yüzden bu bağlamda devam ediyoruz.” (Y7, KM-K)

“Bence birebir olması gerekiyor. Çünkü yönetici noktasında duygusal zeka bence en üst seviye olmalı. Çünkü alan olarak gerçekten pratik zeka gerektiren bir sektördeyiz. Çözüm odaklı olunması gereken bir sektördeyiz.” (Y8, M-K)

“Vardır. Zaten iş doyumu dediğimiz şey direkt duygusal zekayı da getirir. Yani o manevi doyum, manevi doyum kısmı duygusal zekayı getiriyor. Duygusal zeka da zaten hepsinin bir bileşimi.” (Y9, KM-K)

“Evet, duygusal zeka çok önemli çünkü duygusal zeka, empatiyi doğuran bir şey bana göre. Empati yoksa iş doyumu karşı taraf için ya yönetici olduğunuz için empati kuramadığımız bir yerde kimseye doyum sağlamazsınız. Yani çuvaldızı önce kendimize batırıp sonra iğneyi başkasına batırmak lazım. Yöneticilik kuralı da budur. Yani bu sektörde inanın içeride öğretmenlik yapmaktan daha zor yöneticilik yapmak. Çünkü bir kurala uyuyorsunuz. Kuralı çocuklara mutlu bir şekilde anlatacaksınız sıkıntı yok ama yönetici bir sınıfla ilgilenmiyor. En az on sınıfınız varsa on sınıfta yönetimi sizin elinizde, oradaki öğretmenlerin mutluluğu, başarısı sizin elinizde. Siz işte o duygusal zekanızı dengede tutarsanız zaten iş doyumunuz da bunu desteklemiş olacak. Ya da işte adanmışlığınız zaten olmak zorunda. Yani duygusal zeka çatışmayı, duygusal zekanın azlığı bence çatışmayı doğurduğu için de çok da sağlıklı bir şey olamaz. Yani o yüzden çok da dengeli olması gerekiyor. Duygusal zeka da empati doğru bir tabirse eğer empati olduğunda iş doyumu da zaten kendiliğinden gelecektir bence.” (Y11, KM-K)

“Çünkü okul öncesi işi biraz da duygusal bir iş aslında. Kalben hissetmeyen, sadece maddi kazanç için bu işi yapamaz. Çünkü sıkışır, mutsuz olur. Eğer o çocuklardan, o işten, o veliden doyum alıyorsa, mutluluk alıyorsa keyifli bir şekilde gidiyor.” (Y12, M-K)

Yöneticinin özellikleri kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin 11'inin duygusal zeka ile iş doyumunu arasındaki ilişkide yönetici özelliklerinin etkili olduğunu ifade ettiği görülmüştür. Konuya ilişkin yönetici ifadelerine aşağıda verilmiştir.

*“Yaratan kişi, üreten kişi mutlaka iş doyumunu açısından da mutlu olacaktır. Yaratabilmeli, farklı bakış açılarını ele alabilmeli, meraklı olmalı, farklı eğitim kanallarına eğilebilmeli. Yani her yeri takip edebilmeli, bütün gelişmeleri, her yeri takip edip de kendi kurumuna bunu aktarabiliyorsa orda hem farklı hem çok daha yüksek bir verim alacaktır. O verimi aldıkça da o doyum daha da haz haline gelecektir kişide. Bir kere okul öncesi eğitim yöneticilerinin ve okul öncesi öğretmenlerinin bir kere duygusal zekasının yüksek olması gerekiyor ki ışıık saçabilsin.”* (Y1, KM-K)

*“...hani duygusal zekayı içinde bulunduğun ortama uyum sağlamak olarak tanımlar isek, çünkü okul öncesi yüz yüze ilişkilerin çok yoğun olduğu bir kurum. Yani masa başında çalışılan, sadece yönetici olunan bir iş değil. Dolayısıyla çok yüz yüze ilişkilerin olduğu bir kurum ve uzun yıllar çalıştığımızı düşünürsek ve kapasitemizi düşünürsek çok fazla sayıda ve fazla sosyo-kültürel seviyede insanlarla birlikte olduk. Ve okul öncesi insanların gerçekten çok hassas oldukları ve en kıymetlilerini bıraktıkları bir kurum ve onlarla yüz yüze ilişkide çok fazla oluyoruz. Duygusal zekanız eğer zayıf ise onların kaygılarını, eleştirilerini ya da pozitif eleştirilerini anlamakta zorlanırsınız. Böyle düşünüyorum. O nedenle duygusal zekanın çok önemli olduğunun düşünüyorum.”* (Y3, KM-K)

*“Bir kere işin başında çocukları sevmekten geçiyor, insanı sevmekten geçiyor. Duygusal zeka da bunlara paralel bir şey olduğunu düşünüyorum. Olmazsa olmazlardan birisi. İş doyumunu da eğer bu duygusal zekaya sahipseniz ve duyguları yaşıyorsanız ve bu duygulara yönelik kararlar alıyorsanız zaten başarılı olursunuz okul öncesi eğitim kurumlarında. Dolayısıyla iş doyumunu da sağlamış olursunuz.”* (Y4, KM-E)

*“...kesinlikle çok çok yüksek bir ilişki var. Hatta duygusal zekaya sahip kimselerin sahip olmayan kimselerin bu işi yapmaması gerektiğinin yani çok sert böyle ya altının çizilmesi gerekiyor. Yani bu nasıl ölçülür, nasıl tespit edilir bilemiyorum. Ama maalesef bu yeterliliğe sahip olmayan yöneticiler hem çalışanlarına hem velilerine hem öğrencilerine hem de bulundukları ilin işte eğitim ağına ciddi zarar veriyorlar. Bir kere şunu yapıyorlar. Yani bunu ben şöyle düşünebilirim, ha işte mesela filanca okulda işler iyi yürümüyor. Aman ne güzel bize gelsin öğrenci. Böyle değil işte. Yani oradaki yıpranmışlık size öyle bir geliyor ki. Siz onu tamir etmek için aylarınızı harcıyorsunuz. Bir okul böyle değil aslında. Bir öğretmen böyle değil. Okul böyle*

olur. Bakın okul yöneticisi böyle olur. Diyaloglar böyle sürdürülür aslında. Ama oradaki yıpranmışlık sizi de çok etkiliyor. Yani bu yıpranmışlığı sağlayan şey tabii ki duygusal zekadan yoksun yöneticilerin varlığı, orada işte süreçlerin iyi yürütülememesi ve ciddi anlamda zarar veriyorlar. Bu yediden yetmişe kurumu, kurumla ilişkisi olan herkesi etkiliyor. Böyle.” (Y6, KM-K)

“Ben o iş doyumuna ve o duygusallığı yakaladığım için buradayım. Beni mutlu ettiği için buradayım. Beni daha neler yapabilirim ve kendime daha nasıl katkı sağlarım, çocuklara daha nasıl katkı sağlayabiliriz? Hani çalışan hocalarımla beraber daha neler olabilirsiniz peşinde olduğum için buradayım. O yüzden buradaki o duygusal, bana kattığı hem duygusal anlamda hem iş anlamındaki katkı beni tatmin ediyor ve bana değer katıyor. Yani kendimi değerli hissetmemi ve bu işi yaptığım için evet ben doğru yerdeyim, doğru işi yapıyorum hazzını yaşattığı için de mutluyum ve zaten o yüzden bu bağlamda devam ediyoruz.” (Y7, KM-K)

“Bence birebir olması gerekiyor. Çünkü yönetici noktasında duygusal zeka bence en üst seviye olmalı. Çünkü alan olarak gerçekten pratik zeka gerektiren bir sektördeyiz. Çözüm odaklı olunması gereken bir sektördeyiz. Ama naçizane görüş açımda bunun var olmadığını, daha çok materyalist, daha çok maddi kökenli olduğuna inanıyorum sektörel noktada. Yüzde yüz üzerinden gittiğimizde bana göre yüzde yetmişlik bir oran iş, doyum ya da bulunduğu noktadaki zekayı geliştirmekten ziyade sistemin içerisinde kaybolmuş yöneticiler olduğunu düşünüyorum.” (Y8, M-K)

“...işte yine duygusal zekaya da bağlayacak olursak, velilerimizin de ihtiyaçlarını, isteklerini onlar daha hissetmeden, yani çocuklarıyla ilgili yaşadıkları durumları, sıkıntıları görüp onlara dokunduğunuzda, gelen bildirimlerle ve onlarda olumlu değişimlerle, bu iletişim anlamında bile olumlu değişimler, yani işte öğretmenle nasıl iletişim kuracak, eee çocuğuyla nasıl iletişim kuracak, bu noktada bizde iş doyumunu sağlayan konu bu. Ve tabi ki hani çok olumlu bağlar kuruyoruz. Yani mesela başka kurumlardan işte duyuyoruz, veliler okul yönetimiyle kavga etmiş, şöyle olmuş. Yani bunlar bize çok uzak şeyler. Böyle bir şey olamaz. Yani veliyle kavga edilmez. O seviyeye gelinmez. Bunu ne önler? Duygusal zeka önler tabi ki. Duygusal zekanız işte yüksektir ya da siz anlıyorsunuzdur zaten. Bir şey yükselmeden onu önleriniz. Onu o noktaya basarsınız, beklemezsiniz, biriktirmezsiniz.” (Y6, KM-K)

“Evet, duygusal zeka çok önemli çünkü duygusal zeka, empatiyi doğuran bir şey bana göre. Empati yoksa iş doyumunu karşı taraf için ya yönetici olduğunuz için empati kuramadığımız

*bir yerde kimseye doyum sağlatamazsınız. Yani çuvaldızı önce kendimize batırıp sonra iğneyi başkasına batırmak lazım. Yöneticilik kuralı da budur.” (Y11, KM-K)*

İçsel doyum kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin 10’unun değerlendirmesinde duygusal zeka ile iş doyum arasındaki ilişkide içsel doyum ifade edilmiştir. Konuya ilişkin yönetici ifadelerine aşağıda verilmiştir.

*“Yaratan kişi, üreten kişi mutlaka iş doyumunu açısından da mutlu olacaktır. Yaratabilmeli, farklı bakış açılarını ele alabilmeli, meraklı olmalı, farklı eğitim kanallarına eğilebilmeli. Yani her yeri takip edebilmeli, bütün gelişmeleri, her yeri takip edip de kendi kurumuna bunu aktarabiliyorsa orda hem farklı hem çok daha yüksek bir verim alacaktır. O verimi aldıkça da o doyum daha da haz haline gelecektir kişide.” (Y1, KM-K)*

*“Yani kurduğunuz ilişki eğer pozitif ise bu da iş doyumunu olumlu etkiler. Kendinizi değerli hissedersiniz. Dolayısıyla doyumunu da olumlu etkiler.” (Y3, KM-K)*

*“nk yaptığımız iş zaten duygusal bir iş çocuklarla uğraşmak. Bir kere işin başında çocukları sevmekten geçiyor, insanı sevmekten geçiyor. Duygusal zeka da bunlara paralel bir şey olduğunu düşünüyorum. Olmazsa olmazlardan birisi. İş doyumunu da eğer bu duygusal zekaya sahipseniz ve duyguları yaşıyorsanız ve bu duygulara yönelik kararlar alıyorsanız zaten başarılı olursunuz okul öncesi eğitim kurumlarında. Dolayısıyla iş doyumunu da sağlamış olursunuz.” (Y4, KM-E)*

*“Duygusal zekayla vardır, çünkü her şey duyguyla alakalı. Yani. Ya her şey duygudan geçiyor galiba şöyle baktığımızda eee sevmek de sevmemek de. Zorla bir insan hiçbir şey yapamaz. Yani sizi zorla bir sınıfın içerisine koyup da 10-15 çocukla hayat sürdüremezler. Yani duygu olması gerekiyor.” (Y5, KM-K)*

*“Ben o iş doyumuna ve o duygusallığı yakaladığım için buradayım. Beni mutlu ettiği için buradayım. Beni daha neler yapabilirim ve kendime daha nasıl katkı sağlarım, çocuklara daha nasıl katkı sağlayabiliriz? Hani alışan hocalarımla beraber daha neler olabilirsiniz peşinde olduğum için buradayım. O yüzden buradaki o duygusal, bana kattığı hem duygusal anlamda hem iş anlamındaki katkı beni tatmin ediyor ve bana değer katıyor. Yani kendimi değerli hissetmemi ve bu işi yaptığım için evet ben doğru yerdeyim, doğru işi yapıyorum hazzını yaşattığı için de mutluyum ve zaten o yüzden bu bağlamda devam ediyoruz.” (Y7, KM-K)*

*“Zaten iş doyumunu dediğimiz şey direkt duygusal zekayı da getirir. Yani o manevi doygunluk, manevi doygunluk kısmı duygusal zekayı getiriyor. Duygusal zeka da zaten hepsinin*

*bir bileşimi. Yani tekrar söylediğim gibi empati kurabilme, küçük şeylerden mutlu olabilme, mesela hayal kurma, kurduğu hayal de gerçekleştirmek üzerine kendini adama, bunların hepsini örüntülü olduğu için, yine birbiriyle alakalı olduğunu düşünüyorum. Çok bağımsız konular değil hepsi birbiriyle alakalı konular.” (Y9, KM-K)*

*“Yani kişinin duyguları, duyguların zekaya olan etkisi ve aynı zamanda işini sevmesi.” (Y10, KM-E)*

*“Çünkü okul öncesi işi biraz da duygusal bir iş aslında. Kalben hissetmeyen, sadece maddi kazanç için bu işi yapamaz. Çünkü sıkışır, mutsuz olur. Eğer o çocuklardan, o işten, o veliden doyum alıyorsa, mutluluk alıyorsa keyifli bir şekilde gidiyor.” (Y12, M-K)*

Kişilerarası iletişim ve etkileşim kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin 7’si duygusal zeka ile iş doyumunu arasındaki ilişkide kişilerarası iletişim ve etkileşimin önemini belirtmiştir. Konuya ilişkin yönetici ifadelerine aşağıda verilmiştir.

*“...hani duygusal zekayı içinde bulunduğun ortama uyum sağlamak olarak tanımlar isek, çünkü okul öncesi yüz yüze ilişkilerin çok yoğun olduğu bir kurum. Yani masa başında çalışılan, sadece yönetici olunan bir iş değil. Dolayısıyla çok yüz yüze ilişkilerin olduğu bir kurum ve uzun yıllar çalıştığımızı düşünürsek ve kapasitemizi düşünürsek çok fazla sayıda ve fazla sosyo-kültürel seviyede insanlarla birlikte olduk. Ve okul öncesi insanların gerçekten çok hassas oldukları ve en kıymetlilerini bıraktıkları bir kurum ve onlarla yüz yüze ilişkide çok fazla oluyoruz. Duygusal zekanız eğer zayıf ise onların kaygılarını, eleştirilerini ya da pozitif eleştirilerini anlamakta zorlanırsınız. Böyle düşünüyorum. O nedenle duygusal zekanın çok önemli olduğunun düşünüyorum.” (Y3, KM-K)*

*“Çünkü yaptığımız iş zaten duygusal bir iş çocuklarla uğraşmak. Bir kere işin başında çocukları sevmekten geçiyor, insanı sevmekten geçiyor. Duygusal zeka da bunlara paralel bir şey olduğunu düşünüyorum. Olmazsa olmazlardan birisi. İş doyumunu da eğer bu duygusal zekaya sahipseniz ve duyguları yaşıyorsanız ve bu duygulara yönelik kararlar alıyorsanız zaten başarılı olursunuz okul öncesi eğitim kurumlarında. Dolayısıyla iş doyumunu da sağlamış olursunuz.” (Y4, KM-E)*

*“...velilerimizin de ihtiyaçlarını, isteklerini onlar daha hissetmeden, yani çocuklarıyla ilgili yaşadıkları durumları, sıkıntıları görüp onlara dokunduğunuzda, gelen bildirimlerle ve onlarda olumlu değişimlerle, bu iletişim anlamında bile olumlu değişimler, yani işte öğretmenle nasıl iletişim kuracak, eee çocuğuyla nasıl iletişim kuracak, bu noktada bizde iş doyumunu*

*sağlayan konu bu. Ve tabi ki hani çok olumlu bağlar kuruyoruz. Yani mesela başka kurumlardan işte duyuyoruz, veliler okul yönetimiyle kavga etmiş, şöyle olmuş. Yani bunlar bize çok uzak şeyler. Böyle bir şey olamaz. Yani veliyle kavga edilmez. O seviyeye gelinmez. Bunu ne önler? Duygusal zeka önler tabi ki. Duygusal zekanız işte yüksektir ya da siz anlıyorsunuzdur zaten. Bir şey yükselmeden onu önlersiniz. Onu o noktaya basarsınız, beklemezsiniz, biriktirmezsiniz.” (Y6, KM-K)*

*“Yani genelde şöyle, aslında bu sorudan biraz uzak ama soruyla birleştirebileceğim bir cevapla karşınıza çıkayım. Maalesef Türkiye’de eğitime çok ciddi önem verilmiyor biliyorsunuz. Hele hele bizim Antep gibi bölgelerde, sanayinin güçlü olduğu yerlerde zaten anne-baba çocuk için eee eğitim kariyerini çoktan belirlemiş. Yani hangi firmasının nesinin başına geçecek, hangi firmayla akraba evlilikleri yapılacak konusu zaten çocuğun kariyerinde önemli bir yer tutmuş. Biz böyle bir bireye bakmak durumunda kalıyoruz. Buna eğitim vermek durumunda kalıyoruz. Siz ne kadar çocuklara iyi eğitim vermek istesenez de ailenin beklentileriyle çoğu zaman örtüşmüyor. Bu da şunu getiriyor, aile aslında lokantaya gittiğinde harcadığı parayı bize geldiğinde harcamak istemiyor. Dolayısıyla ekonomik koşullarımız oldukça bu anlamda kıymetsiz ve değersiz hale geliyor. Tabi bu da çalışanların koşullarını, bir de velilerin çalışanlara olan tutumlarını doğrudan etkiliyor. Çalışanların aile beklentileri de süreci etkileyince aslında duygusal zeka seviyesi burada oldukça aşağıya düşmüş oluyor. Sevdiğiniz işi severek yapamıyorsunuz.” (Y10, KM-E)*

*“Duygusal zeka çok önemli çünkü duygusal zeka, empatiyi doğuran bir şey bana göre. Empati yoksa iş doyumunu karşı taraf için ya yönetici olduğunuz için empati kuramadığımız bir yerde kimseye doyum sağlayamazsınız. Yani çuvaldızı önce kendimize batırıp sonra iğneyi başkasına batırmak lazım. Yöneticilik kuralı da budur. Yani bu sektörde inanın içeride öğretmenlik yapmaktan daha zor yöneticilik yapmak. Çünkü bir kurala uyuyorsunuz. Kuralı çocuklara mutlu bir şekilde anlatacaksınız sıkıntı yok ama yönetici bir sınıfla ilgilenmiyor. En az on sınıfınız varsa on sınıfta yönetimi sizin elinizde, oradaki öğretmenlerin mutluluğu, başarısı sizin elinizde. Siz işte o duygusal zekanızı dengede tutarsanız zaten iş doyumunuz da bunu desteklemiş olacak.” (Y11, KM-K)*

Duygu ve duygusal bilgiyi tanıma ve anlama kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin 6’sının duygusal zeka ile iş doyumunu arasındaki ilişkide duygu ve duygusal bilgiyi tanıma ve anlamamanın önemine değindiği belirlenmiştir. Konuya ilişkin yönetici ifadelerine aşağıda verilmiştir.

*“Ve okul öncesi insanların gerçekten çok hassas oldukları ve en kıymetlilerini bıraktıkları bir kurum ve onlarla yüz yüze ilişkide çok fazla oluyoruz. Duygusal zekanız eğer zayıf ise onların kaygılarını, eleştirilerini ya da pozitif eleştirilerini anlamakta zorlanırsınız. Böyle düşünüyorum. O nedenle duygusal zekanın çok önemli olduğunun düşünüyorum.” (Y3, KM-K)*

*“Çünkü yaptığımız iş zaten duygusal bir iş çocuklarla uğraşmak. Bir kere işin başında çocukları sevmekten geçiyor, insanı sevmekten geçiyor. Duygusal zeka da bunlara paralel bir şey olduğunu düşünüyorum. Olmazsa olmazlardan birisi. İş doyumu da eğer bu duygusal zekaya sahipseniz ve duyguları yaşıyorsanız ve bu duygulara yönelik kararlar alıyorsanız zaten başarılı olursunuz okul öncesi eğitim kurumlarında. Dolayısıyla iş doyumu da sağlamış olursunuz.” (Y4, KM-E)*

*“...işte yine duygusal zekaya da bağlayacak olursak, velilerimizin de ihtiyaçlarını, isteklerini onlar daha hissetmeden, yani çocuklarıyla ilgili yaşadıkları durumları, sıkıntıları görüp onlara dokunduğunuzda, gelen bildirimlerle ve onlarda olumlu değişimlerle, bu iletişim anlamında bile olumlu değişimler, yani işte öğretmenle nasıl iletişim kuracak, eee çocuğuyla nasıl iletişim kuracak, bu noktada bizde iş doyumunu sağlayan konu bu. Ve tabi ki hani çok olumlu bağlar kuruyoruz. Yani mesela başka kurumlardan işte duyuyoruz, veliler okul yönetimiyle kavga etmiş, şöyle olmuş. Yani bunlar bize çok uzak şeyler. Böyle bir şey olamaz. Yani veliyle kavga edilmez. O seviyeye gelinmez. Bunu ne önler? Duygusal zeka önler tabi ki. Duygusal zekanız işte yüksektir ya da siz anlıyorsunuzdur zaten. Bir şey yükselmeden onu önlersiniz. Onu o noktaya basarsınız, beklemezsiniz, biriktirmezsiniz.” (Y6, KM-K)*

*“Duygusal zeka da zaten hepsinin bir bileşimi. Yani tekrar söylediğim gibi empati kurabilme, küçük şeylerden mutlu olabilme, mesela hayal kurma, kurduğu hayal de gerçekleştirmek üzerine kendini adama, bunların hepsini örüntülü olduğu için, yine birbiriyle alakalı olduğunu düşünüyorum. Çok bağımsız konular değil hepsi birbiriyle alakalı konular.” (Y9, KM-K)*

*“Evet, duygusal zeka çok önemli çünkü duygusal zeka, empatiyi doğuran bir şey bana göre. Empati yoksa iş doyumu karşı taraf için ya yönetici olduğunuz için empati kuramadığımız bir yerde kimseye doyum sağlayamazsınız. Yani çuvaldızı önce kendimize batırıp sonra iğneyi başkasına batırmak lazım.” (Y11, KM-K)*

Duyguları düzenleme ve kullanabilme kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin 6'sının değerlendirmesinde duygusal zeka ile iş doyumu arasındaki ilişkide duyguları düzenleme ve

kullanabilme yeteneğinin tanımlandığı tespit edilmiştir. Konuya ilişkin yönetici ifadelerine aşağıda verilmiştir.

*“Bir önceki soruda dediğim gibi aslında hepsi birbiriyle bağlantılı. Duygularımızı yönetebiliyorsak uuu iş doyumunda işte kendi mutluluğumuzu yönetebiliyorsak, kendi zekamızı, mutluluğumuzu, öfkemizi, işte sinirlendiğimizde kendimize hakim olabiliyorsak, eeee... İkisi arasında eğer ikisinin arasında bağ kurabiliyorsak arasında ilişki vardır.” (Y2, M-K)*

*“Hani duygusal zekayı içinde bulunduğun ortama uyum sağlamak olarak tanımlar isek, çünkü okul öncesi yüz yüze ilişkilerin çok yoğun olduğu bir kurum. Yani masa başında çalışılan, sadece yönetici olunan bir iş değil. Dolayısıyla çok yüz yüze ilişkilerin olduğu bir kurum ve uzun yıllar çalıştığımızı düşünürsek ve kapasitemizi düşünürsek çok fazla sayıda ve fazla sosyo-kültürel seviyede insanlarla birlikte olduk. Ve okul öncesi insanların gerçekten çok hassas oldukları ve en kıymetlilerini bıraktıkları bir kurum ve onlarla yüz yüze ilişkide çok fazla oluyoruz. Duygusal zekanız eğer zayıf ise onların kaygılarını, eleştirilerini ya da pozitif eleştirilerini anlamakta zorlanırsınız. Böyle düşünüyorum. O nedenle duygusal zekanın çok önemli olduğunun düşünüyorum.” (Y3, KM-K)*

*“Bir kere işin başında çocukları sevmekten geçiyor, insanı sevmekten geçiyor. Duygusal zeka da bunlara paralel bir şey olduğunu düşünüyorum. Olmazsa olmazlardan birisi. İş doyumunu da eğer bu duygusal zekaya sahipseniz ve duyguları yaşıyorsanız ve bu duygulara yönelik kararlar alıyorsanız zaten başarılı olursunuz okul öncesi eğitim kurumlarında. Dolayısıyla iş doyumunu da sağlamış olursunuz.” (Y4, KM-E)*

*“... işte yine duygusal zekaya da bağlayacak olursak, velilerimizin de ihtiyaçlarını, isteklerini onlar daha hissetmeden, yani çocuklarıyla ilgili yaşadıkları durumları, sıkıntıları görüp onlara dokunduğunuzda, gelen bildirimlerle ve onlarda olumlu değişimlerle, bu iletişim anlamında bile olumlu değişimler, yani işte öğretmenle nasıl iletişim kuracak, eee çocuğuyla nasıl iletişim kuracak, bu noktada bizde iş doyumunu sağlayan konu bu. Ve tabi ki hani çok olumlu bağlar kuruyoruz. Yani mesela başka kurumlardan işte duyuyoruz, veliler okul yönetimiyle kavga etmiş, şöyle olmuş. Yani bunlar bize çok uzak şeyler. Böyle bir şey olamaz. Yani veliyle kavga edilmez. O seviyeye gelinmez. Bunu ne önler? Duygusal zeka önler tabi ki. Duygusal zekanız işte yüksektir ya da siz anlıyorsunuzdur zaten. Bir şey yükselmeden onu önlersiniz. Onu o noktaya basarsınız, beklemezsiniz, biriktirmezsiniz. Bu çocuğun davranışıyla ilgili de olabilir. Eee..iletişim kurmak tabi ki sık ve anlamlı, doğru iletişim kurmak. Bütün bunları yaptığınızda siz iş doyumunu yaşıyorsunuz. Yani yapmak istediğinizi gerçekleştiriyorsunuz.” (Y6, KM-K)*

Dışsal doyum kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin 3'ünün değerlendirmesinde duygusal zeka ile iş doyumunu arasındaki ilişkide dışsal doyum ifade edilmiştir. Konuya ilişkin yönetici ifadelerine aşağıda verilmiştir.

*“Çünkü öncelik olarak maddi kaygılar devreye giriyor. Şu anda bile bizler önce KDV'yi, SSK'yı, personeli, kirayı, bulunduğumuz binayı nasıl satın alacağımızı halihazırda eğitimciler, müdürler, kurum sahibi olarak konuşuyorsak, o zaman duygusal zekanın bayağı bir alt maddelerde olduğunu zaten görüyoruz.” (Y8, M-K)*

*“İş doyumunu da eğer bu duygusal zekaya sahipseniz ve duyguları yaşıyorsanız ve bu duygulara yönelik kararlar alıyorsanız zaten başarılı olursunuz okul öncesi eğitim kurumlarında. Dolayısıyla iş doyumunu da sağlamış olursunuz.” (Y4, KM-E)*

*“Yani kişinin duyguları, duyguların zekaya olan etkisi ve aynı zamanda işini sevmesi. Bunun yanında da bizim maalesef ki burada çalışanlarımızın ekonomik koşulları, aile bireyleri, aile yaşantıları maalesef biraz daha zor koşullar altındadır.” (Y10, KM-E)*

Çocukları sevmek kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticinin 2'sinin değerlendirmesinde duygusal zeka ile iş doyumunu arasındaki ilişkide çocukları sevmek ifadesine yer verilmiştir. Konuya ilişkin yönetici ifadelerine aşağıda verilmiştir.

*“Çünkü yaptığımız iş zaten duygusal bir iş çocuklarla uğraşmak. Bir kere işin başında çocukları sevmekten geçiyor, insanı sevmekten geçiyor. Duygusal zeka da bunlara paralel bir şey olduğunu düşünüyorum. Olmazsa olmazlardan birisi. İş doyumunu da eğer bu duygusal zekaya sahipseniz ve duyguları yaşıyorsanız ve bu duygulara yönelik kararlar alıyorsanız zaten başarılı olursunuz okul öncesi eğitim kurumlarında.” (Y4, KM-E)*

*“Duygusal zekayla vardır, çünkü her şey duyguyla alakalı. Yani. Ya her şey duygudan geçiyor galiba şöyle baktığımızda. Eee sevmek de sevmemek de. Zorla bir insan hiçbir şey yapamaz. Yani sizi zorla bir sınıfın içerisine koyup da 10-15 çocukla hayat sürdüremezler. Yani duygu olması gerekiyor.” (Y5, KM-K)*

Duyguların ifadesi kategorisi incelendiğinde, 12 yöneticiden sadece 1'i duygusal zeka ile iş doyumunu arasındaki ilişkide duyguların ifadesini tanımlanmıştır. Konuya ilişkin yönetici ifadesine aşağıda verilmiştir.

*“Çünkü ikisi de duygularımızla ifade ettiğimiz şey. İş doyumunu da bizim duygularımızla ifade ettiğimiz, duygusal zekamız da duygularımızla ifade ettiğimiz için aslında ikisi de aynı yöne aynı yere çıktığı için ilişki vardır. Ortak yönü bu, duygularımızla ifade ettiğimiz için.” (Y2 M-K)*

Özel anaokulu yöneticilerinin görüşlerine göre duygusal zeka ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticiler duygusal zeka ile iş doyumunu arasında birbirini etkileyen karşılıklı bir ilişkinin varlığını ifade etmişlerdir. Duygusal zeka kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını doğru algılama, değerlendirme ve ifade etme; duygu ve duygusal bilgiyi anlama; duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik etmek için duyguları düzenleme; duyguları düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanabilme yeteneğidir. Kısaca bireylerin duygularını anlama, yönetme, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeteneği olarak tanımlanabilir. İş doyumunu ise çalışanın işinden ve örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyini ve işine yönelik tutumunu ifade eder. Çalışanın işiyle ilgili genel memnuniyetini belirtir. Duygusal zeka, çalışanlara etkili iletişim, liderlik, iş birliği ve stresle başa çıkma becerileri gibi bir takım kazanımlar sağlayabilir. Duygusal zekası yüksek bireyler duyguları tanıma ve anlama, düzenleme ve kullanabilme, yönetebilme, empati ve etkili iletişim kurabilme konusunda daha yetkin olabilirler. Bu yetkinliklere sahip olmak bireye iş ortamında daha etkili iletişim kurma, iş birliği yapma, liderlik ve problem çözme yeteneği sağlayabilir. Ayrıca bu bireyler iş hayatında stresle daha iyi başa çıkabilir, iş ilişkilerini daha sağlıklı yürütebilir ve genellikle daha iyi bir iş performansı sergileyebilirler. Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar diğer çalışanlarla daha iyi iletişim kurabilir, anlayış gösterebilir, çatışmaları daha etkili bir şekilde çözerek iş birliği içerisinde çalışabilirler. Bunun sonucunda çalışanların pozitif ve destekleyici ilişkilerin kurulabildiği bir ortamda çalışmaları sağlanabilir. Bu durum sıklıkla iş doyumuyla ilişkilendirilir. Bu da çalışanların iş ve sosyal hayatlarında başarılı olmalarına katkı sağlar. Yöneticilerin tamamının okul öncesi eğitim alanı çalışan ve yöneticilerinde duygusal zeka seviyesinin yüksek olmasının önemine vurgu yaptıkları görülmüştür. Duygusal zekanın yüksek olmasını iş doyumunun özellikle içsel doyum nadiren de dışsal doyum boyutu ile ilişkilendirdikleri belirlenmiştir. Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar kendi duygularını anlama, yönetme, stresle başa çıkma ve empati kurma yeteneği nedeniyle maddiyatla ilişkilendirilen dışsal doyum boyutundan ziyade içsel doyum seviyeleri daha yüksek olan kişiler olabilir. Çalışanların bu yetenekleri, kendi ihtiyaçlarını ve duygusal dengesini daha iyi yönetmesine ve içsel doyumunun artmasına destek sağlayabilir. Ayrıca yöneticilerin değerlendirmelerinde duygusal zeka ile ilişkilendirilen bir diğer kavram da yöneticinin özellikleridir. Yüksek duygusal zekaya sahip iyi bir lider, iyi bir yönetici empati ve

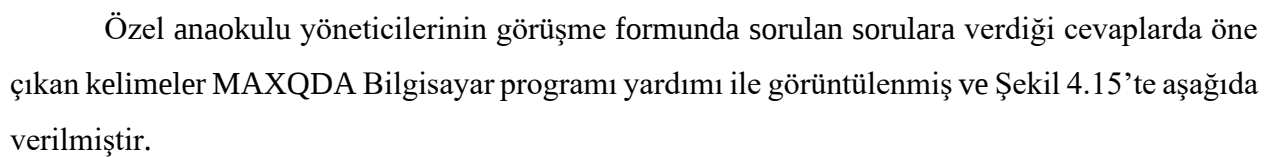
etkili bir iletişim kurabilir, motive edebilir ve ekibini yönlendirebilir. Duygusal zeka liderlik ve yöneticilik rollerinde iş doyumunu artırabilir.

Araştırmanın nitel bölümünde, nicel araştırma sonucunda iş-aile yaşam çatışması düşük, duygusal zeka, iş doyumunu ve işe adanmışlığı yüksek bulunan gönüllü on iki özel anaokulu yöneticisi ile yüz yüze ve uzaktan görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda ulaşılan MAXQDA Kod Birlikte Oluşma Modeli (Kod Birlikte Oluşumu), nitel veri analizi sürecinde kodların birlikte ortaya çıkma veya ilişki içinde bulunma durumunu ifade eder ve bu kodların birlikte kullanılma eğilimini ve aralarındaki ilişkileri görselleştirmeyi amaçlar. Bu model, araştırmacılara belirli kavramların birlikte hangi bağlamlarda geçtiğini, hangi durumlarda birlikte anlam kazandığını ve nasıl ilişkilendirildiğini anlamak için yardımcı olur. Birlikte Oluşma Modeli, kodların birlikte kullanılma sıklığını, belirli bağlamlarda bir arada geçme eğilimini ve bu kodların birbirleriyle ilişkisini gösterir. Bu analiz, veri setindeki desenleri anlamak ve konular arasındaki ilişkileri belirlemek için kullanılır. Bu şekilde, araştırmacılar verilerdeki temaları, ilişkileri ve desenleri daha derinlemesine anlayabilirler. Kod Birlikte Oluşma Modeli (Kod Birlikte Oluşumu) at kod seviyesinde bütünleşme [3], minimum birlikte oluşum sayısı [1] olarak belirlenmiştir. Şekil 4.14'te özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumunu ve işe adanmışlık ile ilgili görüşme formunda sorulan sorulara verdiği cevaplarda ortaya çıkan kodların birlikte kullanılma sıklığı, bir arada geçme eğilimi ve bu kodların birbirleriyle ilişkisi MAXQDA 2020 bilgisayar programı yardımı ile görüntülenmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Şekil 4.14'e bakıldığında iş doyumunu ve işe adanmışlık ilişkisini gösteren açık kırmızı renkli kodların en sık birlikte ortaya çıkan ve ilişki içinde bulunan kodlar olduğu görülmektedir. Özel anaokulu yöneticilerinin iş doyumunu ve işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, adanmışlığa olumlu anlam yüklediklerini, yöneticinin özellikleri, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi, bilgi ve becerilerin kullanılması ve işin kendisinden duyulan memnuniyeti iş doyumunu ve işe adanmışlık ilişkisinde önemli bulduklarını ifade ettikleri görülmüştür. Aynı zamanda yöneticilerin önemli bulduklarını ifade ettikleri bu kategorilerin iş doyumunun dışsal faktörler kategorisinin ekonomik faktörler ve kariyer alt teması ve içsel faktörler kategorisinin gelişme alt teması ile de ilişkili olduğu görülmüştür. Bu durum iş doyumunun dışsal faktörler kategorisinde yer alan ekonomik faktörler ve kariyer ile içsel faktörler kategorisinde yer alan gelişmenin iş doyumunu ve işe adanmışlık ilişkisinde önemli olduğunu, bunların varlığı durumunda iş doyumunu ve işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığı ve adanmışlığa olumlu anlam yüklemekten bahsedilebileceği söylenebilir. Bu araştırmanın nitel aşama bulguları nicel aşama bulguları ile uyum göstermektedir. Şöyle ki araştırmaya konu olan dört değişken arasındaki en yüksek pozitif

yönlü korelasyonun iş doyumu ile işe adanmışlık arasında olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ekonomik faktörler ve kariyer ile gelişmenin yöneticinin özellikleri, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi, işin kendisinden duyulan memnuniyet ve bilgi ve becerilerin kullanılması ile de ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra iş doyumunu etkileyen faktörler kategorisinde yer alan kişinin beklentileri alt temasının, çalışma koşulları kategorisinde yer alan iş-yaşam dengesi alt temasının ve duygusal zeka ile iş doyumu ilişkisi temasında yer alan dışsal doyum kategorisinin de ekonomik faktörler ve kariyer ve gelişme ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak yöneticilerin ekonomik faktörler ve kariyer ile gelişmenin birbiriyle doğrudan ilişkisinin olduğunu belirttikleri görülmüştür. Öte yandan yöneticiler turkuaz renk ile ifade edilen iş doyumu kategorileri, alt temaları ve alt kodlarının arasındaki ilişkileri de sıklıkla ifade etmişlerdir. Yöneticiler ekonomik faktörler ve kariyer ile gelişmenin iş doyumu temasının işe duygusal bağlılık, işe zihinsel bağlılık ve genel iş doyumu kategorileri, içsel faktörler kategorisinin işin yapısı, ilerleme ve sorumluluk, dışsal faktörler kategorisinin çalışma koşulları, iş yeri politikaları ve yönetim tarzı alt temaları ve işin içeriği kategorisinin işin çeşitliliği alt teması ile ilişkili olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca tüm bu kategorilerin ve alt temaların iş doyumunun çalışma koşulları kategorisinin psikolojik koşullar alt temasının motivasyon alt kodu ile de ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra yöneticiler ekonomik faktörler ve kariyer ile gelişmenin duygusal zeka ile iş doyumu arasındaki ilişkinin içsel doyum ve yöneticinin özellikleri kategorileri ile de ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin ekonomik faktörler ve kariyer ile motivasyon arasındaki ilişkide iş doyumunun iş güvenliği ve iş yerinin güvenliği alt temaları ile ilişkisini ifade ettikleri saptanmıştır. Gelişme ve motivasyon arasındaki ilişkide ise yöneticilerin duygusal zeka ile iş doyumu ilişkisi temasının ilişkinin varlığı, ilişkinin yönü ve kişilerarası iletişim ve etkileşim kategorilerini belirttikleri görülmüştür. Bu bulgular ışığında yöneticiler iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiler içerisinde yoğunlukla iş doyumu ve işe adanmışlık ilişkisini ifade etmişlerdir. Bu ilişkide iş doyumunun hem dışsal faktörlerini hem de içsel faktörlerini vurguladıkları görülmüştür. Aynı zamanda yöneticiler duygusal zeka ve iş doyumu ilişkisini de dile getirmişlerdir. Ancak yukarıda belirtilen bulguların dışında Kod Birlikte Oluşma Modelinde (Kod Birlikte Oluşumu) iş-aile yaşam çatışması (denge kuramama alt teması), duygusal zeka ve işe adanmışlık üst temalarının herhangi bir kodla ilişkisinin tespit edilememiş olmasının bu çalışmanın nitel aşamasının ilginç bulgularından biri olduğu söylenebilir.

*İş-Aile Yaşam Çatışması / Duygusal Zeka / İş Doyumu ve İşe Adanmışlık Kod Birlikte Oluşma Modeli (Kod Birlikte Oluşumu)*



Şekil 4.15

*Özel Anaokulu Yöneticilerinin Kelimelerinden Oluşan Kelime Bulutu*



## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, bulgulardan çıkarılan sonuçlara yer verilmiş, sonuçların özel okul öncesi eğitim kuruluşları açısından önemine dikkat çekilmiş ve öneriler getirilmiştir.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde, açıklayıcı sıralı karma desende, nicel ilişkisel tarama modeline uygun olarak anket tekniğine ilişkin toplanan verilerin ve nitel bütüncül çoklu durum çalışması modeline uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanan verilerin çözümlenmesine ilişkin bulgulardan elde edilen sonuçlar ve sonuçlara ilişkin tartışmaya yer verilmiştir.

##### 5.1.1. İş-Aile Yaşam Çatışmasına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

İş-aile yaşam çatışması nicel aşamada “iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması” olmak üzere iki boyut üzerinden ele alınmıştır. Bu boyutlar ele alındığında nicel aşamada özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması düzeyinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin iş-aile yaşam çatışması düzeyinin, katılımcıların ankete verdikleri cevapların ortalama puanları dikkate alındığında, Demir’in (2019) eğitimin üst kademelerinde çalışan öğretmenler üzerine yaptığı araştırma sonucu ile benzer düzeyde olduğu görülmüştür. Öte yandan Efeoğlu’nun (2006) ilaç sektörü çalışanları ve Tekingündüz ve diğerlerinin (2016) hemşireler üzerinde yapmış oldukları araştırmalar sonucunda iş-aile yaşam çatışması düzeylerinin eğitim kuruluşu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması düzeyinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu çalışmada yöneticilerin “iş-aile çatışması” alt boyutunda “aile-iş çatışması” alt boyutundan daha yüksek düzeyde çatışma yaşadıkları belirlenmiştir. Bu sonuç Türkiye’de yapılan araştırmalar da dahil olmak üzere birçok ülkede elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir (Aycan & Eskin, 2005; Carlson vd., 2000; Efeoğlu, 2006; Kinnunen & Mauno, 1998; Özkan, 2019; Parasuraman & Simmer, 2001).

Bu çalışmada yapılan nicel analizler sonucunda iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumu ve işe adanmışlık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. İş-aile yaşam çatışmasına ilişkin ilgili alanyazın tarandığında konuya ilişkin pek çok araştırma yapılmış

olmasına karşın bunların eğitim örgütlerinden ziyade psikoloji, işletme, sağlık, turizm, bilişim, tarım, iktisat, ekonomi, iletişim ve inşaat alanlarına ağırlık verdiği görülmüştür. Eğitim alanında yapılan araştırmalar da yoğunlukla okul öncesi eğitim kademesine değil, eğitimin diğer kademelerine odaklanıldığı tespit edilmiştir. Bu araştırmaların ortak yönü iş-aile yaşam çatışması düzeyinin yüksek olmasının iş ile ilgili çıktılar, bireyin yaşam doyumu ve genel iyilik hali üzerinde olumsuz etkilere yol açtığıdır (Altıntop & Aydın, 2021; Başaoğlu, Şekeroğlu & Altun, 2016; Bozkurt, 2012; Çarıkçı & Çelikkol, 2009; Efeoğlu & Özgen, 2007; Fırat & Cula, 2016; Fırat, 2018; Frone, 2000; İhtar & Dursun, 2014; Kinnuen, Geurts & Mauno, 2004; Kolbaşı & Bağcı, 2018; Öngel & Gerni, 2021; Özdevecioğlu & Aktaş, 2007; Özdevecioğlu & Doruk, 2007; Özer & Kış, 2015; Öztürk & Türk, 2020; Tekingündüz vd., 2015; Tekingündüz vd., 2016; Thomas & Ganster, 1995; Tokmak, 2021; Turgut, 2011; Turunç & Erkuş, 2010; Tsagkanou & Polchroniou, 2023; Uzlu, 2023; Voydanoff, 2005a; Yang vd., 2021). Bireylerin her geçen gün değişen hayat koşullarıyla birlikte artan yoğunlukları iş-aile yaşam dengelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum, işlerindeki sorumluluklarından dolayı aileye yönelik sorumluluklarını veya ailelerindeki sorumluluklardan dolayı işlerindeki sorumluluklarını yerine getirmelerini güçleştirmektedir. Özellikle özel anaokulu yöneticiliğinin, okulla sınırlı kalmadığı göz önünde bulundurulduğunda, iş-aile yaşam dengesinin korunması da kolay olmamaktadır. Hafta sonu etkinlikleri, aileyle yapılan bireysel görüşmeler, yeni kayıt görüşmeleri, aile katılımları ve eğitimleri, hizmet içi eğitimler, sivil toplum kuruluşları ile iş birliği ve görev alma gibi pek çok görev ve sorumluluğunun bulunması bu dengenin korunmasını zorlaştırabilmektedir. Yöneticiler, eş zamanlı ortaya çıkan iş ve aile rolleri arasında çatışma yaşayabilmektedirler. İş-aile yaşam çatışmasının yaşanıyor olmasının da bireyin iş doyumu (Efeoğlu & Özgen, 2007; İhtar & Dursun, 2014; Kolbaşı & Bağcı, 2018; Özdevecioğlu & Aktaş, 2007; Özdevecioğlu & Doruk, 2009; Tekingündüz vd., 2015; Tekingündüz vd., 2016; Uzlu, 2023), yaşam doyumu (Başoğlu vd., 2016; Bedeian vd., 1988; Bozkurt, 2012; Fırat & Cula, 2016; Türker & Çelik, 2019; Özdevecioğlu & Aktaş, 2007), işe adanmışlığı (Tokmak, 2021; Turgut, 2011), örgütsel bağlılığı (Çarıkçı & Çelikkol, 2009; Öngel & Gerni, 2021; Turunç & Erkuş, 2010) işten ayrılma niyeti (Çarıkçı & Çelikkol, 2009; ), iş stresi (Fırat, 2018; Öztürk & Türk, 2020; Turunç & Erkuş, 2010), zaman yönetimi (Özer & Kış, 2015) ve tükenmişliği (Altıntop & Aydın, 2021) üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Bütün örgütler için önemli olan insan faktörünün, temel girdi ve çıktısı insan olan, eğitim örgütleri söz konusu olduğunda daha da önem kazandığı söylenebilir. Bu bağlamda eğitim örgütü içindeki temel unsurlardan biri olan yöneticilerle bağlantılı değişkenlerin araştırılması, eğitim örgütlerinin anlaşılması, nitelik ve etkinliğinin artırılmasında fayda sağlayabilir. Ayrıca eğitim örgütlerinin temel hizmet

sağlayıcılardan olan yöneticilerin bütün davranışlarını etkileyen, kaynağı çevresel faktörler ya da bireylerin kendileri olan değişkenlerin araştırılması, etkileri sadece belirli sınırlar içerisinde kalması mümkün olmayan iş-aile yaşam çatışmasının olumsuz sonuçlarını gidermek ya da en aza indirebilmek adına önemlidir.

Nitel aşamada yapılan tema analizinde iş-aile yaşam çatışması “*iş-aile yaşam çatışması türleri, çatışmanın kaynakları, iş-aile yaşam çatışmasının etkileri ve başa çıkma stratejileri*” kategorilerine ulaşılmıştır. Bu kategoriler nicel aşamada olan iş-aile yaşam çatışması kategorilerine benzerlik göstermekle birlikte nicel aşamanın bulgularına ilaveten bu kategorilerin altında yöneticilerin iş-aile yaşam çatışmasıyla nasıl başa çıkacakları alt temalar halinde ortaya çıkmıştır. Özel anaokulu yöneticilerine göre iş-aile yaşam çatışması *iş-aile yaşam çatışması türleri* kategorisi için işten aileye yaşam çatışması, aileden işe yaşam çatışması ve iki yönlü çatışma; *çatışmanın kaynakları* kategorisi için iş ile ilgili faktörler, aile ile ilgili faktörler, cinsiyet rolü beklentileri, ekonomik koşullar ve iş ve aile dışı faktörler; *iş-aile yaşam çatışmasının etkileri* kategorisi için iş doyumu, stres ve tükenmişlik, ruhsal sağlık, aile doyumu ve fiziksel sağlık; *başa çıkma stratejileri* kategorisi için aile iş birliği, sosyal destek, zaman yönetimi, aile dostu iş yeri politikaları ve iş ile ilgili düzenlemeler olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yöneticiler *çatışmanın kaynakları* kategorisinin iş ile ilgili faktörler alt temasında denge kuramama, zaman, iş yükü, iş seçimi ve işin esnekliği olmak üzere beş adet alt kod belirtmişlerdir.

Nitel tema analizinde iş-aile yaşam çatışması türleri kategorisi incelendiğinde yöneticilerin yoğunlukla işten aileye yaşam çatışması yani iş-aile çatışması yaşadıklarını ifade ettikleri görülmüştür. İş-aile çatışması, işten aileye yönelik olan, bireyin işi ile ilgili üstlendiği rollerin, ailesi ile ilgili üstlendiği rollerin gereklerini yerine getirememesi nedeniyle ortaya çıkan çatışma türüdür (Aycan & Eskin, 2005; Bozkurt, 2012; Efeoğlu & Özgen, 2007; Iştar & Dursun, 2014; Özkan, 2019; Turunç & Erkuş, 2010). Bu çatışma türünde bireyin işinin aile yaşamını olumsuz etkilemesi söz konusudur. Diğer taraftan aileden işe yaşam çatışması, yani aile-iş çatışması da aileyle ilgili rollerin işle ilgili rolleri yerine getirmede engel teşkil etmesinden dolayı ortaya çıkan aileden işe yönelik olan çatışmayı ifade eder. Başka bir deyişle, aile-iş çatışması bireyin ailevi yükümlülüklerinin işine engel olması, böylece iş yerindeki görev ve sorumluluklarını zamanında ve başarıyla yerine getirememesi demektir (Bozkurt, 2012; Carlson vd., 2006; Efeoğlu & Özgen, 2007). İki yönlü çatışma söz konusu olduğunda ise hem işten kaynaklanan rollerin hem de aileden kaynaklanan rollerin birbirleriyle ilgili görev ve yükümlülükleri yerine getirmeye engel olması durumudur (Frone vd., 1992a). Birey işteki ve ailedeki yükümlülüklerini zamanında ve başarıyla yerine getirememektedir. Bu durumda bireyin ne işte ne de ailede mutlu, huzurlu, başarılı ve

doymu sağlayacağı bir yaşam sürdürmesi mümkün olmayacaktır. Nitel tema analizinde çatışmanın kaynakları kategorisi incelendiğinde iş-aile yaşam çatışmasının iş ile faktörler olan denge kuramama, zamansızlık, iş yükü, iş seçimi ve işin esnekliğinden yoğun olarak etkilendiği inkar edilemez (Antıntop & Aydın, 2021; Eyitmiş & Sezer 2021; Öngel & Gerni, 2021; Özer & Kış, 2015; Tekingündüz vd., 2016; Tsagkanou & Polychroniou, 2023; Turgut, 2011). İş ve aile çoklu görevleri, işe gidiş- geliş zamanı, işi eve getirme ve evde iş bağlantılarının yapılması çatışma ve algılanan stres üzerinde etkili olmaktadır (Voydanoff, 2005a). İş ve aile yaşamları arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğunu, bireyin iş yaşantısının aile yaşantısına etki edebileceği gibi, aile yaşantısının da iş yaşantısına etki edebileceğini söyleyebiliriz. Çatışmanın kaynakları kategorisinde bulunan aile ile ilgili faktörler alt teması da yöneticilerin sıklıkla belirttiği çatışma kaynaklarından bir diğeridir. Evlilik ve eşin özellikleri, bekar ebeveynler, çocuk sahibi olmak, çocuk sayısı ve yaşı, aile ilişkileri, aile beklentileri, aile bireylerinin sağlık durumu, eşlerin her ikisinin de çalışıyor olması, eşlerin birbirlerine destek olmamaları, çocukların bakımı ve sorumluluklarının eşlerden biri tarafından üstlenilmiş olması gibi aile ile ilgili çeşitli faktörlerin iş-aile yaşam çatışmasına neden olduğu belirtilmektedir (Madsen, 2003; Voydanoff, 1988). Ayrıca bu faktörler, anaokulu yöneticilerinin yoğunlukla kadın olduğu göz önünde bulundurulduğunda, nitel tema analizinde çatışmanın kaynakları kategorisinde olan cinsiyet rolü beklentileri ve ekonomik koşullar alt temalarının da açıklaması niteliğindedir. Kadının çalışma hayatındaki yeri geçmişte çalışırsa iyi olur noktasından günümüzde gelişmiş ülkelerde olmazsa olmaz noktasına gelmiştir. Kadın iş gücünün yoğun bir şekilde istihdam edilmesiyle birlikte aile yaşamında da önemli değişimler yaşanmış ve yoğun çalışma yaşamı bireylerin değişik rolleri arasındaki dengelerin bozulmasına yol açmıştır (Kinnunen vd., 2004; Turunç & Erkuş, 2010). Çalışanların iş yaşamlarındaki yoğun iş temposu ve zorlu çalışma koşulları, büyük bir stres ve tükenmişlik kaynağı haline gelmiştir. Stres ve tükenmişlik, çalışanları etkilerken sadece iş yaşamı sınırları içerisinde kalmamakta aile yaşamına kadar uzanmaktadır. İş-aile yaşam çatışmasının bireyin sadece kendisine ait bir sorunu olduğunun düşünülmemesi gerektiği, çalışma ortamındaki daha başka birçok olumlu yaşantıya olumsuz etkileri olabileceği ifade edilebilir. Yöneticilerin de yoğunlukla ifade ettiği gibi iş-aile yaşam çatışmasının en önemli etkisinin iş doymu üzerinde olduğu, nispeten daha az stres ve tükenmişlik, ruhsal sağlık ve aile doymu üzerinde, nadiren de fiziksel sağlık üzerinde olabileceği belirtilmiştir. Bu nedenle hem iş-aile yaşam çatışmasını tetikleyen unsurları azaltmak, örneğin iş yükünü hafifletmek, hem de bu çatışmayı hafifleten uygulamalar geliştirmek, örneğin aile dostu iş yeri politikalarını ve esnek çalışma modellerini de kapsayan iş düzenlemeleri, çalışanların iş-aile yaşam dengesi kurarak ruhsal ve fiziksel

sağlıklarının korunmasının yanı sıra çalışmaya güdülenmelerine de destek olacaktır. Bu baş etme stratejilerinin geliştirilmesi çatışmayı azaltmak veya dengelemek suretiyle iş doyumunu, işe adanmışlığı, bireysel ve bunun ötesinde örgütsel performansı artırabilir.

### **5.1.2. Duygusal Zekaya İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Duygusal zeka nicel aşamada “İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi (RHD)” olmak üzere tek boyut üzerinden ele alınmıştır. Bunun nedeni bu araştırmada toplanan veriler üzerine doğrulayıcı faktör analizi uygulandığında Duygusal Zeka ölçeğinin iki alt boyutunun, Duyguların Kullanımı ve Duyguların Değerlendirilmesi için model uyum indeksi değerlerine bakıldığında kabul edilebilir sınırların altında bulunduğundan regresyon analizlerinde kullanılmasının uygun olmadığına karar verilmiştir. Bununla beraber Duygusal Zeka ölçeğinin alt boyutlarından biri olan İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesinin iki maddesinin (madde 3 ve madde 4) çıkarılması durumunda doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksi değerlerinin kullanıma uygun hale geldiğini ortaya koymaktadır. Duygusal Zeka Ölçeğinin İyimserlik ve RHD alt boyutunun bu araştırmada kullanılmasının yapısal geçerlilik açısından uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Nicel araştırma bulgularına göre özel anaokulu yöneticilerinin iyimserlik ve RHD düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Büyükbeşe, Direkçi ve Erşahan (2017), Gül, İnce ve Korkmaz (2014) ve Türkekul ve Sarıkabak’ın (2019) araştırmalarıyla benzerlik göstermektedir. Uzun zamandır bireylerin başarısında bilişsel zeka düzeyinin etkisi bilinmekle birlikte son zamanlarda karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmelerinde duygusal zekanın da önemli olduğu vurgulanmaktadır (Day, 2000; Doğan & Şahin, 2007; Mumford vd., 2000). Eğitim örgütleri, adeta yaşayan organizmalar gibi duygusal ve sosyal zekaya sahiptir (Gül, İnce & Korkmaz, 2014). Bu nedenle duygusal açıdan üstün olmayı hedefleyen örgütler, insan kaynaklarına büyük önem verirler. Çünkü yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar, örgütün başarısında önemli bir etkiye sahiptirler ve adeta örgütün gerçek değerleri haline gelebilirler. Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar, duygularını tanıma, kontrol etme, başkalarının duygularını anlama ve bunları etkin bir şekilde yönetme yeteneğine sahiptirler (Mayer vd., 2004; Salovey & Mayer, 1990). Bu yetenekleri, çalışanlara hem özel hayatlarında hem de iş hayatlarında belirli üstünlükler kazandırabilir. Bireylerin iş ve özel yaşamlarındaki zorluklarla başa çıkma konusunda önemli bir avantaj olarak kabul edilen duygusal zeka, iş dünyasında ve özel yaşamda karşılaşılan olumsuz durumlarla mücadele etmekte büyük bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, bazı çalışmalarda, liderlerin ve yöneticilerin duygusal ve sosyal zekalarının, akademik zekadan daha önemli olduğu vurgulanmakta, bilişsel ve davranışsal karmaşıklığın yanı sıra esnekliğin, etkili liderlik için temel

nitelikler olduğu belirtilmektedir (Mayer & Salovey, 1997; akt. Brunetto vd., 2012; Wang & Law, 2017; Yeşilyaprak, 2001). Ayrıca yöneticilerin yüksek duygusal zekaya sahip olmalarının hem kendilerinin ve hem de çalışanlarının duygularını yönetme, çalışanlarını daha yaratıcı ve esnek olma konusunda teşvik ederek iş doyumlarını artırma konusunda olumlu katkılar sağlayabildiği belirlenmiştir (Kılıç vd., 2007). Bu çalışmanın nicel aşamasının sonucuna göre duygusal zekanın alt boyutu olan iyimserlik ve RHD iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu negatif yönde yordamasında düzenleyici (modere edici) rol oynadığını göstermiştir. Yüksek iyimserlik ve RHD düzeyine sahip olan yöneticilerde iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu yordamadaki olumsuz etkisinin düşük düzeyde olanlara kıyasla daha az olduğu görülmektedir. Öte yandan duygusal zekanın kişinin kariyer başarılarının yanı sıra fiziksel ve zihinsel sağlığını da etkilediği düşünülmektedir (Kalyoncu vd., 2012; Yang vd., 2021; Zeidner vd., 2004). Aynı zamanda, duygusal zeka takım çalışması, yetenek geliştirme, yenilikçilik, hizmet kalitesi ve müşteri sadakati, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, stres, işten ayrılma, iş-aile yaşam çatışması gibi birçok iş davranışını etkilemektedir (Bil, 2018; Brunetto vd., 2012; Çıpa, 2020; Doğan & Şahin, 2007; Güleriyüz vd., 2008; Kalyoncu vd., 2012; Lopez & Extramera, 2020; Savaş, 2012; Şahin vd., 2011; Wong & Law, 2017; Zeidner vd., 2004). Ayrıca yapılan bu çalışmalarda yöneticilerin çalışanlarıyla etkili ilişkiler kurabildiği, örgütsel iş birliği, koordinasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirerek çalışanlarının performansına pozitif katkılar sunabildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte duygusal yetkinlikler de son zamanlarda post modern örgütlerin başarısını etkileyen nedenler içerisinde çokça yer almaya başlamıştır (Savaş, 2012). Bu kavram, günümüzün olumsuz iş koşullarıyla (iş yükü, iş baskısı, iş-aile çatışması, stres, tükenmişlik vb.) başa çıkmak için geliştirilmiştir ve çalışanlara daha iyi bir yaşam tarzı sunmayı amaçlamaktadır. Yüksek duygusal zeka düzeyinin, çalışanların performansını yükselterek örgüte olumlu katkılarda bulunacağı söylenebilir. Özellikle yoğun insan ilişkileri gerektiren yöneticilik gibi mesleklerde duygusal yetkinlikler daha da değer kazanmıştır. (Akın, 2004; Dulewicz, & Higgs, 2004; Karim & Weisz, 2011; Lopes vd., 2004; Wong & Law, 2017; Yang vd., 2021). Lopes ve diğerleri (2004) iş ortamında verimli kişilerarası ilişki kurma ve geliştirmede duyguları tanıma, yorumlama ve yönetme becerilerinin önemli olduğunu belirtmektedir. Bu durum, yönetim alanında bir paradigma değişimine yol açmış ve liderlerin, etkili bir örgüt için özellikle çalışanların duygularını önemseyen ortamlar oluşturmasının gerekliliğini göstermiştir (Brinia vd., 2014; Harris, 2004; Savaş, 2012).

Eğitim örgütlerinin insan ilişkilerinin yoğun olduğu, verimliliğinin insanların duygu, davranış ve performanslarına bağlı olduğu yerler olduğu söylenebilir. Duygusal zeka alanında

yapılan araştırmaların yaşam başarısını açıklamada duygusal zekanın önemini ortaya çıkarmasıyla eēitim alanında da bu konunun önemine dikkat çekilmiştir. Duygusal zekanın yaşamın ve iş hayatının başarısını belirlemedeki büyük etkisi, doēuřtan gelen bir yetenek mi yoksa ērenme yoluyla geliştirilebilir bir beceri mi olduēu sorusunu gündeme getirmiştir (Somuncuoēlu, 2005). Yapılan araştırmalarda genellikle duygusal zekanın doēuřtan gelen bazı özelliklerle birlikte ērenme ve geliştirme yoluyla artırılabilceēi konusunda hemfikir olunduēu grlmştir. Duygusal zekanın geliştirilebilir olduēunu gösteren pek çok araştırma bulunmaktadır. (Cooper, 1997; akar & Arbak, 2003; Dulewicz, & Higgs, 2004; Goldsworthy, 2000; Goleman, 1996; akt. Somuncuoēlu, 2005; Humphrey vd., 2007; Kasapoēlu & Güneysu, 2017; Kotsou vd., 2019). Duygusal zeka duygularının kontrolünde olmak deēil, ilişkilerini geliştirerek daha ileriye götürebilmek için duyguları akıl ve mantıkla en etkili şekilde yönetebilmektir. Duygusal zeka yeterlilikleri konusunda farklı modeller bulunmakla birlikte bu modellerin ortak noktalarını dört temel yeterlilikte özetlemek mümkündür. Bunlar; z farkındalık (kendini tanıma, duygularının farkında olma, genel olarak neşeli olma, baēımsız çalışabilme yetisi, sabır, sakinlik ve soēukkanlılık, kendine güven, deēiřime açıklık), öz denetim (zor durumlarla başa çıkma, mücadele etme, öfke vb. gibi olumsuz duyguların kontrolü, güvenilirlik, sorumluluk alabilme), empati (başkalarının duygularını sezebilme, hissedebilme, arkadaşların duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olma, yardımseverlik), duygularını başkalarına rahatlıkla ifade edebilme (insanlarla iyi ilişkiler kurabilme, takım çalışması ve iřbirliēi, ilişkilerinde drştlk, karar verme, geleceēe yönelik hedefleri olma). Belirtilen bu duygusal zeka yeterlilik davranışlarının bir kısmına doēuřtan sahip olunabildiēi gibi daha sonrada geliştirilebilmektedir (Chen & Guo, 2020; Humphrey vd., 2007; Kotsou vd., 2019; Somuncuoēlu, 2005). Dolayısıyla eēitim, deneyim ve öz farkındalık gibi faktörler, duygusal zeka becerilerini artırmak için etkili olabilir. rneēin, öz farkındalık, duyguları anlama, yönetme ve empati gibi beceriler, eēitim ve pratik yoluyla geliştirilebilir. Bu da duygusal zekanın esnek bir yetenek olduēunu ve geliştirilebilir ve güçlendirilebilir olduēunu göstermektedir. Duygusal zekanın geliştirilebilir ve güçlendirilebilir olması anaokulu yöneticilerinin de duygusal zeka yeterliliklerinin geliştirilip güçlendirilmesine katkı saēlayarak okul öncesi eēitimin niteliēinin artırılmasında pozitif bir rol oynayabilir.

Nitel aşamada yapılan tema analizinde duygusal zeka “duygusal zekanın tanımı, duygusal zekayı etkileyen faktörler ve duygusal zekanın faydaları” kategorilerine ulaşılmıştır. Bu kategoriler nicel aşamada olan duygusal zeka kategorilerine benzerlik göstermekle birlikte nicel aşamanın bulgularına ilaveten bu kategorilerin altında yöneticilerin duygusal zekayı etkileyen faktörler ve duygusal zekanın faydaları hakkındaki görüşleri alt temalar halinde ifade edilmiştir.

Özel anaokulu yöneticilerine göre duygusal zeka *duygusal zekanın tanımı* kategorisi için duyguları düzenleme ve yönetebilme, duyguları kullanabilme, duygusal bilgiyi anlama, duyguların işin içine girmesi ve uyum gösterebilme yeteneği; *duygusal zekayı etkileyen faktörler* kategorisi için empati kurabilme, kişisel yaşam deneyimleri, kişilik özellikleri, sosyalleşme ve bilişsel faktörler; duygusal zekanın faydaları kategorisi için iyileştirilmiş insan ilişkileri, çatışma çözme, ruhsal iyilik hali ve iş başarısı olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yöneticiler duygusal zekayı etkileyen faktörler kategorisinin kişisel yaşam deneyimleri alt temasında yetiştirme tarzı ve aile ve çalışma ortamı olmak üzere iki adet alt kod belirtmişlerdir. Nitel tema analizinde duygusal zekanın tanımı kategorisi incelendiğinde yöneticilerin yoğunlukla duyguları düzenleme ve yönetebilme, duyguları kullanabilme ve duygusal bilgiyi anlamayı nadiren de duyguların işin içine girmesi ve uyum gösterebilme yeteneğini ifade ettikleri görülmüştür. Etkili liderlik çok çeşitli beceriler gerektirir. Duygusal bilgiyi anlayan, duyguları kullanabilen ve duyguları düzenleyerek yönetebilen yöneticilerde duygusal zekanın liderlik performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. Duygusal zeka çalışanların, öğrencilerin ve velilerin ihtiyaçlarını daha etkili bir şekilde karşılamaya, sağlıklı okul ortamları oluşturmaya çalışan yöneticilere yardımcı olabilecek önemli bir yetenektir. Duygusal zeka becerilerinin geliştirilmesi, eğitim örgütünün ilerlemesi ve hedeflerine ulaşması için yeterli liderlik nitelikleri sunar (Maulod vd., 2017; Templeton vd., 2016). Özellikle duygusal zekaya sahip yöneticiler anlayış, güven, beklenti, başarı ve etkililik değerlerini benimseyerek ve duyguları, inançları, vizyonu ve değerleri esnek bir şekilde birleştirerek, öz bilinçli ve örgütsel bir kültüre ilham verebilir ve bunu kolaylaştırabilir (Brinia vd., 2014).

Nitel tema analizinin duygusal zekayı etkileyen faktörler kategorisi incelendiğinde empati kurabilme bir başkasının duygusunu veya düşüncesini sezme, anlama ve paylaşma kapasitesini ifade eder. Genellikle "kendini başkasının yerine koyma" veya "bir şekilde kendi dışındaki başka bir varlığın bakış açısını veya duygularını deneyimleme yeteneği" olarak tanımlanır. Empati, sıklıkla yanlış anlaşılan ve yeterince kullanılmayan güçlü bir iletişim becerisidir (Ioannidou & Konstantikaki, 2008). Singh ve Dali'nin (2013) okul yöneticilerinin empati kurabilme yetkinliklerini araştırdıkları çalışma yöneticilerin empatiye bir öğretimsel liderlik yeterliliği olarak değer verdiklerini göstermiştir. Mesleki gelişim programlarının, bilişsel yeteneklerin yanı sıra duygusal zekanın kullanması konusunda yöneticilere güç kazandırdığı konusunda hemfikirler. Ayrıca, verilen hizmet içi eğitimlerle, yöneticilerin günlük olarak karşılaşılan insani zorluklarla etkili ve proaktif bir şekilde başa çıkabilmeleri için yeterince güçlendirmeleri amacıyla empati yeterliliklerinin sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Duygusal zeka düzeyi yüksek olan okul yöneticileri empatiyi insanlar arası bir yetkinlik olarak görmektedirler ve bu yetkinliğin iş

yerinde öğrenme yetkinliklerinden ayıramayacağına dair derin bir anlayışa sahiptirler. Benzer bir biçimde bu araştırmaya katılan yöneticiler de empati kurabilme yetkinliğini duygusal zekayı etkileyen faktörler arasında sıklıkla ifade etmişlerdir. Yöneticilerin duygusal zekayı etkileyen faktörler arasında sıklıkla ifade ettikleri bir diğer faktör olan kişisel yaşam deneyimleri, yetiştirme tarzı ve aile ile çalışma ortamını içermektedir. Duygusal zeka aile, arkadaş, iş yaşamında ve akademik ortamlarda büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle eğitimciler ve ebeveynler duygusal zekayı geliştirmek için neler yapılabileceğini bilmek konusunda oldukça isteklidirler. Dahası, bir çocuğun hayatında aile ortamı da duygusal zekanın gelişeceği temel birim olması açısından önemlidir. Ebeveynler, çocukların sosyal ve duygusal gelişiminde çok önemli bir rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, duygusal zeka ebeveynlik tarzıyla yüksek oranda ilişkilidir (Chandran & Nair, 2015; Irfan & Kausar, 2020; İşmen, 2004; Mousavi & Juhari, 2019; Uzzaman & Rezaul Karim, 2018). Sosyal çevre, kültürel, dini ve ekonomik koşullar, çalışma ortamı duygusal zekayı anlamlı düzeyde yordamaktadır. Çocukluk ve gençlik döneminde ailenin sağladığı güvenli duygusal ortam, duygusal zeka üzerinde önemli bir rol oynar. Örneğin, sevgi dolu, destekleyici bir ortamda büyümek, duygusal farkındalık, duyguları tanıma ve ifade etme becerilerini geliştirebilir. Ayrıca, duyguların kabul edildiği bir aile ortamı, çocukların duygularını daha sağlıklı bir şekilde yönetmesine yardımcı olabilir. Ebeveynlerin iş stresi veya çalışma koşulları da çocukların duygusal gelişimini etkileyebilir. Örneğin, ailedeki iş stresi veya aile üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılamak için yeterince zaman ayıramamaları, çocukların duygusal dünyalarını etkileyebilir. Ayrıca, aile içindeki iletişim tarzı ve duygusal destek, çocukların duygusal zekasını şekillendirebilir. Yöneticilerin duygusal zekayı etkilediğini ifade ettikleri bir diğer faktör de kişilik özellikleridir. Kişilik özellikleri ile duygusal zeka arasında genellikle yakın ve anlamlı bir ilişki vardır. Kişilik özellikleri, bir bireyin temel karakterini ve davranışlarını belirleyen kalıcı özelliklerdir (Ghiabi & Besharat, 2011; Ordun & Akun, 2016). Kişilik özelliklerinin özellikle duygu düzenleme ve kullanma boyutlarını yordama kapasitesi tespit edilmiştir. Dürüst, dışa dönük, zeki ve nazik kişiler en yüksek ortalama puanlara sahipken, bencil, dürüst olmayan, zayıf ve depresif kişilerin en düşük ortalama puanlara sahip olduğu görülmüştür. Duygusal zeka düzeyi dışa dönüklük ve nevrozlu tarafından pozitif ve negatif olarak öngörülebilmektedir. Tıpkı kişilik özellikleri gibi sosyalleşme ve duygusal zeka arasında da güçlü bir ilişki vardır (Lopes vd., 2003; Lopes vd., 2004) Sosyalleşme, bireyin sosyal becerileri, ilişkileri kurma yeteneği ve toplum içinde etkileşimde bulunma sürecidir. Bu süreç bireyin çevresiyle etkileşimde bulunarak sosyal becerilerini geliştirdiği süreçtir. Sosyal etkileşimler, başkalarının duygularını anlama ve onları anlayışla karşılama becerisini yani empatiyi geliştirebilir. Bu, empati

yeteneğini artırabilir ve duygusal zekayı güçlendirebilir. Bununla birlikte sosyalleşme süreci, etkili iletişim becerilerini geliştirmek için bir fırsat sunar. İyi iletişim, duyguları ifade etme, anlama ve uygun bir şekilde tepki verme becerisini içerir ve bu da duygusal zekanın bir parçasıdır. Ayrıca sosyal etkileşimler, stresli veya duygusal olarak zorlayıcı durumlarla başa çıkma becerisini geliştirebilir. Diğer insanlarla etkileşimde bulunmak ve onların duygularını anlamak, stresli durumlarla daha iyi başa çıkma yeteneğini artırabilir. Diğer yandan sosyal etkileşimler, duygusal farkındalığın artmasını destekleyebilir. Başkalarının duygularını anlama, kendi duygularını tanıma ve duygusal reaksiyonlarını daha iyi yönetme sürecinde sosyalleşme önemli bir rol oynayabilir. Kısaca sosyalleşme süreci, bireyin çevresiyle etkileşimde bulunarak sosyal becerilerini geliştirmesine olanak tanır ve bu beceriler duygusal zeka bileşenlerini oluşturur. Başkalarıyla etkileşimde bulunmak, duygusal farkındalık, empati ve duygusal düzenleme ve yönetim gibi becerilerin gelişimine katkıda bulunabilir ve dolayısıyla duygusal zekayı artırabilir. Bilişsel faktörler, yönetici görüşlerine göre duygusal zekayı etkileyen önemli unsurlardan biridir. Bu faktörler, düşünme tarzı, problem çözme becerileri, öğrenme süreci ve zihinsel işleyiş gibi bilişsel süreçleri kapsar (Brackett, Rivers & Salovey, 2011). Bilişsel faktörler bireyin kendisi hakkında farkındalık geliştirmesine yardımcı olabilir. Kişinin kendi duygularını ve düşüncelerini anlaması, duygusal zekanın bir parçası olan öz farkındalık üzerinde etkili olabilir. Aynı zamanda bilişsel yetenekler, başkalarının duygularını anlamak ve onların bakış açısını görmek için önemlidir. Empati ve başkalarının perspektifini anlama, bilişsel süreçlerin ve düşünme yeteneklerinin bir sonucu olabilir. Bilişsel süreçler, duyguları tanıma ve bunları yönetme becerisini etkileyebilir. Örneğin, stresle başa çıkma veya duygusal tepkileri kontrol etme becerisi, bilişsel işleyiş ve düşünme tarzlarıyla ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte, bilişsel süreçler, etkili iletişim becerilerinin gelişimine ve sosyal ilişkilerin yönetilmesine katkıda bulunabilir. Bilişsel süreçler, duygusal zekanın bileşenleriyle yakından ilişkilidir ve bireyin duygusal zekasını etkileyebilir. Düşünme tarzı, öğrenme şekli, problem çözme becerileri ve sosyal etkileşimlerdeki bilişsel yetenekler, duygusal zeka üzerinde belirleyici bir rol oynayabilir (Erbaş, 2023, p. 131-132). Bu süreçler, bireyin duygusal zeka yeterliliğini geliştirmesine veya daha etkili bir şekilde kullanmasına yardımcı olabilir.

Nitel tema analizinin duygusal zekanın faydaları kategorisi incelendiğinde iyileştirilmiş insan ilişkileri bireylerin aile, eğitim, sosyal ve çalışma ortamlarında diğerleriyle sağlıklı ve etkin ilişkiler kurabilmeleri, kendilerini etkin bir biçimde ifade edebilmeleri olarak tanımlanabilir. Duygusal zeka, insanların duygularını anlama, yönetme, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeteneğini içeren bir kavramdır. Duygusal zekanın sağladığı faydalardan biri olan

iyileştirilmiş insan ilişkilerinde, duygusal zekası yüksek olan bireylerin başkalarının duygularını anlayabilme ve onları anlayışla karşılayabilme, empati kurabilme kapasitesinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum, daha sağlıklı, derin ve anlayışlı ilişkiler kurmalarına olanak tanıyabilir. Bununla birlikte yüksek duygusal zekaya sahip olan bireyler, duygularını ifade etme ve karşı tarafın duygularını anlama konusunda daha yetkindirler. Bu da iletişimin daha etkili, açık ve sürdürülebilir olmasına yardımcı olabilir. Öte yandan duygusal zekası yüksek olan bireyler çatışmaları daha yapıcı ve etkin bir şekilde çözebilirler. Yüksek duygusal zeka düzeyleri sayesinde empati kurma ve duygusal dengeyi koruma yetenekleri, çatışmalarda daha olumlu bir yaklaşım sergilemelerine olanak tanıyabilir. Ruhsal iyilik hali, kişinin duygusal ve zihinsel sağlığının bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Duygusal zekası yüksek olan bireyler olumsuz duygularla daha etkili bir şekilde başa çıkmayı ve duygusal olarak daha dengeli olmayı sağlayarak ruhsal iyilik haline katkıda bulunabilirler. Ayrıca gelişmiş duygusal zekaya sahip bireylerin daha etkin stres yönetimi becerilerine sahip olması zor ve stresli durumlarla daha iyi başa çıkmasını sağlayabilir (Mikolajczak vd., 2007). Stres yönetimi becerileri, ruhsal iyilik hali üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir ve bireyin zorluklarla daha sağlıklı bir şekilde başa çıkmasını sağlayabilir. Bununla birlikte, bu bireyler daha sağlıklı ve anlayışlı ilişkiler kurma eğilimindedirler. Sağlıklı sosyal ilişkiler kurulması da ruhsal iyilik halini destekler ve bireyin destekleyici bir sosyal çevreye sahip olması bu iyilik hali üzerinde olumlu bir etki yaratabilir. Duygusal zekanın bu yönü, bireyin daha sağlıklı, dengeli ve tatmin edici bir ruhsal duruma sahip olmasına yardımcı olabilir (İşmen, 2001; Lopes vd., 2004; Salovey & Mayer, 1990).

Duygusal zekanın iş başarısına olan etkisi, iş yerindeki performans, liderlik becerileri, ekip çalışması, iletişim ve iş ilişkileri gibi alanlarda gösterdiği olumlu etkileri ifade eder. Duygusal zekanın iş başarısına olan faydaları incelendiğinde yüksek duygusal zekaya sahip olan liderler, empati kurabilir, çalışanları anlayışla karşılayabilir ve motive edebilir. Bu durum daha etkili liderlik ve takım yönetimi becerilerine sahip olmalarını sağlayabilir. Ayrıca bu bireyler, duygularını ifade etme ve karşısındaki kişilerin duygularını anlama konusunda daha başarılıdır. Bu da etkili iletişim becerileri geliştirmelerine yardımcı olabilir. Duygusal zekası gelişmiş olan bireyler stresli durumlarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilirler. Bu da iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilir ve daha verimli çalışmalarına olanak tanıyabilir. Bunun yanı sıra, duygusal zekası yüksek olan bireyler, iş arkadaşlarıyla daha sağlıklı ve etkili ilişkiler kurabilir ve daha verimli bir şekilde ekip çalışmalarına katkıda bulunabilirler. Bununla birlikte, duygusal dengeyi koruyarak daha sağlıklı ve dengeli kararlar alabilirler. Bu da iş stratejileri ve problem çözme süreçlerine olumlu katkı sağlayabilir. Birçok araştırma, duygusal zekanın iş dünyasında kişisel ve

mesleki başarı üzerinde önemli bir faktör olabileceğini göstermektedir (Akın, 2004; Bal & Gül, 2016; Brunetto vd., 2012; Diefendorff vd., 2008; Gao vd., 2013; Jordan & Troth, 2011; İşmen, 2001; Kılıç, Doğan & Demiral, 2007; Kırdök & Sarpkaya, 2017; Lopes vd., 2004; Lopez & Extramera, 2020; Merdan, 2021; Mikolajczak vd., 2007; Mousavi vd., 2012; Uludağ, 2019; Ulutürk, 2021; Salovey & Mayer, 1990; Savaş, 2012; Wong & Law, 2017). Duygusal zekanın iş başarısına katkı sağlaması, bireylerin iş performanslarını artırarak daha başarılı ve tatmin edici bir kariyer süreci geçirmelerine yardımcı olabilir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin temel hizmet sağlayıcılarından olan yöneticilerin duygusal zeka yetkinliklerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine yönelik mesleki ve hizmet içi eğitim programlarının uygulanması eğitimin niteliğinin artırılmasına önemli katkılar sağlayabilir.

### 5.1.3. İş Doyumuna İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

İş doyumunu nicel aşamada “*genel iş doyumunu*” olmak üzere tek boyut üzerinden ele alınmıştır. Nicel araştırma bulgularına göre özel anaokulu yöneticilerinin genel iş doyum düzeyinin yüksek olduğu, işlerinden büyük ölçüde memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Anselmus Dami ve diğerleri (2022), Başaran ve Güçlü (2018), Öztürk ve Şahbudak (2015), Tabatabaei ve Farazmehr (2015) ve Taşdan ve Tiryaki'nin (2010) araştırmalarıyla benzerlik göstermektedir. Ancak bu sonuç Akar ve Yıldırım (2008) ve Dağdeviren ve diğerleri (2011) araştırmalarıyla benzerlik göstermemektedir. İş doyumunu, çalışanın işinden ve örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyini belirten bir kavramdır ve kişinin işine yönelik tutumunu ifade etmektedir (Çıpa, 2020; Efeoğlu & Özgen, 2007). Bu kavram, çalışanların işleriyle ilgili duygusal tepkilerini içermektedir. İş doyumunun önemi öncelikle yaşam doyumuyla ilişkili olmasına ve kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkileyebilir olmasına dayanmaktadır. Bu durum, çalışanın yaşam doyumunu ve kalitesini etkileyebilir. Ayrıca iş doyumunu üretkenlik ve verimlilik üzerinde önemli bir etki yaratabilir. Bu etkiler hem iş doyumunun önemini vurgulamakta hem de çalışma ortamında sağlıklı bir denge sağlamanın önemini ortaya koymaktadır. Bu durum, iş doyumunun çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerinin daha geniş çapta fark edilmesine olanak sağlamıştır. Küreselleşmeyle birlikte artarak devam eden yoğun rekabet de iş doyumunu kavramının değer kazanmasına ve çalışanların iş doyumuna ilişkin yoğun araştırmalar yapılmaya başlanmasına yol açmıştır. Araştırmacılar tarafından farklı araştırmalarda çok farklı tanımları yapılan iş doyumunu kavramı çalışanların, işleri hakkında olumlu veya olumsuz ne hissettikleri; işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller

arasındaki uyum; işine karşı tutumu olarak ifade edilmektedir (Brunetto vd., 2012; Efeoğlu & Özgen, 2007; Spector & Fox, 2003). Bu tanımlamalara göre, çalışanın iş doyum düzeyi çalışanın beklentilerinin hangi ölçüde karşılandığını gösterir yani iş doyumunu çalışanın işiyle ilgili beklentilerine bağlıdır (Efeoğlu & Özgen, 2007). İş doyumunu etkileyen değişkenler dört farklı grupta sınıflandırılmaktadırlar. Bunlar; çalışılan işin sağladığı kişisel gelişim fırsatları, ekonomik nitelikleri, çalışma koşulları ve sosyal (kişilerarası) ilişkilerdir (Efeoğlu & Özgen, 2007; Garcia-Bernal vd., 2005). Balcı (1985, akt. Bil, 2018) da iş doyumunu etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel özellikler şeklinde ele almaktadır. Bireysel özellikler; bireyin kendisiyle ilgili olan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum vb. gibi demografik değişkenlerden oluşmaktadır. Bireylerin kişisel özellikleri, sosyal ve kültürel çevreleri ve eğitim düzeyleri yapacağı işin belirlenmesinde etkindir. İş doyumunu etkileyen örgütsel özellikler; örgütün türü ve yapısı, iş stresi, örgüt iklimi, ödül ve ceza sistemi, çalışma arkadaşlarının arasındaki ilişki, kararlara katılım, hitap ettiği grup ya da gruplar, örgütün fiziksel ve kurumsal yapısı, yönetim, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları gibi örgütün yapısal, çevresel ve yönetsel süreçleridir. İş doyumunun en çok yöneticilerden, meslektaşlardan, görevden ve çalışma koşullarından duyulan doyum olmak üzere dört doyuma odaklandığı görülmektedir (Akkoç vd., 2012; Balcı, 1985; akt. Bil, 2018; Dormann & Zapf, 2001; Erdoğan, 1996; akt. Şahin vd., 2011; Karakuş, 2008). Ayrıca bireyin iş doyumunu merak, başarma, öğrenme ve gelişme isteği gibi içsel motivasyonlar ve maaş, çalışma ve fiziksel koşullar, terfi, sosyal ilişkiler gibi bireyin dışında gelişen dışsal motivasyonlar da etkilemektedir (Chiva & Alegre, 2008). Özel anaokulu yöneticilerinin genel iş doyum düzeyinin yüksek olması, çalışılan işin sağladığı kişisel gelişim fırsatlarından, ekonomik niteliklerinden, çalışma koşullarından, sosyal (kişilerarası) ilişkilerden, meslektaşlarından ve görevlerinden kısacası bireysel ve örgütsel özelliklerden büyük ölçüde memnun olduklarını göstermektedir. Bu yöneticilerin büyük çoğunluğunun kendi iş yerinin sahibi ve aynı zamanda yöneticisi olduğu göz önünde bulundurulduğunda iş doyumunu sağlayabilecek ve artırabilecek koşulların oluşturulmasının genellikle kendi inisiyatiflerinde olduğu söylenebilir.

Nitel aşamada yapılan tema analizinde iş doyumunu “içsel faktörler, işe duygusal bağlılık, dışsal faktörler, çalışma koşulları, işe zihinsel bağlılık, işin içeriği, genel iş doyum ve iş doyumunu etkileyen faktörler” kategorilerine ulaşılmıştır. Bu kategoriler nicel aşamada olan iş doyumunu kategorilerine benzerlik göstermekle birlikte nicel aşamanın bulgularına ilaveten bu kategorilerin altında yöneticilerin iş doyumunu etkileyen faktörler hakkındaki görüşleri alt temalar halinde ifade edilmiştir. Özel anaokulu yöneticilerine göre içsel faktörler kategorisi için gelişme, ilerleme, işin yapısı ve sorumluluk; dışsal faktörler kategorisi için ekonomik faktörler ve kariyer,

çalışma koşulları, iletişim, iş yeri politikaları, yönetim tarzı ve iş güvenliği; çalışma koşulları kategorisi için psikolojik ve fiziksel koşullar; işin içeriği kategorisi için işin çeşitliliği ve zorluk seviyesi; iş doyumunu etkileyen faktörler kategorisi için duygusal zeka, iş-aile yaşam dengesi, kişinin beklentileri, meslek seçimi, takdir edilme ve belirsizlik olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yöneticiler çalışma koşulları kategorisinin psikolojik koşullar alt temasında motivasyon, iş yeri kültürü ve iklimi ve mobing olmak üzere üç adet alt kod belirtmişlerdir. Bununla birlikte yöneticiler yine çalışma koşulları kategorisinin fiziksel koşullar alt temasında iş-yaşam dengesi ve iş yerinin uzaklığı olmak üzere iki adet alt kod belirtmişlerdir.

Nitel tema analizinde içsel faktörler kategorisi incelendiğinde yöneticilerin yoğunlukla gelişme, ilerleme ve işin yapısından kaynaklanan iş doyumunu, nadiren de sorumluluğu tanımladıkları belirlenmiştir. Çalışanlar için önemli olan konulardan biri, işlerinde ilerleme kaydetme ve gelişim fırsatları bulabilmeleridir. Bu, yeni becerilerin öğrenilmesi, mevcut becerilerin geliştirilmesi, terfi olanakları veya projelerde daha fazla sorumluluk alarak kişisel büyüme sağlama gibi çeşitli yollarla olabilir. Ayrıca, işin karmaşıklığı, çeşitliliği ve çalışanların işlerini ne kadar kontrol edebildikleri gibi unsurları içeren işin yapısı da yöneticilerin içsel faktörler içerisinde tanımladıkları unsurlardan biridir. İşin daha ilginç ve çeşitlilik barındıran yapısı, genellikle çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunun yükselmesini destekleyebilir. Bununla birlikte, çalışanların işlerinde daha fazla sorumluluk alabilmeleri, karar verme yetkilerinin artması veya projelerde liderlik rolleri üstlenmeleri gibi durumlar, iş doyumunu artırabilir. Sorumluluk, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarını sağlayabilir ve kendilerini daha değerli hissetmelerine yardımcı olabilir (Dunnette vd., 1967; Hackman & Oldham, 1976; Köroğlu, 2011; Tosunoğlu, 1998).

Nitel tema analizinde işe duygusal bağlılık kategorisi incelendiğinde yöneticilerin sıklıkla işe duygusal bağlılıklarının olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Bu sonuç Akar ve Yıldırım'ın (2008) araştırması ile benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde yöneticilerin çalışanlarına en çok aşılacak istediği bağlılık türü işe duygusal bağlılıktır (Tolay vd., 2012). Duygusal bağlılık çalışanların, örgütlerin hedeflerini, amaçlarını ve değerlerini benimsemeleriyle ortaya çıkan bağlılık şekli olarak tanımlanmaktadır (Wiener, 1982). Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanların en belirgin özelliğinin, ihtiyaçlarından dolayı değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmeleri olduğu söylenebilir (Zangaro, 2001). Bağlılık hem kişisel yatkınlıklardan hem de örgütsel müdahalelerden etkilenebilir. Ülbeği ve Yalçın (2016) iş doyumunu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide güçlü bir etkinin olduğunu gözlemlemiştir. Bu durum işlerinden memnun olan çalışanların

örgüte duygusal bağlılık gösterme eğiliminde olduğunu, örgütle bütünleşme sağladığını ve örgütün hedeflerine ulaşması için daha fazla çaba sarf ettiğini göstermektedir (Mowday vd., 1979).

Nitel tema analizinde dışsal faktörler kategorisi incelendiğinde yöneticiler ekonomik faktörler ve kariyerin iş doyumunun önemli unsurlarından biri olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların maaşları, yan hakları, ödüllendirme sistemleri, ekonomik statü ve finansal tatmin gibi ekonomik faktörler iş doyumunu büyük ölçüde etkileyebilir (Gazioglu & Tansel, 2006). Adil bir maaş, yan haklar, ödüllendirme sistemleri ve ekonomik güvence çalışanların iş doyumunu artırabilir (Sutherland, 2013). Benzer bir şekilde çalışanlar için kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatları, iş doyumunu önemli ölçüde etkileyebilir. İşlerinde ilerleme, terfi olanakları, eğitim ve gelişim programları gibi fırsatlar, kariyer hedeflerine ulaşma imkanı çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve ilerlemelerini sağlayarak motivasyonlarını ve genel iş doyumlarını artırabilir. Öte yandan işte kariyer fırsatları olmayan çalışanlar motivasyon kaybı yaşayabilir ve iş doyumunu düşebilir. Yöneticiler iş doyumunu etkileyen dışsal faktörler içerisinde çalışma koşullarının da önemine değinmişlerdir. Bunlar iş ortamının genel yapısı, çalışma saatleri, iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi unsurları kapsar. Rahat ve düzenli bir çalışma ortamı, uygun ışıklandırma, ergonomik mobilyalar gibi unsurlar iş doyumunu üzerinde olumlu etki yapabilir ve çalışanların verimliliğini artırabilir. Bu sonuç, çalışma koşulları ile çalışanların iş doyumunu arasında pozitif bir ilişkiye işaret etmekte olan Öztürk ve Şahbudak (2015) ile Raziq ve Maulabakhsh'in (2015) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmalarda, örgütlerin iş doyum düzeyini en üst düzeye çıkarmak için iyi bir çalışma ortamının önemini anlamaları gerektiği vurgulanmaktadır. Yöneticilerin etkili iletişim becerileriyle çalışanlarıyla sağlam ve güvenilir iletişim kurması ve şeffaf bir iletişim iklimi oluşturması hem iş doyumunu hem de çalışanların işlerine olan bağlılığını artırabilir dolayısıyla da işten ayrılma niyetini azaltabilir. İletişim iklimi örgüt içindeki çalışanların bilgi alışverişiyle ilgili algılarına odaklanan bir örgüt iklimi boyutudur. Bu kavram, kurum içinde paylaşılan bilginin şeffaflığı ve güvenilirliği, çalışanların kararlara katılımı, çalışanların düşüncelerinin yönetimce dikkate alınması ve yönetici-çalışan iletişiminden oluşan dört ana boyutta incelenir (Ünler vd., 2014). İyi bir iletişim ikliminin olumlu sonuçlarından biri, çalışanların bu ortamı ödüllendirici olarak görmesidir. Bu durum, çalışanların kararlara katılımıyla birlikte kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Aynı zamanda, yönetici-çalışan iletişiminin kalitesi ve çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alınması, çalışanların değerli hissetmelerine katkı sağlar (Eğimli, 2009; Smidts vd., 2001; Yüksel, 2005). Bu faktörler, pozitif bir iletişim ortamının iş yerindeki doyum ve bağlılık üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır. İş yeri politikaları, bir örgütün belirlediği ve uyguladığı çalışma koşullarını, kuralları ve prosedürleri içeren yönergelerdir. Bu politikalar,

Çalışanların nasıl davranmaları gerektiği, performans değerlendirmeleri, izin ve tatil politikaları, terfi süreçleri, disiplin kuralları, cretlendirme politikaları gibi konuları kapsar. Bu politikaların adil, şeffaf ve çalışan dostu olması, çalışanların motivasyonunu ve işlerine duydukları memnuniyeti artırabilir. Bu da iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilir ve çalışanların kurumlarına bağlılıklarını artırabilir. Benzer şekilde destekçi yönetim tarzı, iyi bir liderlik ve iyi yönetilen bir ekip çalışanların işlerine olan bağlılığını ve memnuniyetini artırabilir (Başaran & Güçlü, 2018). Ayrıca güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlar. İş kazalarının az olması ve sağlık koşullarının uygun olması iş doyumunu olumlu yönde etkiler (Eğinli, 2009; Eyitmiş & Kaplan, 2021).

Nitel tema analizinin çalışma koşulları kategorisi incelendiğinde motivasyon iş doyumuna ilişkin psikolojik koşulların önemli bir bileşenidir. Motivasyon, bir kişinin işe karşı gösterdiği istek, çaba ve bağlılık düzeyini ifade eden insanın arzularının ve başarılarının özüdür (Kleinginna & Kleinginna, 1981). Bu iki kavram arasında önemli bir ilişki vardır. Motivasyonun yüksek olması, genellikle iş doyumunu ile pozitif ilişkilidir ve aynı zamanda mesleki motivasyon iş doyum düzeyinin yordayıcısıdır (Selvitopu & Taş, 2020). İş yeri kültürü, bir kurumun değerleri, normları, inançları ve davranış biçimlerini ifade ederken, iş yeri iklimi ise çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kuralların bir sonucu olarak oluşan ve örgütün içsel niteliklerini yansıtan çalışma ortamının atmosferini, çalışanların algıladığı atmosferi ve çalışma koşullarını belirtir (Gök, 2009; İşcan & Timuroğlu, 2007). İş yeri kültürü, kurumun değerlerini ve normlarını belirler. Eğer alışanların kişisel değerleri ve kurumsal değerler uyumluysa, çalışanlar işlerine daha bağlı olabilir. Bununla birlikte çalışanların görüşlerinin dinlenmesi ve değer verilmesi, çalışanların katılımını ve destekleyici bir ortam oluşumunu teşvik eder ve bu da iş doyumunu artırabilir. Olumlu bir iş yeri kültürü ve iklimi, açık ve etkili iletişimi destekler, iş arkadaşları ve yönetim arasında sağlıklı ilişkilerin gelişmesine yardımcı olur. İş yeri iklimi de esneklik sağlayarak iş-yaşam dengesini destekleyebilir. Bu iki kavram, çalışanların işlerini algılama biçimlerini ve iş doyumunu etkileyebilir. Bu nedenle yöneticiler iş yerinde çalışanların iş doyumunu artırmak için onlarla fikir birliği ve uyum sağlamalı, takım çalışmasını teşvik etmeli ve aynı zamanda bağlılığı, yeniliği ve girişimciliği desteklemelidirler. Yöneticilerin psikolojik çalışma koşulları içerisinde ifade ettiği mobing veya işyerinde psikolojik taciz, bir çalışanın sistematik olarak hedef alınması, aşağılanması, kötü muamele ve taciz edilmesi, dışlanması veya sürekli olarak zor durumda bırakılması durumudur (Leymann, 1996). Bu tür negatif bir ortamın iş doyumunu üzerinde oldukça zararlı etkileri olabilir ve çalışanın işini ve çalışma ortamını olumsuz etkileyebilir (Hardal vd., 2023). Çalışanlar sürekli bir stres, endişe ve baskı altında hissedebilirler. Bu durum çalışanın genel

psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilir hatta mağdur ve ailesinin fizyolojik, psikolojik ve sosyal sorunlar yaşamasına yol açabilir (Öztürk & şahbudak, 2017). Mobinge maruz kalan bir çalışanın iş yerinde memnuniyeti, motivasyonu, bağlılığı ve genel olarak işine yönelik tutumu olumsuz etkilenebilir dolayısıyla da iş doyumunu azaltarak işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Sağlıklı bir iş ortamı çalışanların işlerine olan bağlılığını artırırken, mobing gibi negatif faktörler iş doyumunu ciddi ve olumsuz yönde etkileyebilir. Yöneticilerin psikolojik koşullardan daha az sıklıkla ifade ettikleri fiziksel çalışma koşulları içerisinde iş-yaşam dengesi ve iş yerinin uzaklığı yer almıştır. İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve kişisel yaşamları arasındaki dengeyi kurma yeteneği olarak tanımlanabilir. İş-yaşam dengesi ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Bayarçelik & Hıdır, 2020; Palabıyık & İşözen, 2021). Bireyin iş ve aile yaşamının gereği olarak üstlendiği rollerde uyumsuzluk oluşmasından kaynaklı üzerinde yarattığı gerilimin artması dolayısıyla iş-aile dengesinin bozulması iş doyumunu olumsuz etkileyebilir. Sağlıklı bir iş-yaşam dengesi, çalışanların işlerini ve kişisel yaşamlarını dengeleme kabiliyetini sağlar. Bu denge, işten gelen stresin ve tükenmişliğin azalmasına, daha iyi bir zindelik ve enerji seviyesine ve genel olarak daha mutlu bir yaşama olanak tanır. Bu nedenle, iş yerlerinde iş-yaşam dengesine önem verilmesi, çalışanların memnuniyetini artırabilir ve iş doyumunu destekleyebilir. Diğer yandan uzak bir iş yerine sahip olmak, genellikle çalışanların günlük yaşamında daha fazla zaman ve enerji harcamalarına neden olur. Uzun işe ulaşım süreleri, günlük yaşamın kalitesini düşürebilir. Uzak bir iş yerine her gün gidip gelmek ve uzun srelerde trafikte veya toplu taşıma araçlarında geçirilen zaman, çalışanların yorgunluk ve tükenmişlik seviyelerini artırabilir. Bu durum işten arta kalan zamanı azaltabilir ve bu da çalışanların kişisel yaşamlarına ayıracakları süreyi kısıtlayabilir, iş-yaşam dengesini zorlaştırabilir ve iş doyumunun azalmasına yol açabilir.

Nitel tema analizinin işe zihinsel bağlılık kategorisi incelendiğinde zihinsel bağlılık kişisel olarak işe duyulan bağlılık ve işe odaklanma düzeyini ifade eder. Eğer bir çalışan işine zihinsel olarak bağlıysa, işini önemser, işine konsantre olarak odaklanır, işini geliştirmek için çaba gösterir ve işini yapmaktan keyif alabilir. İşe zihinsel bağlılık ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır (Gedik & stner, 2017). Bu durum çalışanın işine olan motivasyonunu ve tutkusunu yansıtabilir. Motive ve bağlı çalışanlar, genellikle işlerini daha iyi yaparlar ve işlerinden daha fazla tatmin olabilirler. Bu da iş doyumunu artırabilir çünkü işten aldıkları memnuniyet, işe bağlılık ve tutkuları ile ilişkilidir.

Nitel tema analizinde işin içeriği kategorisi incelendiğinde işin çeşitliliği, bir çalışanın işi yaparken karşılaştığı farklı görevler, sorumluluklar ve aktivitelerin geniş bir yelpazesini ifade eder. Baka bir deyişe işe monotonluğun azalması ve farklı becerilerin kullanılması anlamına gelir. İşin

çeşitliliği, çalışanların işlerini daha ilginç ve zorlayıcı hale getirmesi açısından önemlidir. Farklı görevler ve projeler, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve iş doyumunu yükseltebilir (Yüksel, 2005). Benzer şekilde farklı türdeki işler, çalışanların farklı becerilerini geliştirmelerine olanak sağlayabilir. Bu durum çalışanların kariyerlerini ve kişisel gelişimlerini destekleyebilir. Ayrıca işin çeşitliliği, farklı bakış açılarından ve deneyimlerden yararlanmayı teşvik edebilir. Bu da yenilikçi düşünceyi teşvik edebilir ve şirketin inovasyon kapasitesini artırabilir. Öte yandan, aynı işleri tekrarlamak, zamanla monotonluğa ve motivasyon kaybına neden olabilir. İşin çeşitliliği, bu tür monotonluğu azaltabilir ve çalışanların işlerine olan ilgilerini canlı tutabilir. Bununla birlikte çalışanların daha geniş bir perspektiften bakmalarını sağlayarak performanslarını artırabilir. Ancak, işin çok fazla çeşitlilik göstermesi bazen iş yükünü ve stresi artırabilir. Bu durumda, dengeli bir iş dağılımı ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlamak önemlidir. İşin çeşitliliği, iş yerindeki verimliliği ve çalışanların işten aldıkları doyumunu artırabilir, ancak bu dengeyi sağlamanın önemi büyüktür. Yöneticilerin çok nadiren de olsa ifade ettiği işin zorluk seviyesi ile iş doyumunu arasındaki ilişki oldukça karmaşık olabilir. İşin zorluğu, çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları zihinsel, fiziksel veya duygusal zorluk düzeyini ifade eder. Bu zorluk derecesi, iş doyumunu üzerinde çeşitli etkilere sahip olabilir. İşin zorluk derecesi, genellikle iş doyumunu olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Çalışanlar genellikle başarıma arzusu taşır ve başarılarını görmek ve paylaşmak isterler. Zihinsel açıdan zorlayıcı bir iş, çalışan tarafından başarıyla tamamlandığında ve çevre tarafından da fark edildiğinde, çalışanın iş doyum seviyesi yüksek olabilir. Bununla birlikte, fiziksel zorluklar genellikle iş doyumunu açısından önemli bir faktör olarak kabul edilmemektedir (Sevimli & İşcan, 2005). Bazı durumlarda, orta düzeyde zorluk seviyesine sahip işler, çalışanlar için daha tatmin edici olabilir çünkü bu tür işler hem fazla basit olmayan hem de aşırı stresli veya karmaşık olmayan işlerdir. Bu işler çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve başarı hissetmelerine olanak tanıyabilir. Dolayısıyla, orta düzeyde zorluk seviyesine sahip işler, iş doyumunu artırabilir. Ancak, aşırı düşük zorluk seviyesine sahip işler, monotonluğa ve tekrarlanan rutinlere yol açabilir. Bu durumda, çalışanlar işlerinden tatmin olmayabilirler ve iş doyumları azalabilir. Diğer yandan, aşırı yüksek zorluk seviyesine sahip işler, aşırı stres ve baskı oluşturabilir ve çalışanların motivasyonunu düşürebilir. İşin zorluk seviyesi ve iş doyumunu arasındaki ilişki, genellikle bireysel tercihlere, becerilere ve kişisel farklılıklara bağlıdır. Kimi çalışanlar daha zorlu işleri tercih ederken, bazıları için daha düşük stresli ve daha az zorlayıcı işler daha tatmin edici olabilir. Bu nedenle, işin zorluk seviyesinin iş doyumunu üzerindeki etkisi kişiden kişiye değişebilir. İşin zorluk seviyesi, çalışanın yetenekleri ve tercihleriyle uyumlu olduğunda genellikle iş doyumunu artması beklenebilir.

Nitel tema analizinde genel iş doyumu kategorisi incelendiğinde yöneticilerin genel iş doyumunu içsel ve dışsal doyum kategorilerine kıyasla daha az sıklıkla ifade ettikleri belirlenmiştir. Genel iş doyumu, bir çalışanın işi ve çalışma ortamından aldığı memnuniyet, tatmin ve mutluluk duygusunu ifade eder (Aziri, 2011). Benzer bir şekilde çalışanın işinden ve örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyini belirten bir kavramdır ve kişinin işine yönelik tutumunu ifade etmektedir (Efeoğlu & Özgen, 2007). Kısaca, kişinin işinin farklı yönlerinden duyduğu doyum olarak tanımlayabiliriz (Van Ham, 2006). Bu kavram, bir kişinin işine karşı duyduğu tutumu, memnuniyet seviyesini ve işiyle ilgili hissettiklerini içerir. Çalışanların yaptıkları işin doğasına ve genel iş doyum düzeyine ilişkin algılarının önemli bir etkisi vardır. Genel iş doyumu, bir dizi faktörden etkilenir. İşin kendisi, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret, işin getirdiği sorumluluklar, şirket kültürü, yönetim tarzı ve kariyer gelişimi gibi unsurlar genel iş doyumunu belirleyebilir. Genel iş doyumu, çalışanın işte daha mutlu, motive ve verimli olmasına yardımcı olabilirken, düşük genel iş doyumu ise motivasyon kaybına, stres artışına ve genel yaşam kalitesinde azalmaya neden olabilir (Van Ham, 2006). Pek çok çalışma, iş doyumunun çalışanların motivasyonu üzerinde olağandışı derecede büyük bir etki yarattığını, motivasyon düzeyinin ise üretkenlik ve dolayısıyla örgütlerin performansı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Aziri, 2011; Köroğlu, 2011; Van Ham, 2006).

Nitel tema analizinde iş doyumunu etkileyen faktörler kategorisi incelendiğinde yöneticilerin yoğunlukla duygusal zekayı tanımladıkları görülmüştür. Duygusal zeka bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını doğru algılama, değerlendirme ve ifade etme; duygu ve duygusal bilgiyi anlama; duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik etmek için duyguları düzenleme; duyguları, düşünce ve eylem yol gösterecek şekilde kullanabilme yeteneğidir (Mayer vd., 2004; Salovey & Mayer, 1990). Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler genellikle iş yerinde daha iyi iletişim kurarlar ve diğerleriyle daha sağlıklı ilişkiler geliştirirler. İyi ilişkiler, iş ortamında pozitif bir atmosfer oluşturabilir ve iş doyumunu artırabilir. Duygusal zekası yüksek bireyler, başkalarının duygularını anlama ve empati kurma yeteneğine sahiptirler. Bu özellik, takım çalışmasını geliştirebilir ve iş birliğini artırarak iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilir. Aynı zamanda genellikle stresle ve tükenmişlikle daha iyi başa çıkabilirler. Bu, iş stresinin ve tükenmişliğin azaltılmasına ve dolayısıyla iş doyumunun artmasına yardımcı olabilir (Platsidou, 2010). Duygusal zeka, çalışanların iş ortamında duygusal dengeyi sağlamalarına ve diğerleriyle daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına yardımcı olabilir. Bu da genellikle iş doyumunu artırır (Wong vd., 2010). Ancak, iş doyumundaki etkisi kişiden kişiye değişebilir ve diğer faktörlerle birlikte değerlendirilmelidir (Kırdök & Sarpkaya, 2017; Şahin vd., 2011; Uludağ, 2018). Bu

nedenle, duygusal zeka eğitimleri veya çalışmaları, iş yerinde daha iyi bir çalışma ortamı ve iş doyumunu için faydalı olabilir. Yöneticiler bireyin iş yaşamındaki zamanı etkin ve verimli kullanarak, iş dışında kalan zamanı ailevi işlere ayırabilmesi ve iş-aile yaşantısı arasında denge kurabilmesinin önemini vurgulamışlardır. Bireylerin iş-aile yaşam çatışmasını yaşamalarının asıl nedeninin yaşam alanlarında farklı roller üstlenmeleri değil, bu rollerin gerekliliklerini yerine getirmede yaşadıkları zorluklar olduğu düşünülmektedir. Bireylerin iş ve aile yaşamlarına yeterince zaman ayırarak ikisi arasında sağlıklı bir denge oluşturması kolay değildir. Bir yandan iş yaşamında verimli çalışmalarının diğer taraftan özel yaşamlarında mutlu olmalarının basit olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak iş ve aile yaşam alanlarının sürekli değişken yapıda olması gösterilmektedir. İş-aile yaşamındaki değişkenliğin bireyin yaşamında çatışma yaratma olasılığı oldukça yüksektir (Efeoğlu & Özgen, 2007). İş-aile yaşam dengesi çalışanların işleriyle kişisel hayatları arasında denge kurmalarını ifade eder. Bu dengeyi kurmak hem işteki performansı hem de genel yaşam kalitesini artırabilir. Sağlıklı bir iş aile yaşam dengesi olan çalışanlar, işlerine daha motive olabilirler. İyi bir denge, çalışanlara daha fazla zaman ve enerji ayırma şansı verebilir. Bu da işte daha verimli olmalarına ve işlerinden daha fazla keyif almalarına olanak tanıyabilir. Bunun sonucunda iş doyumunu artabilir. Ayrıca, iş aile yaşam dengesi olan çalışanlar, daha az stresli olurlar (Judge vd., 1994; Tekingündüz vd., 2015; Turunç & Erkuş, 2010). Bu durum iş performansını olumlu yönde etkiler ve çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlar (Öngel & Gerni, 2021; Uzlu, 2023). Ancak, iş aile yaşam dengesindeki herhangi bir bozulma iş doyumunu üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Aşırı iş yoğunluğu, stres, uzun çalışma saatleri tükenmişlik veya işin kişisel yaşamı olumsuz etkilemesi iş doyumunu azaltabilir (Bacharach vd., 1991). Sonuç olarak, iş aile yaşam dengesi ile iş doyumunu arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Bozkurt, 2012; İftar & Dursun, 2014; Kolbaşı & Bağcı, 2018; Özdevecioğlu & Doruk, 2009). İyi bir denge, çalışanların hem işlerinde başarılı olmalarına hem de kişisel yaşamlarında daha mutlu olmalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, iş yerlerinde iş aile yaşam dengesine önem verilmesi, çalışanların iş doyumunu ve verimliliğini artırabilir. Beklentiler, iş doyumunu üzerinde önemli bir rol oynayabilir (Sevimli & İşcan, 2005). Bir kişinin işinden ne beklediği, işin kendisiyle ilgili algıları ve gerçekleşen durum arasındaki uyum, iş doyumunu etkileyebilir. Eğer bir kişi işinden beklediği şeyleri iş yerinde buluyorsa, iş doyumunu yüksek olabilir. Ancak, iş beklentileri gerçekleşmezse veya işteki deneyimler beklenenle uyuşmazsa, bu durum iş doyumunu olumsuz etkileyebilir. İş doyumunu ve beklentiler arasındaki uyumsuzluk, genellikle çalışanların motivasyonunu azaltabilir ve işten memnuniyetsizlik duygularına yol açabilir. Bu durum, çalışanların işlerinden aldıkları tatmini azaltabilir. Bu noktada, iş beklentilerinin gerçekçi olması

da önemlidir. Gerçekçi beklentiler, işte karşılaşılan durumlarla daha uyumlu olabilir ve bu da iş doyumunu artırabilir. Sonuç olarak, iş doyumunu ile kişinin işten beklentileri arasındaki uyum önemlidir. Beklentiler ile işteki deneyimler arasındaki uyum, çalışanların iş doyumunu belirlemede önemli bir faktördür. Bu nedenle, iş yerlerinde çalışanların beklentilerini anlamak, gerçekçi beklentilere sahip olmalarını teşvik etmek ve bu beklentileri mümkün olduğunca karşılamaya çalışmak iş doyumunu ve verimliliği artırabilir (Lawler, 1994). Meslek seçimi, bireyin yetenekleri, ilgi alanları, değerleri ve yaşam tarzıyla uyumlu olan bir kariyer yolunu seçmesini içerir (Dursun vd., 2016; Şahin, 2013). Bireyin iş doyumunu üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu seçim, genellikle kişinin işte mutlu olma ve tatmin duyma olasılığını belirler. Eğer birey hayalini kurduğu, hedeflediği ve sevdiği bir alanda çalışıyorsa, ilgi duyduğu bir mesleği icra ediyorsa, iş doyumunu yüksek olabilir. Bu durum, kişinin işine daha fazla motive olmasını, işte daha fazla keyif almasını ve iş performansının artmasını sağlayabilir. Ancak, bazen meslek seçimi zorunluluktan veya dışsal etmenlerden kaynaklanabilir. Bu durumda, kişi işinden memnun olmayabilir, iş doyumunu düşük olabilir ve motivasyonu azalabilir. Örneğin, aile baskısı, ekonomik zorunluluklar veya dış etkilere bazıları için iş seçiminde belirleyici olabilir. Bu nedenle, kişinin meslek seçimi ve iş doyumunu arasında güçlü bir ilişki bulunur. İşteki mutluluk ve tatmin genellikle mesleki tercihlerle uyumlu olabilir. İlgili alanda çalışmak, kişisel hedeflerle örtüşmek ve yeteneklerin kullanılması genellikle iş doyumunu artırır. Bu nedenle, kişilerin meslek seçiminde kendi yeteneklerine, ilgi alanlarına, norm ve değerlerine uygun olan bir kariyer yolu belirlemesi iş doyumunu artırabilir. Takdir edilme iş doyumunu oluşumunda etkili faktörlerden biridir. Çalışanın yaptığı işe yönelik maddi kazanımların ötesinde, sözlü veya yazılı şekilde yapılan olumlu geri bildirimler veya övgüler takdir edilme olarak nitelendirilebilir (Özpehlivan, 2019). Maddi ödüller, terfi gibi unsurların yanı sıra övgü ve grup tarafından takdir de iş karşılığı elde edilen ödüller arasında sayılabilir. Ayrıca, özel bir çaba veya gayret sonucu verilen koşullu ödüller, çalışanları işe odaklanmaya teşvik edebilir. Erdil ve diğerleri (2004) yaptıkları araştırmada, iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler arasında takdir edilmenin çalışan doyumunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Takdir gören çalışanlar, yaptıkları işten daha fazla doyum almaktadır. İş yerinde takdir edilmek, çalışanın kendisini değerli ve önemli hissetmesini sağlayabilir. Çalışanların motivasyonunu artırarak işlerini daha iyi yapmalarına teşvik edebilir ve iş doyumunu artırabilir. Ayrıca çalışanlar, yaptıkları işin fark edilmesi ve takdir edilmesi durumunda, işlerine daha fazla bağlılık gösterebilirler. Bu da iş doyumunu artırabilir. Takdir edilme aynı zamanda işyerindeki ilişkileri de olumlu yönde etkileyebilir. İyi bir iş ilişkisi ve çalışma ortamı, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmasını sağlayabilir. Takdir edilmenin eksikliği ise genellikle çalışanların

motivasyonunu azaltabilir ve iş doyumunu olumsuz etkileyebilir (Karadeniz & Yavuz, 2009). Takdir edilmenin, performans değerlendirme süreçleri, geribildirimler veya basitçe teşekkür etme gibi yöntemlerle sağlanması mümkün olabilir. Ancak, takdir edilme herkes için farklıdır ve herkesin takdir edilme ihtiyacı ve beklentisi farklı olabilir. Bazı çalışanlar için takdir edilme daha belirgin olabilirken, bazıları için daha az önem taşıyabilir. Bu nedenle, iş yerlerinde çeşitli yöntemlerle takdir edilme kültürünün oluşturulması ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarına uygun olarak takdir edilmesi önemlidir. Yöneticilerden yalnızca bir tanesinin iş doyumunu etkileyen faktörler içerisinde belirsizliği ifade ettiği görülmüştür. Belirsizliği Mart 2020’de tüm dünyayı etkisi altına alan ve halen etkileri devam etmekte olan Covid-19 Pandemisi ile 6 Şubat 2023 tarihinde ülkemizde meydana gelen ve 11 ilimizi yoğun olmak üzere ülkemizin tamamını derinden etkileyen depremlerin oluşturduğunu belirtmiştir. Belirsizliğin iş doyumunu en fazla etkileyen faktör olduğunu düşündüğünü vurgulamıştır. Alanyazın tarandığında belirsizliğin bu çalışmada ifade edildiği anlamıyla yapılan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Yapılan araştırmalarda genellikle rol belirsizliği üzerine odaklanıldığı tespit edilmiştir (Ereş & Akyürek, 2016; Sabuncuoğlu, 2016; Sevimli & Işcan, 2005). Araştırmanın nicel kısım sınırlı kalmayarak nitel kısmından elde edilen bulgularla desteklenmesinin değeri ve öneminin vurgulandığı söylenebilir.

Alanyazın incelendiğine iş doyumunu ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalarda genellikle örgütsel bağlılık, iş performansı, iş verimliliği, iş stresi, liderlik tarzları, iş ortamı, çalışma koşulları, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş-aile yaşam çatışması, çalışanların sağlığı, bireysel özellikler, çalışanların duygusal zekası gibi kavramlarla olan ilişkisinin incelendiği görülmektedir. İş doyumunu, çalışanların daha motive olmalarını, daha az stres yaşamalarını ve işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlar. Daha memnun ve mutlu çalışanlar, genellikle daha yüksek performans sergiler ve iş verimliliği artar. Aynı zamanda, çalışanların işlerine duydukları bağlılığı ve sadakati etkiler. Çalışan memnuniyetinin yüksek olması, işlerine bağlı olma eğiliminin artmasını ve örgütlerine daha uzun süreli bağlılık göstermelerini desteklemektedir. Ayrıca, iş doyumunu, çalışanların duygusal ve mental sağlığını da etkilemektedir. Daha mutlu olan çalışanlar genellikle daha az stres yaşarlar, daha az iş stresi de fiziksel ve zihinsel sağlık açısından olumlu bir etki yaratır. Bununla birlikte, iş doyumunu, örgütün çalışanlarını ne kadar iyi yönettiği ve çalışan memnuniyetine ne kadar önem verdiği konusunun dışarıya yansımalarıdır. İş arayanlar için örgütün iş doyumunu sağlayıp sağlayamadığı önemli faktörlerden birisidir. Daha düşük iş doyumunu, çalışanların işten ayrılma eğilimini artırabilir. Bu durum da örgüt için yüksek devir oranlarına, işe alım maliyetlerine ve yeniden eğitim gereksinimlerine yol açabilir. Sonuç olarak, iş doyumunu hem çalışanlar hem de işverenler için oldukça önemlidir çünkü mutlu ve memnun çalışanlar daha

verimli, bağı ve sağlıklı olma eğilimindedirler. Bundan dolayı, örgütler iş doyumunu artırmak için çeşitli stratejiler ve politikalar geliştirebilirler.

Alanyazında iş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar olsa da bunların çoğunlukla endüstri örgütlerine, eğitimin okul öncesi dışındaki kademelerine, çalışanların iş doyumuna ve yönetici davranışlarının çalışanın iş doyumuna üzerine etkisine odaklandığı görülmüştür (Cooper vd., 1989; Demirtaş, 2010; Gençay, 2007; Güçlü, 2001; Gümüşeli, 2004; Hoy & Miskel, 2010; Lok & Crawford, 1999; Şahin & Batugün, 1997; Taşdan & Tiryaki, 2010; Tengilimoğlu & Yiğit, 2005). Eğitim politikalarının uygulayıcıları olan yöneticilerin yaptıkları işten doyum sağlamaları, öncelikle kendilerinin, sonra öğrenci ve öğretmenlerin gelişimini, psikolojik ve fiziksel sağlığını, eğitim örgütlerinin verimliliği ve niteliğini etkilemekte dolayısıyla ülke ekonomisine ve kalkınmasına da tesir etmektedir.

#### **5.1.4. İşe Adanmışlığa İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

İşe adanmışlık nicel aşamada “işe adanmışlık” olmak üzere tek boyut üzerinden ele alınmıştır. Nicel araştırma bulgularına göre özel anaokulu yöneticilerinin işe adanmışlık düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Akçakanat ve diğerleri (2019), Atcıoğlu ve Köse (2018), İnce (2016), Köse (2015) ve Yıldız ve diğerlerinin (2023) araştırmalarıyla benzerlik göstermektedir. İşe adanmışlık bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işe vermesi, işine sarılması, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir zihin durumu olarak tanımlanır (Kahn, 1990; Yang vd., 2021). Bu sonuç yöneticilerin işlerine fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak adandıklarını, görevlerine ve mesleklerine karşı özverili ve tutkulu bir şekilde bağlandıklarını, işlerinde canlı, enerjik ve zinde hissettiklerini, kendilerini işe verdiklerini göstermektedir. İşe adanmış biri, işini önemser, gereken zamanı ve çabayı harcar, sürekli olarak kendini geliştirme ve ilerleme amacı taşır. Çalışan adanmışlığı, çeşitli nedenlerle araştırmacılar, uygulayıcılar ve yöneticiler için önemli bir kavramdır. İlk olarak, çalışan adanmışlığına olan ilgi, psikolojinin odak noktasının zayıflıklardan, hatalı işleyişten ve hasardan mutluluğa, insanın güçlü yönlerine ve optimal işleyişe doğru kaymasıyla ortaya çıkmıştır (Seligman & Csikszentmihayi, 2000). İkinci olarak, örgütlerin çalışanların girdilerini en üst düzeye çıkarma ihtiyaçları adanmışlığa olan ilgiye katkıda bulunmuştur. Araştırmalar, çalışan adanmışlığının verimlilik, iş doyumunu, motivasyon, bağlılık, düşük işten ayrılma niyeti ve müşteri memnuniyetini öngördüğünü göstermiştir (Bakker vd., 2003; Bakker vd., 2008; Harter vd., 2002; May vd., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004). Üçüncü olarak, adanmışlık çalışanların zihniyetini etkiler ve kişisel inisiyatif ve öğrenme ile ilgilidir (Sonnentag, 2003). Ayrıca, çalışanların isteğe bağlı çabalarını ve kalite kaygılarını körükler (Salanova vd.,

2003). İşe adanmışlık konusunda farklı görüşler olsa da çoğu araştırma işe adanmış çalışanların yüksek enerji düzeyine sahip olduğu ve işleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştiği konusunda hemfikirdir (Bakker vd., 2008; Bakker vd., 2014; Bakker & Demerouti, 2008; Shimazu & Schaufeli, 2008). Günümüz örgütlerinin adanmış çalışanlara sahip olması son derece arzu edilen bir durumdur çünkü adanmışlığın çalışan performansı üzerinde çok geniş kapsamlı olumlu etkileri vardır. İşe adanmışlığın yüksek düzeyde motivasyon, yaratıcılık, görev ve iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve müşteri memnuniyeti ile örtüştüğü gösterilmiştir (Bakker vd., 2014). İşin özellikleri birlikte işin tasarımını oluşturur. İyi tasarlanmış bir iş, çalışanların refahını ve adanmışlığını artırabilir. Bu nedenle, araştırmacıların hangi iş özelliklerinin çalışanların refahına ve adanmışlığına katkıda bulunduğunu ve hangilerinin iş stresini artırabileceğini incelemeyi amaçlamaları şaşırtıcı değildir. İş ve kişisel kaynaklar adanmışlığın ana belirleyicileridir ve bu kaynaklar yüksek iş talepleri bağlamında belirginlik kazanır. İşe adanmış çalışanlar daha yaratıcı, daha üretken ve daha fazla çaba göstermeye daha isteklidirler (Bakker vd., 2014; Bakker & Demerouti, 2008). Yöneticiler, çalışanların işleriyle ilgilenebilecekleri ortamların yaratılmasında önemli bir rol oynarlar. Güçlü ve etkin liderlik ile yüksek performans, bağlılık, yaratıcılık ve refah gibi bir dizi arzu edilen sonuç arasındaki ilişkileri ortaya koyan çok sayıda kuramsal ve deneysel araştırma vardır (Akçakanat vd., 2019; Atcioğlu & Köse, 2018; Bakker vd., 2003; Bakker vd., 2008; Bakker vd., 2014; İnce, 2016; Köse, 2015; Yıldız vd., 2023). Son yıllarda, hem etkili liderliğin önemli bir sonucu olarak hem de diğer olumlu tutum ve davranışlar için bir katalizör olarak adanmışlığa odaklanılmaktadır. Ancak, yöneticilerin adanmışlığı sağlama süreçleri nispeten daha az doğrudan ilgi görmüştür. Yöneticilerin adanmışlık için liderliği bilinçli müdahalelerle geliştirilebilecek şekillendirilebilir bir süreç olarak ele alarak, adanmışlığı nasıl teşvik edebileceklerinin ve destekleyebileceklerinin incelenmesi önemlidir. Eğitimin ve eğitim örgütlerinin de hedeflerine ulaşmasında ve etkili olmasında tüm paydaşların özellikle de okul yöneticilerinin önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Bu durumun önemi ve değeri kamuya bağlı olan okul öncesi eğitim kurumlarıyla kıyaslandığında özel okul öncesi eğitim söz konusu olduğunda daha önem kazandığı söylenebilir. Çünkü özel anaokulu yöneticilerinin eğitim ve örgüt politikaları bağlamında karar alma ve uygulama açısından kamuya ait kurumlardan çok daha bağımsız ve özgür hareket ettikleri bir gerçektir. Bu nedenle özel anaokulu yöneticilerinin böylesine önemli bir sorumluluğu hakkını vererek yerine getirmesinin işine adanmışlık düzeyinin artmasıyla mümkün olabileceği düşünülebilir. Yöneticilerin hem kendi hem de çalışanlarının adanmışlıklarını artırabilecek çalışma ortamlarını sağlayarak eğitim örgütlerinin de

motivasyonunu, verimliliğini, performansını aynı zamanda hem iç hem de dış paydaşların memnuniyet ve bağlılığını artırılabilceğı söylenebilir.

Nitel aşamada yapılan tema analizinde işe adanmışlık “fiziksel adanmışlık, zihinsel adanmışlık, duygusal adanmışlık, işin anlamı ve işe adanmışlığı etkileyen faktörler” kategorilerine ulaşılmıştır. Nicel aşamada işe adanmışlık tek boyut olarak ele alınmış olup nitel aşamada nicel aşamanın bulgularına ilaveten yukarıda sıralanan kategoriler ve yöneticilerin işe adanmışlığını etkileyen faktörler hakkındaki görüşleri alt temalar halinde ifade edilmiştir. Özel anaokulu yöneticilerine göre fiziksel adanmışlık kategorisi için zindelik, yoğun çalışma, bütün enerjini işe verme, işle ilgili üretim ve yapabileceğinin en iyisini yapmak; zihinsel adanmışlık kategorisi için kendini işe vermek, işe kafa yorma ve işe odaklanmak; duygusal adanmışlık kategorisi için işe duyulan olumlu hisler ve işe bağlılık; işin anlamı kategorisi için işe adanmışlığa olumlu anlam yükleme ve işe adanmışlığa olumsuz anlam yükleme; işe adanmışlığı etkileyen faktörler kategorisi için çalışan ile ilgili faktörler, iş ile ilgili faktörler, iş-aile yaşam dengesi ve ekonomik faktörler olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yöneticiler işe adanmışlığı etkileyen faktörler kategorisinin çalışan ile ilgili faktörler alt temasında kişilik özellikleri, aile ve yetiştirme tarzı, eğitim düzeyi ve zamansızlık olmak üzere dört adet alt kod belirtmişlerdir. Bununla birlikte yöneticiler yine işe adanmışlığı etkileyen faktörler kategorisinin iş ile ilgili faktörler alt temasında lider ve yöneticinin özellikleri, çalışma koşulları, işe duyulan sevgi ve kurumsallık olmak üzere dört adet alt kod belirtmişlerdir. Nitel tema analizinde fiziksel adanmışlık kategorisi incelendiğinde yöneticilerin çoğunlukla zindelik, yoğun çalışma ve bütün enerjini işe vermekten kaynaklanan işe adanmışlığı, nadiren de işle ilgili üretim ve yapabileceğinin en iyisini yapmayı tanımladıkları belirlenmiştir. Fiziksel olarak işe adanan bir yönetici kendini fiziksel olarak tamamen işine verir. Bu durum, yoğun bir şekilde çalışmayı, işe odaklanarak bütün enerjini sarf etmeyi, yüksek performans sergilemek için elinden gelenin en iyisini yapmayı ve işini en üst düzeyde yapabilmek için yoğun bir çaba sarf etmeyi içerir. İş yaparken harcanan fiziksel çaba miktarı farklı mesleklerde (örneğin fabrika işi ve öğretmenlik) değişiklik gösterse de iş yerinde enerji harcanması yine de geçerli bir kavramdır. Kuok & Taormina (2017) adanmış çalışanların çaba göstereceğini, yani işlerinde ve kurumlarında fazladan zaman ve çaba harcayacağını öne sürmüştür. Bu kavram için oluşturulan örnek bir madde "Ne kadar çalışırsam çalışayım, yüksek düzeyde enerjiye sahibim." şeklindedir. İşe fiziksel adanmışlığın en önemli bileşenlerinden biri zindeliktir. Zindelik, çalışırken yüksek düzeyde enerji, canlılık ve zihinsel dayanıklılığı, bir çalışanın işinde kayda değer çaba gösterme isteğini ve zor durumlarda sebat etmeyi ifade eder (Schaufeli vd., 2002). Dolayısıyla, işinde büyük bir zindelik hisseden bir yöneticinin işine karşı motivasyonu yüksektir ve aynı zamanda işinde

zorluklarla veya güçlüklerle karşılaştığında çok ısrarcı olması muhtemeldir. Ayrıca işe adanmışlık boyutlarından özellikle zindelik düzeyinin veya fiziksel adanmışlığın yüksek olması psikolojik iklimin çalışan performansı üzerindeki etkisini arttırmaktadır (Güler & Taşlıyan, 2022). Canlılık ve sebat işe adanmışlığın bu boyutunun temel özellikleridir (Mauno vd., 2007). Fiziksel adanmışlık sadece harcanan enerji miktarını değil, aynı zamanda kişinin iş yerinde enerji ve çaba harcama yoğunluğunu veya sıklığını da içerir (Rich, LePine & Crawford, 2010). Dolayısıyla, bu kavram için oluşturulan örnek madde "İşimden sık sık enerji alırım" olmuştur. Benzer biçimde eğitim yöneticilerine göre de fiziksel adanmışlığın bir diğer unsuru yoğun çalışmayı içermektedir. İşine fiziksel adanmış yöneticiler hafta sonu ve mesai saatleri dışında kalan zaman dilimlerinde de çalışmaya devam etmeleri nedeniyle uzun süreler boyunca ve yoğun bir şekilde çalışabilirler. Yüksek düzeyde fiziksel performans sergiler, bütün enerjilerini işe vererek kendilerini işe kaptırırlar. İşle ilgili yeni oyunlar ve projeler üretmek için iş dışı saatlerde de araştırma yaparlar ve yapabileceklerinin en iyisini yapmak için çabalarlar. Genelde eğitim örgütlerinin tamamının girdi ve çıktısının insan özelde okul öncesinin çocuk olduğu düşüldüğünde eğitim yöneticisinin ve paydaşlarının işe adanmışlığının diğer alanlarda olduğundan daha değerli hale geldiği ifade edilebilir. Sağlıklı ve verimli bir eğitim ortamı sağlama ve örgütün insan kaynaklarını etkin bir biçimde değerlendirerek eğitim politikalarını hayata geçirme sorumluluğu olan yöneticilerin, bu sorumlulukları ancak işine fiziksel adanmışlıklarının yüksek olmasıyla yerine getirebilecekleri söylenebilir.

Nitel tema analizinde zihinsel adanmışlık kategorisi incelendiğinde yöneticilerin kendilerini zihinsel olarak işe verdikleri, işlerine yoğun bir şekilde kafa yordukları ve işlerine odaklandıkları görülmüştür. Zihinsel adanmışlık, işin gerekliliklerinin yapılabilmesi için harcanan dikkat ve konsantrasyonla ilgili olan zihinsel çaba olarak tanımlanabilir. Bu durum dikkat ve yoğunlaşmayı içerir. Kişinin işine tamamen konsantre olması ve derinlemesine dalması, bu sayede zamanın hızla geçmesi ve kişinin kendini işten ayırmakta zorlanması olarak ifade edilebilir (Kouk & Taormina, 2017). Zihinsel adanmışlık etkililik fikrine dayanır, yani insanların işlerinde daha etkili olabilmeleri için mantık ve farkındalıkla çalışmaları gerekir. Teorik olarak, zihinsel adanmışlığı olan insanlar işleriyle ilgili daha olumlu düşüncelere sahip olacak ve işlerine daha fazla dikkat edeceklerdir. İşle ilgili zihinsel işlemlerinin sıklığı ve yoğunluğu yüksek olacak ve sonuç olarak etkililikleri artacaktır. Zihinsel adanmışlık burada "bireyin görevlerine, hedeflerine veya örgütsel faaliyetlerine yönelik kasıtlı ve aktif olarak odaklanmış farkındalığı" olarak tanımlanmaktadır (Kouk & Taormina, 2017). Bu farkındalık, bireyin bu görevlerde, hedeflerde veya faaliyetlerde etkinliğini artırmak amacıyla dikkatini isteyerek işine vermesi ve işi hakkında

olumlu düşüncelere sahip olması ile karakterize edilmektedir. Uyumlu tutkuya sahip çalışanlar işte daha iyi performans göstermekte ve bu ilişkiye öncelikle zihinsel yoğunlaşma, yani çalışanların çalışırken deneyimledikleri odaklanma ve işe dalma yoğunluğu aracılık etmektedir (Ho vd., 2011). Thomas (2009) adanmışlık gösteren çalışanların sadece davranışlara değil aynı zamanda bilişsel işlemlere de odaklanacağını öne sürmüştür, May, Gilson ve Harter (2004) ise düşünmenin zihinsel adanmışlık için kritik önemde olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, zihinsel işe adanmışlık, bireyin işinde başarılı olabilmek için zamanını, dikkatini, düşüncesini ve konsantrasyonunu işe yöneltmesini içermektedir. Bu kavram için oluşturulan örnek bir madde "Zihnim genellikle işimle ilgili fikirlerle doludur." şeklindedir. Yöneticilerin kendilerini tamamen işe vererek işe kafa yorması ve işe odaklanması, işine yoğunlaşması anlamına gelmekte ve bunun azami dikkat ve odaklanma gerektiren okul öncesi eğitim yöneticisi için sahip olunması gereken olmazsa olmaz bir nitelik olduğunu söyleyebiliriz.

Nitel tema analizinin duygusal adanmışlık kategorisi incelendiğinde yöneticilerin işe duydukları olumlu hisleri ve işe bağlılıklarını ifade ettikleri görülmüştür. İşe duygusal adanmışlık, bireyin işteki duygularını düzenleme süreci olan iş yerinde duygusal emek fikrine dayanmaktadır (Grandey, 2000). Genel olarak, duygusal olarak işe adanmış olan insanlar işleriyle ilgili olarak kendilerini iyi veya mutlu hissederler ve bu olumlu etkiyi deneyimlemek onlara işleriyle ilgili hoş duygular verir. Duygusal işe adanmışlık burada "görevlere, hedeflere veya örgütsel faaliyetlere, bu görevleri, hedefleri veya faaliyetleri aktif olarak yerine getirme ve tamamlama konusunda gurur, coşku ve heyecan gibi olumlu duygulara sahip olmakla karakterize edilen istekli bağlılık" olarak tanımlanmaktadır (Grandey, 2000; Kouk & Taormina, 2017). Saks (2006) işe adanmışlığın "psikolojik mevcudiyeti" yansıttığını, yani çalışanların işleri ve organizasyonları hakkında duyguları olduğunu ve bunun da onları işlerinden daha memnun hale getirebileceğini öne sürmüştür. Yani, işlerine dahil olmak ve görevleri aktif bir şekilde tamamlamak için heyecanlı ve isteklidirler. Bu kavram için oluşturulan örnek bir madde "İş yerindeki sorumluluklarımı yerine getirirken kendimi çok mutlu hissediyorum" şeklindedir. Ayrıca, duygusal olarak işe adanmış bireyler, işlerini yerine getirdiklerinde tatmin duygusuna sahip olurlar. Bu kavram için oluşturulan örnek bir madde "İş performansımdan memnuniyet duyuyorum." şeklindedir (May vd., 2004). Kahn (1990) ilk olarak işe adanmışlığı "örgüt üyelerinin benliklerinin iş rollerine uyarlanması; adanmışlıkta insanlar rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak ifade ederler" şeklinde kavramsallaştırmıştır. İşe adanmışlığın kişinin zihinsel, duygusal ve fiziksel durumlarını içerdiğini öne sürmüştür. Başka bir deyişle, insanlar kişisel benliklerini işlerine taşırlar. Bu durum, çalışanların yaptıkları işe fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tamamen

adanmış olmalarını gerektirir (Kahn, 1990). Benzer şekilde, özel anaokulu yöneticileri de işe adanmışlığı fiziksel, zihinsel ve duygusal adanmışlık olarak ifade etmişlerdir. Günümüzün zorlu ve rekabetçi iş koşullarında ağır sorumlulukları olan yöneticilerin, enerjik, çaba ve sebat gösteren, zinde, zamanını, dikkatini, düşüncesini ve konsantrasyonunu işine odaklamış, işine yönelik gurur, coşku ve heyecan gibi olumlu duygulara sahip olmaları eğitim örgütünün amaçlarına ulaşması için değerlidir. Ayrıca, yöneticilerin işe adanmışlığı, eğitim örgütlerinin istediği rekabet avantajını elde etmesinde kritik bir psikolojik durum olabilir (Harter vd., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Çünkü işe adanmışlık, içinde pozitif bir ruh halini barındırır ve yöneticiler zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşma sayesinde motive olurlar ve çeşitli zorluklarla karşılaşsalar bile işlerine devam edebilirler (Bakker vd., 2008; Kahn, 1990; Kuok & Taormina, 2017). Bununla birlikte, fiziksel, zihinsel ve duygusal işe adanmışlık işten ayrılma niyetinin negatif yordayıcılarıdır (Joo vd., 2017; Kuok & Taormina, 2017). Bu da çalışanların işe daha adanmış olduklarında örgütten ayrılma olasılıklarının daha düşük olacağını göstermektedir (Koyuncu vd., 2006). Bu nedenle, işe adanmışlık, örgütlerin yüksek performans elde etmek için tam olarak ihtiyaç duydukları bir çalışan niteliğidir. Dolayısıyla, yöneticiler hem kendilerinin hem de çalışanlarının işlerine olan ilgisini ve katılımını artıracak fiziksel, duygusal ve zihinsel faktörlerin belirlenmesinde farkındalık sahibi ve yardımcı olabilirler.

Nitel tema analizinin işin anlamı kategorisi incelendiğinde yöneticilerin çoğunlukla işe adanmaya olumlu anlam yüklemelerine karşın bazı yöneticilerin işe adanmışlığa olumsuz anlam yüklediği ve işe adanmayı negatif bir tutum ve davranış olarak algıladıkları görülmüştür. Nicel aşamada yöneticilerin işe adanmışlık düzeyinin yüksek çıkmış olmasına ve nitel aşama katılımcılarının da nicel aşamaya katılan iş-aile yaşam çatışması düşük, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık düzeyi yüksek gönüllü katılımcılardan oluşmasına rağmen bazı yöneticilerin işe adanmışlığa olumsuz anlam yüklemesi bu araştırmanın ilginç bulguları arasında yer almaktadır. İşe adanmışlığa olumsuz anlam yükleyen yöneticilerin kuruluşun kurucusu ve aynı zamanda müdürü olan yöneticilerden değil sadece müdürü olan yöneticiler olması işe adanmışlığın aşırı iş yükü, yoğun çalışma saatleri, iş-aile yaşam dengesinin korunamaması, stres faktörleri gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Hem kurucu hem de müdür olarak çalışan yöneticiler kendi iş yerlerinin sahibi olduğu ve karar merci kendileri olduğu için işe adanmaya olumlu anlam yüklemeye daha meyilli olabilirler. İşe adanmışlığa olumsuz anlam yüklemek, genellikle bu kavramın olumlu etkileri yerine olumsuz sonuçları vurgulamak anlamına gelir. Yöneticiler bunun nedenleri arasında işe aşırı adanmışlığın, iş hayatı ile kişisel hayat arasında denge kurulamamasına yol açabileceğini belirtmişlerdir. Bu durumun, kişisel ihtiyaçların ihmal edilmesine ve aşırı

çalışma hayatının stres, yorgunluk, tükenmişlik ve sağlık sorunlarına yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Öte yandan bazı yöneticilerde işe adanmışlığın her zaman daha fazla çalışmaları gerektiği gibi yanlış bir anlayışa yol açtığı görülmüştür. Bunun sonucunda iş yaşamıyla ilgili aşırı stres ve sürekli baskı altında olma gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirebileceği düşüncesine sahip olduklarını söyleyebiliriz. Ayrıca aşırı adanmışlık uzun vadede sürdürülebilir olmayabilir. Yöneticiler sürekli olarak yüksek performans gösterme baskısı altındaysa, bunun fiziksel, zihinsel ve psikolojik sağlık üzerinde olumsuz etkileri olabilir. İşe adanmışlık genellikle olumlu bir özellik olarak kabul edilir çünkü iş verimliliği, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçları beraberinde getirebilir. Ancak, aşırıya kaçan adanmışlık veya bu kavramın sağlıklı bir şekilde algılanması durumunda olumsuz etkiler görülebilir. Bu nedenle, işe adanmışlık olgusunu anlamının ve dengeyi korumanın önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Nitel tema analizinin işe adanmışlığı etkileyen faktörler kategorisi incelendiğinde yöneticilerin çoğunlukla çalışan ile ilgili faktörlerden kişilik özellikleri, zaman zaman aile ve yetişme tarzı, nadiren de eğitim düzeyi ve zamansızlığı ifade ettikleri görülmüştür. Yöneticilerin işe adanmışlığı etkilediğini düşündükleri kişilik özellikleri arasında öz disiplin, öz güven, sorumluluk sahibi olma, kararlılık, fedakarlık, hırslı olmak, esneklik, mükemmeliyetçilik ve bencillik yer almaktadır. İşe adanmışlığa olumlu anlam yükleyen yöneticilerin olumlu kişilik özelliklerini, olumsuz anlam yükleyenlerinse olumsuz kişilik özelliklerini ifade ettikleri belirlenmiştir. Kendini motive etme, hedeflere ulaşma ve işleri tamamlama konusunda gösterilen öz disiplin işe adanmışlıkla ilişkilendirilebilir. Ayrıca işe adanmışlık, iş görevlerini yerine getirme konusundaki sorumluluk hissiyle ilişkilendirilebilir. Sorumluluk sahibi bireyler, işlerine daha fazla adanmışlık gösterebilirler. Bununla yanı sıra zorluklarla karşılaşıldığında pes etmeme ve hedeflere ulaşma konusunda kararlı olmak, işe adanmışlığı artırabilir. Değişen koşullara uyum sağlama yeteneği ve esneklik de işe adanmışlığı etkileyebilir. Esnek olmak, yeni durumlara uyum sağlama ve işte verimli olma yeteneğini artırabilir. Bununla birlikte kendine güvenen bireyler, işlerini daha iyi yapma konusunda daha fazla motive olabilirler. Bu da işe adanmışlık duygusunu artırabilir. Dahası işe hırs ve tutkuyla bağlılık gösterme, işe adanmışlığı artırabilir. İşin kişisel hedefler ve tutkularla uyumlu olması, bireyin işe daha fazla adanması sağlayabilir. Janssens ve diğerleri (2019) kişilik ve adanmışlık arasındaki ilişkiye dair içgörü geliştirmeyi amaçladıkları çalışmada kişilik özelliklerinden vicdanlılık, nevrotiklik, dışadönüklük, uyumluluk, açıklık ile iş özellikleri ve adanmışlık (zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşma dahil) arasındaki ilişkiyi değerlendirilmiştir. Hem vicdanlılık hem de dışadönüklük, adanmışlık ve üç boyutuyla olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Daha yüksek nevrotiklik düzeylerinin daha düşük zindelik ve adanmışlık düzeyleriyle ilişkili

olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan uyumluluk ile adanmışlık ve boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmamış ancak açıklık ile adanmışlık arasında negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, psikososyal iş özelliklerinin yanı sıra kişiliğin etkisinin de göz ardı edilmemesi gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, işe adanmışlığı artırmayı amaçlayan müdahalelerin kişilik özelliklerini de dikkate alması önerilmektedir. Benzer şekilde Young ve diğerleri (2018) işlerine bağlı olma olasılığı en yüksek olan çalışanları belirlemede pozitif duygulanımın adanmışlığın açık ara en güçlü yordayıcısı olduğunu, bunu proaktif kişilik, vicdanlılık ve dışadönüklüğün izlediğini, nevrotiklik, negatif duygulanım, uyumluluk ve deneyime açıklığın ise en az önemli olduğunu ortaya koymuştur. Adanmışlık için pozitif duygulanımın önemli olduğunu ve kişilik temelli seçimin, örgütlerin yüksek adanmışlığa sahip bir işgücü oluşturmaları için uygun olduğunu söyleyebiliriz. Genellikle, çocukluk dönemindeki aile dinamikleri ve ebeveynlerin çocuklarına yönelik davranışları, ilerleyen yaşlarda bireylerin işe adanmışlık düzeylerini etkileyebilir. Sevgi dolu ve destekleyici bir aile ortamı çocukların daha olumlu duygusal deneyimlere sahip olmalarını sağlayabilir. Bu tür bir aile dinamiği, bireyin daha sağlıklı bir öz saygı ve öz disiplin geliştirmesine ve işe daha olumlu bir şekilde adanmasına yardımcı olabilir. Aileler, çocuklarına sorumluluk duygusu kazandırmakla birlikte özgürlük ve bağımsızlık da sağlamalıdır. Bu denge, çocukların kendi kararlarını alabilme ve sorumluluk alabilme becerisini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu da iş hayatında daha öz güvenli ve sorumluluk sahibi bireyler olmalarına katkı sağlayabilir. Ayrıca aile içindeki duygusal deneyimler, bireylerin duygusal zeka gelişimini etkiler (Al-Elaimat vd., 2020; Lekaviciene & Antiniene, 2016). Empati, duyguları anlama ve ifade etme gibi beceriler, yetişkinlikte iş ilişkilerinde ve işe adanmışlıkta önemlidir (Martos Martínez vd., 2021). Ancak, bu ilişkiyi kesin olarak belirleyen tek bir faktör yoktur. Yöneticinin kişisel özellikleri, aile dinamikleri ve yetiştirilme tarzı, eğitim düzeyi gibi birçok etken işe adanmışlık üzerinde etki edebilir.

Nitel tema analizinin işe adanmışlığı etkileyen faktörler kategorisi incelendiğinde yöneticilerin iş ile ilgili faktörlerden çoğunlukla lider veya yöneticinin özelliklerini, çalışma koşullarını ve işe duyulan sevgiyi, nadiren de kurumsallığı ifade ettikleri belirlenmiştir. İyi bir lider veya yönetici, çalışanların işlerine duygusal olarak bağlanmalarını teşvik edebilir ve işe adanmışlık düzeylerini artırabilir. İyi bir lider veya yönetici, çalışanlara destek olur, onları motive eder ve ilham verebilir (Tuckey vd., 2012). Bu tarz bir liderlik, çalışanların işe duygusal olarak adanmasını teşvik edebilir. Yöneticilerin adil ve saygılı olması, çalışanların güvenini kazanmalarına ve iş ortamına duygusal olarak adanmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca etkili ve açık iletişim, liderlerin çalışanlarıyla duygusal bir bağ kurmasına ve işin anlamını, hedefleri net bir şekilde iletmelerine olanak tanıyabilir. Bununla birlikte yöneticilerin çalışanların duygularını anlama, onlara destek

olma ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda empati göstermeleri, işe adanmışlığı artırabilir (Martos Martnez vd., 2021). Öte yandan yöneticiler kendi adanmışlık düzeylerini artırmak isteyebilir, çünkü bu durum liderliklerini ve çalışanlarının adanmışlığını duygusal bulaşma, rol modelleme ve sosyal değişim süreçleri aracılığıyla etkileyebilir (Decuypere & Schaufeli, 2020). Sonuç olarak pozitif liderlik tarzlarının adanmışlığı etkilediğini söyleyebiliriz. Yöneticiler alışma koşullarının işe adanmışlık üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini belirtmişlerdir. İyi tasarlanmış ve destekleyici çalışma koşulları, işe adanmışlık düzeylerini artırabilirken, olumsuz veya stresli çalışma koşulları ise işe adanmışlığı olumsuz etkileyebilir (Addimando, 2019; Tuckey vd., 2012). Adil bir iş yönetimi, adalet hissi ve çalışanların işlerine ve emeklerine değer verilmesi, başarıların ödüllendirilmesi ve çalışanların başarılarının takdir edilmesi işe adanmışlık düzeylerini etkileyebilir. Tanıma, motivasyonu artırabilir ve çalışanların işlerine daha fazla adanmalarını sağlayabilir. Yoğun stres, aşırı iş yükü ve sürekli baskı altında çalışma, işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Bu koşullar altında çalışanlar tükenme yaşayabilir ve işe adanmışlık düzeyleri azalabilir. Bu nedenle, iş yerlerinin sağlıklı, destekleyici ve adil çalışma koşulları sağlaması, çalışanların işe adanmışlığını artırabilir ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. Yöneticiler işe duyulan sevginin de işe adanmışlık da önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer biçimde işe duyulan sevgi işe adanmışlığın ve bunun sonucunda da sağlığın iyi olmasıyla ilişkilendirilmiştir (Wojdylo, 2014). Diğer taraftan bir yöneticinin iş yerinin kurumsallığının işe adanmışlık üzerinde olumsuz etkisinin olabileceğini ifade ettiği görülmüştür. Kurumsal olan örgütlerde samimiyetin sağlanamadığını bu nedenle çalışanın fedakarlık göstermediğini ve adanmışlığı olumsuz etkilediğini düşünmektedir.

Nitel tema analizinin işe adanmışlığı etkileyen faktörler kategorisi incelendiğinde yöneticilerin işe adanmışlıkta iş-aile yaşam dengesini kurabilmenin önemini vurguladığı görülmüştür. Işe adanmışlık ile iş-aile yaşam dengesi arasında denge kurmak önemlidir çünkü bu denge, yöneticilerin hem işlerine olan adanmışlıklarını sürdürmelerine hem de kişisel yaşamlarında gerekli zamanı ve enerjiyi ayırmalarına yardımcı olur. Iř-aile yaşam dengesi, fiziksel ve ruhsal sağlık için önemlidir. Aşırı iş yoğunluğu veya aileye zaman ayıramama durumu, stres ve tükenmişlik gibi sağlık sorunlarına yol açabilir. Dengeli bir yaşam, yöneticilerin sağlıklarını korumalarına yardımcı olabilir (Parkes & Langford, 2008). Zihinsel ve duygusal olarak denge sağlayan yöneticiler, işlerine daha motive ve odaklanmış olabilirler. Bu da iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Aile ile kaliteli zaman geçirmek, ilişkilerin güçlenmesine ve aile desteğinin sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu durum yöneticilerin ruhsal açıdan daha dengeli olmalarına ve işlerinde daha verimli olmalarına katkı sağlayabilir. Esnek alışma saatleri, evden

çalışma gibi imkanlar, yöneticilerin iş ve özel hayat dengesini korumalarına yardımcı olabilir. Bu da işe adanmışlığı artırabilir (Wood, 2020; Žnidaršič, 2021). Başka bir deyişle, iş-aile yaşam dengesinin kurulabilmesi, yöneticilerin hem kişisel hem de iş yaşamlarında başarılı ve mutlu olmalarını sağlamak açısından önemlidir.

Nitel tema analizinin işe adanmışlığı etkileyen faktörler kategorisi incelendiğinde yöneticilerin işe adanmışlıkta ekonomik faktörlerin önemini vurguladığı görülmüştür. İşe adanmışlıkta ekonomik faktörler, yöneticilerin işe adanmışlık düzeylerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir. İyi bir maaş veya işin getirdiği ekonomik tatmin ve yöneticinin maddi ihtiyaçlarını karşılama gücü, işe adanmışlığını etkileyebilir (Chaudhary & Rangnekar, 2017). Aynı zamanda iş güvencesi ve istikrarı, yöneticilerin işe olan bağlılığını etkileyebilir. Ekonomik istikrar ve daha iyi fırsatlar yöneticilerin işlerine duygusal olarak daha bağlı hissetmelerini sağlayabilir (Schaufeli, 2018). Yöneticilerin işten aldıkları doyum, çalışma koşulları ve aldıkları ücretle dengeli olması, işe adanmışlıkları üzerinde etkili olabilir. Yöneticiler işlerinin getirdiği maddi doyumla duygusal adanmışlık arasında denge kurabilirler. Bu faktörler, yöneticilerin işe adanmışlık düzeylerini etkileyebilir ancak işe adanmışlığın sadece ekonomik faktörlere bağlı olduğu söylenemez.

#### **5.1.5. İş-Aile Yaşam Çatışması ve Duygusal Zekanın İş Doyumu ve İşe Adanmışlık Düzeylerini Yordamasına Yönelik Sonuçlar ve Tartışma**

Nicel aşamada oluşturulan regresyon modelinde iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu ve işe adanmışlık değişkenlerini anlamlı düzeyde negatif yönlü yordadığı saptanmıştır. Bu sonuca bakılarak özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışmalarını dengeleyebilmelerinin iş doyumunu ve işe adanmışlık gibi olumlu iş çıktıları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu söylenebilir. İş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu negatif yönde etkilediği alanyazında birçok çalışmada da ortaya koyulmuştur (Göztürk & Arslan 2023; İştari & Dursun, 2014; Kolbaşı & Bağcı, 2018; Öngel & Gerni, 2021; Özdevecioğlu & Doruk, 2009; Tsagkanou & Polychroniou, 2023; Uzlu, 2023; Yang vd., 2021). Bu araştırmanın nicel bulguları alanyazındaki çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Benzer şekilde Ertemli (2011), Tokmak (2021) ve Turgut (2011) çalışanların iş-aile çatışması yaşamalarını işe adanmışlık seviyelerinde azalmayla ilişkilendirmiştir. Bununla birlikte, Žnidaršič ve Marič (2021) iş-yaşam dengesindeki artışın iş doyumunu ve olumlu yönde ilişkili olduğunu ve işe adanmışlıkta artışa yol açtığını belirtmiştir. Bu çalışmada ayrıca iş doyumunu iş-aile yaşam çatışmasının işe adanmışlığı yordamasında tam aracı değişken rolünü üstlenmiştir. Bu durum işe adanmışlığın yüksek olması için iş doyumunun yüksek olması gerektiğine işaret etmektedir.

Alanyazında birçok çalışmada eğitim örgütü çalışanlarının verimli ve üretken bir iş performansına sahip olmalarında yüksek iş doyumunu ve işe adanmışlığa sahip olmalarının önemine vurgu yapılmıştır (Harter vd., 2002; Işık & Kama, 2018; İnce, 2016; Rich vd., 2010; Shimazu vd., 2012). Ancak genellikle iş-aile dengesi kurabilmenin yanı sıra iş doyumunun işe adanmışlık üzerindeki önemli etkileri ihmal edilmiştir (Žnidaršič & Marič, 2021). İş doyumunun işe adanmışlığın temel itici gücü olduğunun belirlenmiş olması nedeniyle iş doyumunu ile işe adanmışlık arasında bağlantı kuran bazı çalışmalar olmasına rağmen daha yakın bir incelemeye ihtiyaç vardır (Garg vd., 2018). Çünkü yöneticilerin ve çalışanların iş doyumunu ve işe adanmışlığı arasında anlamlı doğrudan etki ve pozitif bir ilişki vardır (Garg, vd., 2018; Tepeyakul & Rinthaisong, 2018). Yalabik ve diğerleri (2017) yapmış oldukları çalışmada tüm iş doyumunu boyutları arasında, “işin kendisinden duyulan memnuniyetin” işe adanmışlığın tüm boyutlarının, yani zindelik, adanmışlık ve yoğunlaşmanın temel itici gücü olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca “Koşullardan memnuniyet” çalışanların işlerine olan adanmışlıkları ile negatif yönde bağlantılıdır. Bu da iş yükü fazla olan çalışanların işlerine kendilerini veremeyecekleri anlamına gelmektedir. Son olarak, işlerinde iletişimden memnun olan çalışanların da işlerine adandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, Kašpárková ve diğerlerinin (2018) iş performansının işe adanmışlıkla iş doyumundan daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu bulgusunun, iş tutumlarının eş zamanlı geçerliliği konusunda katkıda bulunduğu söylenebilir. Geliştirilmiş çalışan adanmışlığı hem fiziksel hem duygusal hem de zihinsel olabilir ve adanmışlığın davranışsal ve tutumsal temellerini yansıtır. Günümüzün rekabetçi ortamında, güçlü adanmışlık gösteren yöneticilere ve çalışanlara sahip olmanın örgütlere sağladığı avantajları ortadadır. Yapılan birçok araştırma adanmışlık gösteren çalışanların örgütten ayrılma olasılığının daha düşük olduğunu, işe adanmışlık gösteren çalışanların düzenli olarak işe devam edeceğini ortaya koymuştur (Ariani, 2013; Bhatnagar & Biswas, 2010; Li vd., 2017; Osborn & Hammoud, 2017). Günümüzde hiçbir örgütün işe adanmışlık olmadan ayakta kalması olası görünmemektedir. Bu nedenle, adanmışlık kavramını ve olası sonuçlarını tanımak önemlidir. Eğitim örgütleri ve çalışanları yeni nesillerin yetiştirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesinde önemli bir katkıya sahip olduklarından, iş yaşamları ve iş ortamları yöneticilerin ve çalışanların optimum verimliliğe ulaşmasında oldukça stratejik bir öneme sahiptir (Singh ve Singh, 2015). Modern iş ortamının son derece rekabetçi yapısı sıklıkla çalışanların resmi çalışma saatlerine veya resmi iş tanımlarına rağmen iş görevlerine sürekli katılımını talep etmektedir. Eğitim örgütlerinin performansının artırılması açısından yöneticilerin hem bir çalışan hem de özel hayatı olan bireyler olarak, kendini rahat hissettiği, dengeli ve sağlıklı bir çalışma ortamına, yüksek iş doyumunu ve işe adanmışlığa sahip olmasının oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın nicel aşamasının regresyon modelinin bulgularından birisi de duygusal zekanın alt boyutu olan iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi (RHD) değişkeninin sadece iş doyumunu negatif yönde anlamlı derece yordamasıdır. İyimserlik ve RHD iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu yordamasında düzenleyici (moderatör) etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, iyimserlik ve RHD düzeyi yüksek olan yöneticilerde, düşük ve orta düzeyde olan yöneticilere kıyasla, iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkisinin daha az olduğu görülmektedir. Bireylerin dünyalarını yorumlama biçimleri duygulardan ve duyguların düzenlenmesinden etkilenir (Gordon vd., 2016). Aslında, olumsuz duygulanım tipik olarak belirsiz uyaranların olumsuz yorumlanmasını artırır ve işlevsiz psikososyal işlevlerde rol oynayabilir. Diğer yandan iyimserlik, insanların geleceklerine ilişkin genelleştirilmiş olumlu beklentilere ne ölçüde sahip olduklarını yansıtan bir bireysel farklılık değişkenidir (Carver vd., 2010). Bu, durumlar hakkında olumlu bir bakış açısına sahip olmayı, olumlu sonuçlara inanmayı ve zorlu veya olumsuz koşullarda bile mümkün olan en iyi sonucu beklemeyi içeren bir zihniyet veya bakış açısıdır. Olayların daha pozitif tarafını görme ve ona odaklanma, işlerin düzeleceğine veya olumlu sonuçlanacağına dair umudu ve güveni koruma eğilimidir. İyimserlik, pozitif örgütsel davranış hareketiyle daha fazla araştırılan bir kavram olmakla birlikte, aslında uzun yıllardan beri hem psikoloji alanında araştırılan hem de halk arasında bilinen bir kavramdır. İyimser bireyler genellikle hayata esneklik duygusuyla yaklaşır, aksilikleri geçici aynı zamanda büyüme veya öğrenme fırsatları olarak görürler. Ruh halinin düzenlenmesi ise duygusal durumun, zihinsel sağlığın ve genel olarak kişinin duygusal dengesinin sağlanması anlamına gelir (Coleman & Argue, 2015). İyimserlik ve RHD birlikte ele alındığında, kişinin yaşadığı duygusal durumu, olumlu bakış açısını ve duygusal dengesini koruma veya geliştirme çabalarını ifade eder. Bu kavram umut ve duygusal zeka ile de ilişkilidir ve iyimserlik ve RHD duygusal zekanın bir boyutudur (Coleman & Argue, 2015). Başka bir deyişle iyimserlik ve RHD düzeyinin yüksek olması olumlu bir bakış açısına sahip olmayı, olumlu sonuçlara inanmayı ve zorlu veya olumsuz koşullarda bile mümkün olan en iyi sonucu beklemeyi içeren bir bakış açısına sahip olmak demektir. Ayrıca iyimser olan ve duygularını başarılı bir şekilde düzenleyebilen bireyler, öfkeli ruh hallerinde bile olumsuz yorumlara daha az eğilimlidir. Bu durum, duygusal bozukluğu olan bireylerde beceri geliştirme açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Örgütlerde olumlu düşünce ya da olumlu eğilimlerin birçok olumlu örgütsel davranış değişkeni üzerinde etkisi olabilir. İyimserlik ve RHD düzeyi yüksek bireylerin çalışma hayatında daha esnek, daha tatminkar ve sebatkar, kolay vaz geçmeyen, umudunu ve güvenini koruyabilen, yüksek beklentileri ve olumlu amaçları olan, kişisel yetersizlikleri daha az olan, fiziksel ve ruhsal açıdan daha sağlam ve canlı

bireyler oldukları gözlemlenmektedir (Çalışkan, 2014). Aynı zamanda iyimserlik ve RHD düzeyi yüksek yöneticilerin iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkilerini daha az yaşamasının yanı sıra bir dizi faydası olabilir. İyimserlik ve pozitif ruh hali, yöneticilerin ve çalışanların motivasyonunu artırabilir. Yüksek iyimserlik ve RHD düzeyi motivasyonu artırabilir ve stresli durumlarla daha iyi başa çıkma becerisi sağlayabilir. Yöneticiler zorluklar karşısında sakinliğini koruyabilir ve daha etkili bir şekilde çözüm üretebilir. Yöneticilerin iletişim becerilerinin güçlenmesine ve çalışanlarla daha iyi iletişim kurmasına yardımcı olabilir. Bu, ekibin motivasyonunu artırabilir ve iş birliğini güçlendirebilir. Alternatif çözümler bulma ve farklı bakış açılarına açık olma konusunda yardımcı olabilir ve karar alma süreçlerini iyileştirebilir. Bu da yöneticilerin daha iyi kararlar almasına yardımcı olabilir. Liderlik ve ekip yönetimini destekleyerek liderlik özelliklerini güçlendirebilir. Bu da ekibin moralini ve performansını artırabilir. Ayrıca değişime uyum sağlamayı kolaylaştırabilir ve yöneticilerin ve ekibin değişen koşullara daha esnek bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olabilir. İyimserlik ve RHD düzeylerinin yüksek olması, genellikle yöneticilerin ve dolayısıyla eğitim örgütünün performansını ve çalışma ortamını olumlu yönde etkileyebilir. Bu özellikler liderlik becerilerini, iş birliğini ve ekip motivasyonunu güçlendirebilir.

#### **5.1.6. İş-Aile Yaşam Çatışması, Duygusal Zeka, İş Doyumu ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar ve Tartışma**

Bu araştırmanın nicel bulguları iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu ve işe adanmışlık ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğunu, aynı zamanda iş doyumunu ve işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, iyimserlik ve RHD'nin iş doyumunu ve işe adanmışlık ile pozitif yönlü, iş-aile yaşam çatışması ile negatif yönlü anlamlı ilişkisinin olduğunu göstermiştir. Bu değişkenler arasında kurulan “*düzenleyicili aracı modelde (modarated mediation model)*” iş-aile yaşam çatışmasının yordayıcı değişken, iş doyumunun aracı değişken, iyimserlik ve RHD'nin iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu yordamasında düzenleyici değişken ve işe adanmışlığın da yordanan değişken olarak işlev gördüğü ortaya çıkmıştır. Burada vurgu yapılması gereken nokta sosyal bilimlerde alanında aracı ve düzenleyici değişkenler, farklı faktörler veya değişkenler arasındaki ilişkilerin karmaşıklığının anlaşılmasında önemli roller oynarlar. Aracı değişken, bir değişkenin diğerini etkilediği temel mekanizma veya süreci açıklamaya yardımcı olur. Bir araştırmada aracı değişkeni belirlemek araştırmacının bu değişkenin etki yarattığı yolları veya süreçleri anlamalarına imkan sağlar. Bu sadece korelasyonları gözlemlemekle ilgili değil, aynı zamanda nedensel çıkarım mekanizmalarının daha derin anlaşılmasına imkan sağlayabilir (Nguyen vd., 2021). Bu bağlamda anaokulu yöneticilerinin

yüksek işe adanmışlığa sahip olması için yüksek iş doyumuna sahip olması gerektiğine işaret etmektedir. Bu durum iş doyumunu ve işe adanmışlık arasında bir ilişkinin olduğunun açıklanmasından öte bir nedensel çıkarım ilişkisini de ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre bir yöneticinin yüksek işe adanmışlığa sahip olabilmesinin yüksek iş doyumuna sahip olmasına bağlı olduğu söylenebilir. Bu araştırmaya benzer bir çalışmada Yang ve diğerleri (2021) Çin’de ilk ve ortaokul yöneticileri ile yürüttükleri çalışmada iş-aile çatışmasının işe adanmışlığı yordamasında iş doyumunun kısmi aracı değişken olarak rol aldığını ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca duygusal bağlılığın iş doyumunun işe adanmışlığı yordamasında düzenleyici değişken olarak rol aldığını da saptamışlardır. Elde edilen modelde iyimserlik ve RHD’nin iş-aile yaşam çatışmasını yordamasında düzenleyici değişken olduğu görülmüştür. Düzenleyici değişken iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü veya yönünü etkiler. Aracı değişkenin yaptığı gibi ilişkiyi açıklamaz, bunun yerine ilişkinin var olduğu koşulları etkiler. Modele göre iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu yordamasında, yüksek iyimserlik ve RHD düzeyine sahip olan yöneticilerde iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumuna olan negatif etkisi azalmaktadır. Bir başka ifade ile düşük iyimserlik ve RHD düzeyine sahip olan yöneticilerde iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumuna olan negatif etkisi artmaktadır. Benzer şekilde Gao ve diğerleri (2013) Çin’de liselerde görev yapan öğretmenler ile yaptığı çalışmada duygusal zekanın iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumuna olan negatif etkisi üzerinde düzenleyici rolü olduğunu saptamıştır.

Nitel aşamada yapılan tema analizinde iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumunu ve işe adanmışlık ilişkisi incelendiğinde kod birlikte oluşma modelinde özel anaokulu yöneticilerinin yoğunluğunun iş doyumunu ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi sıklıkla belirttiği görülmüştür. Yöneticilerin iş doyumunu ve işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğunu ve adanmışlığa olumlu anlam yüklediklerini ifade ettikleri görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin özellikleri, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi, bilgi ve becerilerin kullanılması ve işin kendisinden duyulan memnuniyet de iş doyumunu ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide yöneticilerin yoğunlukla ifade ettikleri kodlar olmuştur. Aynı zamanda yöneticiler bu kategorilerin iş doyumunun dışsal faktörler kategorisinin ekonomik faktörler ve kariyer alt teması ve içsel faktörler kategorisinin gelişme alt teması ile de ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda iş doyumunun dışsal faktörler kategorisinde yer alan ekonomik faktörler ve kariyer ile içsel faktörler kategorisinde yer alan gelişmenin iş doyumunu ve işe adanmışlık ilişkisinde önemli olduğu, bunların varlığı durumunda iş doyumunu ve işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığı ve adanmışlığa olumlu anlam yüklemekten bahsedilebileceği söylenebilir. Bu bulgular, Garg ve

diğerleri (2018), Khan ve Iqbal (2013), Lu ve diğerleri (2016), Rich ve diğerleri (2010) ve Yalabık ve diğerlerinin (2010) çalışmalarından elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Bu çalışmalarda da hem içsel hem de dışsal motivasyonun işe adanmışlık üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahip bulunmuştur. Ancak işe adanmışlığın gerçekleşebilmesi için öncelikle iş doyumunun gerçekleşmesi gerektiği, bu durumun da yöneticilerin işlerine ve çalıştıkları kurumlara yüksek düzeyde adanmışlık duymalarına neden olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca bir kişinin iş doyumunu beklentileri ile uyumlu olduğunda genellikle artar. Yöneticilerin maddi beklentileri, ekonomik durumu, gelir düzeyi, kariyer beklentileri ve gelişimi de iş doyumunu üzerinde etkili olabilir. İşte beklentilerinin karşılanması, yöneticilerin işini daha keyifli hale getirebilir. Ancak iş beklentileri gerçekleşmez veya işteki koşullar beklentilerle uyumsuzsa, iş doyumunu azalabilir. Y9, KM-K bu durumu şöyle açıklamaktadır: *“Bir beklentiye cevap alamamak vardır. Mesleğini yaparken hayal kurduğunda gerçekten meslekte karşılaştığın sorunlar arasında bir uçurum fazlaysa, beklentine cevap alamıyo....Yani beklediğinle hayal kurduğunla, karşılaştığın tablonun aslında uçurum ne kadar artıyorsa o kadar iş doyumunu azalır diye düşünüyorum. Örneğin çok idealist yetişmiş bir öğretmen meslek hayatında ama kötü bir kurumda tecrübe edindiye mezun olduktan sonra hayal kurduğuyla gerçek arasındaki eşitsizliği görürse, haksızlığa uğramışsa, özlük haklarında değer görmediğine uğramışsa, kendisini öğretmen olarak bir işte eee aslında öz yeterliliğini ya da öz benliğini sarsıcı bir durumlara maruz kalmışsa birazcık iş doyumunu da etkileyip biraz da hayal kırıklığına uğrayabiliyor aslında. Beklentiyle çok doğru orantılı diye düşünüyorum. Ne istediğinizle alakalı aslında.”* Ekonomik faktörler ve kariyer ile gelişmenin iş doyumunu ile ilişkisinde dışsal faktörlerin etkisinin de göz önünde bulundurulması gereklidir. Yöneticilerin idari ve mali yükümlülüklerinin çeşitliliği ve fazlalığının iş doyumlarını dolayısıyla da işe adanmışlıklarını olumsuz etkilediği söylenebilir. İş-yaşam dengesi, bireylerin iş ve özel hayatları arasındaki dengeyi bulmalarını ifade eder. Yöneticilerin işleriyle ilgili beklentileri, zaman yönetimi, çalışma koşulları gibi faktörler iş-yaşam dengesini etkiler. İş-yaşam dengesinin sağlanması, genellikle iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. İyi bir denge, yöneticilerin iş doyumuna ulaşmalarına katkı sağlayabilir. Benzer bir şekilde, iyi bir ekonomik durum, yöneticilerin maddi güvencesini artırabilir ve kariyer hedeflerine odaklanmalarını kolaylaştırabilir. İşte başarı ve yükselme konusundaki olanaklar, ekonomik durumla doğrudan ilişkilidir. Yüksek ekonomik güvence, yöneticilerin daha fazla eğitime, kariyerlerinde ilerlemeye ve gelişimine yönelik fırsatları değerlendirmelerini kolaylaştırabilir. Öte yandan ekonomik zorluklar, yöneticilerin iş-yaşam dengesini olumsuz etkileyebilir. Finansal endişeler ve aşırı çalışma işle ilgili stresle sonuçlanabilir, bu da iş-yaşam dengesini bozabilir. İleriye dönük kariyer gelişimi çabaları,

zaman yönetimi zorluklarına neden olabilir. Yüksek kariyer hedefleri olan bireylerde iş-yaşam dengesi zorlanabilir. İş-yaşam dengesi ve iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Akçıl, 2019; Palabıyık & İşözen, 2021). Bu nedenle yöneticilerin iş-yaşam dengelerini sağlayacak ve koruyacak düzenlemeler yapmaları büyük önem taşımaktadır.

Nitel aşamada yapılan tema analizindeki kod birlikte oluşma modelinde, iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumu ve işe adanmışlık ilişkisi incelendiğinde, özel anaokulu yöneticilerinin sıklıkla belirttiği bir diğer ilişkinin ise ekonomik faktörler ve kariyer ile gelişim ve işe duygusal bağlılık arasındaki ilişki olduğu görülmüştür. İyi ekonomik koşullar, yöneticilerin maddi güvence hissetmelerini sağlayabilir. Bu durum, işte daha fazla güvence ve duygusal bağlılık oluşturabilir, çünkü yöneticiler maddi ihtiyaçlarını karşıladıkça işlerine daha fazla duygusal bağlılık gösterebilirler. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde, iş güvencesi azalabilir ve bu durum yöneticilerin işe duygusal bağlılığını olumsuz etkileyebilir. Endişe ve belirsizlik, işe olan duygusal bağlılığı zayıflatabilir. Bu durumun örnekleri ile kısa süre önce yaşanan pandemi döneminde sıkça karşılaşılmış, birçok özel anaokulu ya kapanmış ya da devredilmiştir. Başarılı bir kariyer ve gelişim, işe duygusal bağlılık oluşturabilir ve yöneticilerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilir. Kariyer hedeflerine ulaşmada yaşanan güçlükler veya beklentilerin gerçekleşmemesi, işe duygusal bağlılığı azaltabilir. Bireyler, kariyer hedeflerine ulaşamadıklarında motivasyonlarını kaybedebilirler. İşe güçlü bir duygusal bağlılığı olan yöneticiler genellikle daha yüksek performans gösterirler. Yöneticilerin işe duygusal bağlılığı düşükse, iş doyumu, işe adanmışlığı ve iş performansında düşüş ve motivasyon kaybı yaşanabilir (Çelen vd., 2013; Karataş & Güleş, 2010; Van Scotter, 2000). Bunların yanı sıra, yöneticiler ekonomik faktörler ve kariyer ile gelişim ve işe zihinsel bağlılık arasında ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Ekonomik faktörlerin iyi olması, yöneticilerin maddi olarak güvende hissetmelerine katkıda bulunabilir. Ekonomik açıdan güvende hissetmek ve maddi endişelerin azalması işlerine zihinsel bağlılığı artırabilir. Ekonomik belirsizlik dönemleri tıpkı işe duygusal bağlılıkta olduğu gibi, iş güvencesi ve maddi kaygıları artırabilir. Endişe ve belirsizlik zihinsel bağlılığı azaltabilir. Kariyer hedeflerine ulaşmak ve gelişim, yöneticilerin işte daha fazla motive olmalarına ve zihinsel bağlılıklarını artırmalarına yardımcı olabilir. Diğer yandan, kariyer hedeflerine ulaşmada yaşanan güçlükler veya beklentilerin gerçekleşmemesi, yöneticilerin işe duydukları zihinsel bağlılığı olumsuz etkileyebilir. İşe zihinsel bağlılık, yöneticilerin işlerine yoğun bir şekilde odaklanmalarına, daha fazla katılım göstermelerine dolayısıyla iş doyumu, işe adanmışlık ve performanslarını artırmalarına katkıda bulunabilir (Tepayakul & Rinthaisong, 2018). Okul öncesi eğitim kademesi yapısı gereği yöneticilerinin ve tüm paydaşlarının işe duygusal ve zihinsel bağlılığının yüksek olmasının büyük

öneme sahip olduğu bir eğitim kademesidir. Girdisi ve çıktısı insan hatta çocuk olan, asli görevi ve sorumluluğu çocukların üstün yararının korunması olan okul öncesi eğitim yöneticilerinin bu görev ve sorumluluğu yerine getirebilmeleri için işlerine duygusal ve zihinsel bağılıklarının yüksek olması gereklidir. Ekonomik faktörler, bireyin eğitim alabilme ve kariyer gelişimini destekleyebilme yeteneğini etkileyebilir. Yüksek ekonomik güvence, yöneticilerin eğitim ve gelişim için daha fazla kaynağa erişimini sağlayabilir. İşin yapısı, kariyer gelişimine doğrudan etki edebilir. İşteki ilerleme olanakları, yöneticinin kariyer hedeflerine ulaşma konusundaki motivasyonunu etkileyebilir. İşin yapısı, eğitim sektöründeki ekonomik değişikliklere yanıt olarak evrilebilir. Bazı gelişmeler, yöneticilerin kariyer tercihlerini ve gelişim yollarını etkileyebilir. İşin yapısındaki değişimler genellikle teknolojik ilerlemelerle de bağlantılıdır. Bu durum yöneticilerin sahip olması gereken beceri setini etkileyebilir ve ekonomik olarak rekabet avantajı sağlayabilir. Yöneticilerin işiyle ilgili temel görevler ve sorumlulukların belirli olması ve hangi faaliyetleri gerçekleştirmesi gerektiğini bilmesi iş doyumunu etkileyebilir. Daha zengin ve çeşitli işler genellikle yöneticiler için daha tatmin edici olabilir. Ayrıca yöneticinin kendi işini yönetme ve kontrol etme derecesi, otonomi, işin önemi, ilerleme olanakları ve sorumluluk gibi içsel doyum değişkenlerinin iş doyumunu ve motivasyon üzerinde olumlu bir etki yarattığı görülmüştür (Garg vd., 2018; Köroğlu, 2011). Diğer yandan, yöneticinin özellikleri, çalışma koşulları, iş yeri politikaları, yönetim tarzından oluşan dışsal doyum değişkenleri ve genel iş doyumunun da ekonomik faktörler ve kariyer ve gelişim ile arasındaki ilişki iş doyumunu ve motivasyonu etkileyebilmektedir. Ayrıca, içsel faktörler içerisinde yer alan iş güvenliği ve dışsal faktörler içerisinde bulunan iş yerinin güvenliği değişkenlerinin de ekonomik faktörler ve kariyer ile motivasyon arasındaki ilişkide etkili olduğu görülmüştür. Buna ilaveten, duygusal zeka ve iş doyumunu arasında ilişkinin varlığı, pozitif yönlü bir ilişki ve kişilerarası iletişim ve etkileşimin de içsel iş doyum faktörleri içerisinde bulunan gelişme ve motivasyon arasındaki ilişkide etkili bulunduğu görülmüştür. Gelişme ve motivasyon arasındaki ilişki, kişilerarası iletişim ve etkileşimle yakından bağlantılıdır. İyi bir iletişim ve olumlu etkileşim, yöneticilerin gelişimine katkıda bulunabilir ve motivasyonlarını artırabilir. Kişilerarası iletişim ve etkileşimin iyi olması, bireylere düzenli ve yapıcı geribildirim sağlar. Geribildirim, yöneticilerin güçlü yanlarını ve gelişim alanlarını anlamasına yardımcı olarak kişisel ve profesyonel gelişimi destekler. Yapıcı ve doğru bir geribildirim süreci ise yöneticilerin hedeflerine ulaşmalarına yönelik net bir yol haritası çizerek motivasyonlarını artırabilir. Kişilerarası iletişim, mentörlük ve koçluk ilişkilerini güçlendirebilir, deneyimli bir yöneticinin tecrübelerini ve bilgilerini paylaşarak, gelişim ve motivasyonu artırabilir, potansiyelini ortaya çıkarmasına ve kendini daha iyi anlamasına yardımcı

olabilir. Ayrıca iyi bir iletişim ve etkileşim, ekip içinde güveni artırabilir. Güven, açık iletişim ve etkileşimle oluşturulduğunda, ekip üyeleri daha iyi bir iş birliği içinde çalışabilir. İş birliği, bir yöneticinin gelişimine farklı perspektifler kazandırabilir ve ekibiyle birlikte başarıya ulaşma motivasyonunu artırabilir. Aynı zamanda, iyi bir kişilerarası iletişim, yöneticilerin sosyal bağlantılarını güçlendirebilir. İşyerinde güçlü sosyal destek ağı, yöneticilerin ve çalışanların stresle başa çıkmalarını, motive olmalarını ve gelişimlerini desteklemelerini sağlar. Arkadaşlık ve sosyal destek, bireyin işine daha bağlı ve adanmış hissetmesine ve motivasyonunu artırmasına yardımcı olabilir. İnsanlar, kendilerinin değerli olduğunu hissettiğinde ve düşüncelerine saygı gösterildiğinde daha motive olabilirler. Bununla birlikte, ilgi ve saygı, bireylerin birbirlerine duyduğu güveni artırabilir ve gelişim odaklı bir ortam oluşturabilir. Bu durumda, kişilerarası iletişim ve etkileşim, yöneticilerin ve çalışanların gelişim ve motivasyon süreçlerinde kilit bir rol oynayabilir. Bu faktörler, işyerinde pozitif bir kültür oluşturarak yöneticilerin ve çalışanların daha motive olmalarına ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine, iş doyumuna ulaşmalarına ve işe adanmışlıklarının artırılmasına yardımcı olabilir. Sonuç olarak, okul öncesi eğitim yöneticilerinin iş doyumunu ve işe adanmışlıkları arasındaki ilişkinin, içsel ve dışsal faktörlerin bir kombinasyonu ile şekillendiği söylenebilir.

İş doyumunu ve işe adanmışlık, örgütsel psikoloji alanında birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır ve her ikisi de çalışanların işlerine yönelik tutumlarını ve duygularını yansıtır. Her ne kadar farklı yapılar olsalar da aralarında güçlü bir ilişki vardır. Hem iş doyumunu hem de işe adanmışlık, işe yönelik olumlu duygu ve hisleri içeren duygusal bir bileşene sahiptir. Yüksek iş doyumunu, yöneticilerin iş görev ve sorumluluklarına tam olarak katılma motivasyonunu artırabilir. Benzer biçimde, adanmışlık duyan yöneticiler genellikle işlerine karşı güçlü bir bağlılık hissederler. Olumlu bir çalışma ortamı hem iş doyumuna hem de işe adanmışlığa katkıda bulunabilir. Yöneticiler işlerinden memnun olduklarında, görevleriyle meşgul olma olasılıkları daha yüksektir. Adanmış yöneticiler genellikle daha üretkendir ve daha yüksek düzeyde performans gösterirler. Hem iş doyumunu hem de işe adanmışlık örgütsel sadakat ile ilişkilidir. İşlerinden memnun olan ve işlerine adanmış olan yöneticilerin uzun vadede örgütte kalma olasılığı daha yüksektir. Olumlu ve ilgi çekici bir çalışma ortamı yaratmaya öncelik veren eğitim örgütlerinin hem iş doyumunu hem de adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olması ve sonuçta genel örgütsel başarıya katkıda bulunması muhtemeldir. Bu durumda özel okul öncesi eğitim sisteminin bir kazanımı olarak değerlendirilebilir. Ancak yukarıda tartışılan bulguların dışında, araştırmanın nitel aşamasında, kod birlikte oluşma modelinde (kod birlikte oluşumu) iş-aile yaşam çatışması (denge kuramına alt teması), duygusal zeka ve işe adanmışlık üst temalarının herhangi bir kodla

ilişkinin tespit edilememiş olmasının bu çalışmanın nitel aşamasının ilginç bulgularından biri olduğu söylenebilir. Kod birlikte oluşma modelinin (kod birlikte oluşumu) ilginç bulgularından biri olan iş-aile yaşam çatışması ile ilgili bir ilişkinin ifade edilmemiş olması yöneticilerin yüksek düzeyde iş-aile yaşam çatışması yaşamamasından kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte, yöneticilerin duygusal zekanın işe adanmışlık ile doğrudan ilişkisini ifade etmekten ziyade iş doyumunu ile ilişkisini tanımlamış olmaları, araştırmanın nicel aşama bulgularından biri olan duygusal zekanın alt boyutlarından yüksek iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi düzeyinin iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkisini azalttığı bulgusunu desteklemektedir. Ayrıca nicel aşama bulgularından iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide iş doyumunun tam aracı değişken rolünü üstlenmesi, yöneticilerin yüksek işe adanmışlık düzeyine ulaşmasının yolunun yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olmalarından geçtiğini işaret etmektedir. Özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışması düzeylerinin orta, iş doyum ve işe adanmışlık düzeylerinin yüksek çıkması araştırmaya gönüllü katılım sağlayan yöneticilerin büyük çoğunluğunun hem kurucu hem de kuruluş müdürü olmasıyla ilişkili olabilir. Bu yöneticilerin büyük çoğunluğunun kendi iş yerinin sahibi ve aynı zamanda yöneticisi olduğu göz önünde bulundurulduğunda iş doyumunu ve işe adanmışlığı sağlayabilecek ve artırabilecek koşulların oluşturulmasının genellikle kendi inisiyatiflerinde olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, yöneticilerin iş-aile yaşam çatışmasının orta düzeyde olması, nitel aşamada belirttikleri üzere, özel okul öncesi eğitimin emek yoğun ve zaman baskısı olan bir alan olmasına karşın, bu iş yerlerinin bir kısmının aile işletmesi olmasından, aile desteği ve iş birliğinin sağlıyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Uzu (2023) kamuya bağlı ilköğretim, ortaokul ve liselerde çalışan okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışması düzeyleriyle iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yaptığı araştırmada okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışması düzeylerinin ve iş doyum düzeylerinin toplamda orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Kamuya bağlı okullarda çalışan yöneticilerin özel okullarda çalışan yöneticilere nispeten hem mesai saatleri hem de görev tanımları daha net ve belirgin aynı zamanda tatil süreleri daha uzundur. Buna rağmen özel anaokulu yöneticilerinin iş-aile yaşam çatışmasının kamuya bağlı okullarda çalışan yöneticilerde olduğu gibi orta düzeyde olması aile desteği ve iş birliğinin bir sonucu olabilir.

Eğitim her ülkenin temel taşıdır ve eğitim sektörü, diğer alanlara hizmet veren bir kaynak olarak faaliyet gösterir. Okul öncesi eğitim de tüm eğitim sisteminin temel taşı olarak ülke ekonomisinin büyümesinde başat bir rol oynar. Kurumsal eğitimin ilk basamağı olan okul öncesi eğitim gömleğin ilk düğmesini iliklemeye benzetilebilir. Gömleğin ilk düğmesini nasıl iliklerseniz sonrası da öyle ilerlemektedir. Bu metaforun okul öncesi eğitimin önemi ve değerini aktarmak

adına oldukça etkili bir metafor olduğu söylenebilir. Eğitim örgütlerinin etkinliği ve verimliliği doğrudan çalışanlara, özellikle de yöneticiler ile öğretmenlere ve iş yaşamının kalitesine bağlıdır. Eğitim potansiyel olarak bir toplumun en etkin sosyal eşitleyicisidir. Okul öncesi eğitim de bu bağlamda kritik ve stratejik bir rol oynamaktadır. Demokratik, ekonomik refahı yüksek, toplumsal eşitsizliği düşük, sosyal becerileri gelişmiş ve kültürel çeşitliliği fazla yeni bir nesil ve toplum yaratılmasında önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu nedenle okul öncesi eğitimin niteliğinin artırılmasında temel taşlarından olan yöneticilerin iş yaşam kalitesinin artırılması önemli ve gereklidir.

## **5.2. Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak uygulamaya yönelik ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

### **5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

- İş-aile yaşam çatışması ve iyimserlik ve RHD iş doyum düzeyi ve işe adanmışlığı dolayısıyla da iş performansı ve örgütsel bağlılık gibi olumlu iş çıktılarını etkilediği için yöneticilerin bakış açısından oldukça önemli bir konu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bundan dolayı, mevcut çalışma, yöneticilerin iş-aile yaşam çatışmasını azaltarak iyimserlik ve RHD, iş doyum ve işe adanmışlığını dolayısıyla da iş performans düzeyini artıracak kritik ve belirleyici faktörlerin ortaya çıkarılmasında eğitim örgütleri için stratejik öneme sahip olacaktır. Bu yüzden, özel anaokulu sahip ve yöneticileri, her yöneticinin kendi verimliliği ve örgütsel etkililiği için, iyi tanımlanmış bir şekilde çalıştığı okul öncesi eğitim kademesine elverişli ve uygun bir çalışma kültürü ve ortamı düzenlemek için adımlar atmalıdır.
- Ayrıca iyimserlik ve RHD'nin eğitim alanında çalışanların eğitimi ve gelişimi için potansiyel bir değerinin var olduğu belirtilebilir. İyimserlik ve RHD düzeyinin yüksek olması iş-aile yaşam çatışmasını dengelemeye yardımcı olabilir. Yüksek iyimserlik ve RHD düzeyine sahip yöneticiler bu sayede iş-aile yaşam çatışmasını önleme konusunda daha yetenekli olabilirler. Böylece iş doyumunun olumsuz etkilenmesini önleme yeteneğine sahip olabilirler.
- MEB eğitim sistemimizin niteliğinin ve kalitesinin artırılmasında önemli paydaşlardan olan özel anaokulu yöneticilerini de kapsayan iş-aile yaşam çatışmasının azaltılması,

iyimserlik ve RHD düzeyinin artırılmasına yönelik becerilerin geliştirilmesini destekleyen hizmet içi eğitimlerin düzenli olarak verilmesini teşvik eden politikalar geliştirmelidir.

### 5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırma özel anaokulu yöneticilerinde iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumunu dolayısıyla da işe adanmışlığını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Yüksek iş doyumuna ve işe adanmışlık düzeyine sahip yöneticilerin eğitim sistemine olumlu katkılar sağlayarak niteliğinin artırılmasında önemli rol oynayacağı söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerde iş-aile yaşam çatışmasına neden olan faktörlerin ortaya çıkartılması, bu konuda önlemlerin alınması konusunda birtakım stratejilerin geliştirilmesine zemin oluşturabilir. Araştırmacıların yöneticilerde iş-aile yaşam çatışmasının nedenleri konusunda daha fazla çalışma yapmaları önerilmektedir.
- İlgili alanyazında genelde okul öncesi eğitim yöneticilerine, özelde özel anaokulu yöneticilerine yönelik yapılan az sayıda nicel nadiren de nitel araştırmaların olduğu, bu kademeye araştırmalarda yeterince yer verilmediği görülmüştür. Bir ülkenin refahı için önemi inkar edilemez olan okul öncesi eğitim kademesinin eğitim sistemi için kritik ve stratejik bir öneme sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, araştırmacıların bu kademenin gelişip ilerlemesine katkı sağlayacak temel taşlarından olan yöneticilerine de gereken ilgiyi vermeleri gerekmektedir.
- İlgili alanyazında okul öncesi eğitim kademesine ve iş-aile yaşam çatışması, duygusal zeka, iş doyumuna ve işe adanmışlığa yönelik nitel araştırmalara rastlanılamamıştır. Bu kademeye ve bu değişkenlere ilişkin nitel araştırmalar yapılabileceği gibi nitel araştırmaların sayısı arttığında da bu çalışmalara yönelik meta sentez araştırması düşünülebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, B., & Kıran, S. (2020). Birinci basamak sağlık kuruluşlarında örgüt kültürü ve işe bağlanma özelliklerinin değerlendirilmesi, Zonguldak merkez ilçe örneği. *Batı Karadeniz Tıp Dergisi*, 4(2), 59-70.
- Addimando, L. (2019). The effect of positive working conditions on work engagement and teaching classroom practices: a large cross-sectional study in Switzerland. *Frontiers in Psychology*, 10, 2129. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02129>
- Ak, G., Yıldırım, B., & Ateş, H. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin mesleki yeterlilik algılarının incelenmesi (Başakşehir ilçesi örneği). *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 55, 89-108.
- Akar, C., & Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler: Yapısal denklem modeliyle beyaz et sektöründe bir alan uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Acar, O. K. (2019). İnsan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliklerinin işe adanmışlıkları üzerine etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 10(17), 395-419. <https://doi.org/10.26466/opus.513340>
- Akçıl, Ç. (2019). *İş-yaşam dengesi ve iş tatmini: Bilişim sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Akın, M. (2004). *İşletmelerde duygusal zekanın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışmalar üzerindeki etkileri (Kayseri'deki büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama)* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Aktan, S., & Akkutay, Ü. (2014). OECD ülkelerinde ve Türkiye'de okul öncesi eğitim. *Asya*

*Öğretim Dergisi*, 2(1), 64-79.

- Aktaş Arnas, Y. (2002). Velilerin okul öncesi eğitime ve okul öncesi eğitim kurumlarına yönelik tutumları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(10), 24-36.
- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27(3), e294-e298. <https://doi.org/10.1002/smi.1365>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Al-Elaimat, A., Adheisat, M., & Alomyan, H. (2020). The relationship between parenting styles and emotional intelligence of kindergarten children. *Early Child Development and Care*, 190(4), 478-488. <https://doi.org/10.1080/03004430.2018.1479403>
- Alpar, R. (2011). *Çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Detay Yayıncılık.
- Altıntop, F. F., & Aydınhan, B. (2021). Öğretmenlerde iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının tükenmişlik üzerine etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(1), 38-54. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2021.7.1.003>
- Alzyoud, A. A. Y. (2018). Job satisfaction and work engagement moderated by trust. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(11), 125-139.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0022170>
- Anselmus Dami, Z., Budi Wiyono, B., Imron, A., Burhanuddin, B., Supriyanto, A., & Daliman, M. (2022). Principal self-efficacy for instructional leadership in the perspective of principal strengthening training: work engagement, job satisfaction and motivation to leave. *Cogent Education*, 9(1), 2064407. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2064407>
- Aral, N., Kandır, A., & Yaşar, M. (2002). *Okul öncesi eğitim ve okul öncesi eğitim programı*. Ya-

Pa Yayınları.

Aras, M., & Karakiraz, A. (2013). Zaman temelli iş aile çatışması, düşük başarı hissi ve iş tatmini ilişkisi: Doktora yapan araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-14.

Arbuckle, J. (1983-2009). AMOS (Analysis of Moment Structures) [Software]. Version 18. IBM SPSS.

Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.

Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46. <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v4n2p46>

Arlı, H., & Yolcu, İ. U. (2022). Psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1781-1794.

Arora, R., & Adhikari, B. (2015). A study on personality as predictor of dedication component of work engagement. *International Journal of Development and Social Research*, 2(1), 53-60. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2636050>

Arslan, E. T., & Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 371-389. <https://doi.org/10.18657/yonveek.335232>

Askun, V., & Cizel, R. (2020). Twenty years of research on mixed methods. *Journal of Mixed Methods Studies*, 1(1), 28-43. <https://doi.org/10.14689/jomes.2020.1.2>

Aslan, H., & Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 255-279. <http://dx.doi.org/10.14527/kuey.2014.011>

Aslanargun, E., & Tapan, F. (2011). Okul öncesi eğitim ve çocuklar üzerindeki etkileri. *Abant*

*İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(2), 219-238.*

Aşan, Ö., & Özyer, K. (2003). Duygusal zekaya etki eden demografik faktörlerin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 151-167.*

Atcıoğlu, E. (2018). *Okulların etkililik düzeyleri ile çalışanların işe angaje olma düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Atcıoğlu, E., & Köse, A. (2018). The relationship between the levels of teachers' and administrators' work engagement and the effectiveness of the schools. *International Journal of Eurasia Social Sciences/Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, 9(32), 915-947.*

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health, 24, 383-398.* <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>

Austin, E. J., Saklofske, D. H., Huang, S. H., & McKenney, D. (2004). Measurement of trait emotional intelligence: Testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and Individual Differences, 36(3), 555-562.* [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00114-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00114-4)

Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Roles, 53, 453-471.* <https://doi.org/10.1007/s11199-005-7134-8>

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice, 3(4), 77-86.*

Babaoğlu, E. (2010). Okul yöneticilerinde duygusal zeka. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 119-136.*

Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and

- engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 39-53. <https://doi.org/10.1002/job.4030120104>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bal, C. G., & Necmettin, G. (2016). Duygusal zekanın iş tatminine etkisi: Örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *International Journal of Academic Values Studies*, 7, 117-128.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Pegem Akademi.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, 13-25. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8415>
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54-62. <https://hdl.handle.net/10520/EJC98569>

- Başal, H. A. (2013). *Okul öncesi eğitime giriş*. Ekin Yayınevi.
- Başaran, M., & Güçlü, N. (2018). Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(3), 949-963. <https://doi.org/10.17152/gefad.402996>
- Başaran, R., & Kiral, E. (2020). The relationship between authentic leadership and work engagement. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(2), 351-363. <https://doi.org/10.33200/ijcer.767560>
- Başoğlu, B., Şekeroğlu, M. Ö., & Altun, A. G. E. (2016). Öğretmenlerin aile-iş çatışması ve iş-aile çatışmalarının yaşam doyumuna etkisi ve bazı demografik özelliklere göre incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(32), 277-291.
- Bayarçelik, E. B., & Hıdır, A. (2020). Kuşaklara göre iş tatmini, tükenmişlik ve iş yaşam dengesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 54-70. <https://doi.org/10.29064/ijma.665688>
- Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Boğaziçi Üniversitesi.
- Baykal, E. (2019). Yenilikçi örgüt iklimi: İşe adanma üzerine etkisi. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 266-279. <https://doi.org/10.38009/ekimad.612630>
- Bayır, Ö. Ö., & Aydın, A. (2019). Otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısıyla ilişkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1232-1254. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2019..-631377>
- Bedeian, A. G., Burke, B. G., & Moffett, R. G. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14(3), 475-491. <https://doi.org/10.1177/014920638801400310>
- Bhatnagar, J., & Biswas, S. (2010). Predictors and outcomes of employee engagement:

- Implications for the resource-based view perspective. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(2), 273-286. <https://www.jstor.org/stable/41149446>
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Boda, T. (2016). Emotional intelligence as a determinant factor of successful leadership. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 3(9), 12-18. <http://doi.org/10.20431/2349-0381.0309003>
- Bozkurt, Ö. Ç. (2012, Mayıs 9-11). *Kadın akademisyenlerde iş-aile çatışması ve yaşam tatmini ilişkilerinin incelenmesi* [Konferans sunumu]. Uluslararası Kadın Konferansı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>
- Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 303-324. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-8266-0>
- Brinia, V., Zimianiti, L., & Panagiotopoulos, K. (2014). The role of the principal's emotional intelligence in primary education leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 28-44. <https://doi.org/10.1177/1741143213513183>
- Brown, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job

- satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Managament Journal*, 22, 428–441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest manegers do differently*. Simon & Shuster.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Pegem Akademi.
- Büyükbayram, A., & Gürkan, A. (2014). Hemşirelerin iş doyumunda duygusal zekanın rolü. *Psikiyatri Hemşireleri Dergisi*, 5(1), 41-48. <https://doi: 10.5505/phd.2014.50470>
- Büyükbese, T., Direkçi, E., & Erşahan, B. (2017). Üniversite öğrencilerinin duygusal zekâlarının iletişim becerilerine ve bireysel yenilikçilik seviyelerine etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 221-236.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö, E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (22. baskı). Pegem Akademi Yayınları.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55-86. [https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0101\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0101_4)
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Calvo-Salguero, A., Martínez-de-Lecea, J. M. S., & del Carmen Aguilar-Luzón, M. (2012). Gender and work–family conflict: Testing the rational model and the gender role expectations model in the Spanish cultural context. *International Journal of Psychology*, 47(2), 118-132. <https://doi.org/10.1080/00207594.2011.595414>
- Cano, J., & Miller, G. (1992). An analysis of job satisfaction and job satisfier factors among six taxonomies of agricultural education teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33(4), 9-16.

- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1553-1561. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0016429>
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879-889. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.01.006>
- Cengiz, H. (2022). Duygusal zeka özelliğinin iş aile çatışmasına etkisinde uyumlu mükemmeliyetçiliğin düzenleyici rolü. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1282-1295. <https://doi.org/10.11616/asbi.1156151>
- Chandran, A., & Nair, B. P. (2015). Family climate as a predictor of emotional intelligence in adolescents. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(1), 167-173.
- Chaudhary, R., & Rangnekar, S. (2017). Socio-demographic factors, contextual factors, and work engagement: Evidence from India. *Emerging Economy Studies*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.1177/2394901517696646>
- Chen, J., & Guo, W. (2020). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 82-105. <https://doi.org/10.1177/1741143218781066>
- Chen, Z., Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover,

- and boundary management: A person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 82-93. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.009>
- Chien, C. N., Howes, C., Burchinal, M., Pianta, C. R., Ritchie, S., Bryant, D. M., & Barbarin, O. A. (2010). Children's classroom engagement and school readiness gains in prekindergarten. *Child Development*, 81(5), 1534-1549. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01490.x>
- Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6), 680-701. <https://doi.org/10.1108/00483480810906900>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Coleman Jr, H., & Argue, M. W. (2015). Mediating with emotional intelligence: When" IQ" just isn't enough. *Dispute Resolution Journal*, 70(3), 15-24.
- Cooper, C. L., Rout, U., & Faragher, B. (1989). Mental health, job satisfaction, and job stress among general practitioners. *British Medical Journal*, 298(6670), 366-370.
- Cooper, K. R., & Sawaf, A. (2010). *Liderlikte duygusal zeka* (B. Sancar ve Z.B. Ayman, Çev.). Sistem Yayıncılık.
- Cortés-Denia, D., Lopez-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2023). Physical and psychological health relations to engagement and vigor at work: A PRISMA-compliant systematic review. *Current Psychology*, 42(1), 765-780. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01450-y>
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün ve S.B. Demir, Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2017). *Karma yöntem araştırmalarına giriş*. (M. Sözbilir, Çev.). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2019). *Eğitim araştırmaları: Nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi*

ve değerlendirilmesi. (H. Ekşı, ev.) Edam.

Creswell, J. W., & Clark, V. P. (2011). *Mixed methods research*. SAGE Publications.

Cooper C.L., Rout, U. V., & Faragher, B. (1989). Mental health, job satisfaction and job stress among general practitioners. *British Medical Journal*, 298, 366–370.

Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs*. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00879.x>

Culver, D. (1998, November). A review of emotional intelligence by Daniel Goleman:

Implications for technical education. In *FIE'98. 28th Annual Frontiers in Education Conference. Moving from "Teacher-Centered" to "Learner-Centered" Education. Conference Proceedings (Cat. No. 98CH36214)* (Vol. 2, pp. 855-860). IEEE.

akar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir alışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.

Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu zeka ilişkisi ve duygusal zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.

Çalışkan, S. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yani araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382. <https://doi.org/10.16953/deusbed.81606>

arıkçı, İ. H., & elikkol, Ö. (2009). İş–aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 153-170.

elen, Ö., Teke, A., & Cihangiroğlu, N. (2013). Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerine etkisi:

- Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde bir araştırma. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(3), 399-410.
- Çıpa, D. (2020). *Duygusal ve kültürel zeka, sosyal sermaye, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkileri: Eğitim sektöründe bir çalışma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Çıpa, D, Fındıklı, M. A., & Altındağ, E. (2021). Duygusal ve kültürel zekânın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: sosyal sermayenin aracılık rolü. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 457-476. <https://doi.org/10.53506/egitim.977077>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (Vol. 2). Pegem Akademi.
- Dağdeviren, N., Musaoğlu, Z., Ömürlü, İ. K., & Öztora, S. (2011). Akademisyenlerde iş doyumunu etkileyen faktörler. *Balkan Medical Journal*, 2011(1), 69-74. <https://doi.org/10.5174/tutfd.2010.04370.1>
- Dahari, Z. B., & Ya, M. S. B. (2011). Factors that influence parents' choice of pre-schools education in Malaysia: An exploratory study. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (15), 115-128.
- Dalay, G. (2007). *The relationship between the variables of organizational trust, job engagement, organizational commitment and job involvement* [Doctoral dissertation]. Marmara Üniversitesi.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership*, 11(4), 581–614. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>

- Demir, S. (2019). Psikolojik sermaye ve iş-aile yaşam çatışması ilişkilerinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), 557-576. <https://doi.org/10.26466/opus.563221>
- Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 177–206.
- de Vries, J. D., Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022). Sports lunch breaks, vigor, and creativity at work: A test of the work-home resources model. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(6), 1594-1616. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2021.1993960>
- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., & Dahling, J. J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 170–186. <https://doi.org/10.1037/a0021725>
- Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Yukongdi, V. (2023). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583-2592. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>
- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal zeka: Tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine Kavramsal bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 483-504. <https://doi.org/10.1002/job.98>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). Can emotional intelligence be developed? *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157366>
- Dunnette, M. D., Campbell, J. P., & Hakel, M. D. (1967). Factors contributing to job satisfaction

- and job dissatisfaction in six occupational groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2), 143-174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(67\)90027-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(67)90027-X)
- Dursun, S., Kaya, U., & İştar, E. (2016). Kişilik-iş uyumunun duygusal tüklenmişlik ile iş ve yaşam doyumunu üzerindeki etkisi: muhasebe meslek mensupları üzerinde bir uygulama. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 55-69.
- Duxbury, L., Higgins, C. & Lee, C. (1994). Work-family conflict: A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15(3), 449-466. <https://doi.org/10.1177/019251394015003006>
- Ealias, A., & George, J. (2012). Emotional intelligence and job satisfaction: A correlational study. *Research Journal of Commerce and Behavioral Science*, 1(4), 37-42. <https://ssrn.com/abstract=2061563>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- Efeoğlu İ. E. (2006). *İş-aile çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma* [Doktora Tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Efeoğlu, İ. E., & Özgen, H. (2007). “İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ekman, P. (1999). Basic emotions. *Handbook of Cognition and Emotion*, 98(45-60), 16.
- Erbaş, M. M. (2023). Duygusal zeka. Doç. Dr. Yunus Doğan (Ed.), *Öğrenmede bireysel farklılıklar içinde* (ss.121-138). Efe Akademi.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları,

- arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Ereş, F., & Akyürek, M. İ. (2016). İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3), 427-449.
- Erkan, S., & Kırca, A. (2010). Okul öncesi eğitimin ilköğretim birinci sınıf öğrencilerinin okula hazır bulunuşluklarına etkisinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 94-106.
- Eroğlu, Ö., & Şimşek, H. (2021). Türkiye’de okul öncesi eğitime eleştirel pedagojik yaklaşım. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 387-397.
- Ertemli, H. B. (2011). *İş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolma üzerindeki etkisine yönelik bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 377-390.
- European Commission (2011). Announcement from the Commission. Early childhood education and care: Providing all our children with the best start for the world of tomorrow. Brussels, 17.2.2011 106. Erişim adresi: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0066:FIN:EN:PDF>. Erişim tarihi: 05 Nisan 2022.
- Eyitmiş, A. M., & Kaplan, S. (2021). İş güvenliği ile motivasyon, iş doyumu ve işten ayrılma ilişkilerinin uluslararası lojistik firması çalışanları üzerin etkisi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 12(1), 74-93.
- Eyitmiş, A. M., & Sezer, F. (2021). İş yükünün iş aile yaşam çatışması üzerindeki etkisinde, stresin ve çalışma ortamının durumsal etki analizi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 45-66.

- Feyza, G. (2017). Öğretmenlerin eğitime inanma ve işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Theoretical Educational Science*, 10(4), 408-431.
- Fırat, Z. M., & Cula, S. (2016). İş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş doyumunun öğretmenlerin yaşam doyumunu üzerindeki etkisi. *Başkent University Journal of Education*, 3(2), 146-155.
- Fırat, Z. M. (2018). Mesleki doyum, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının algılanan iş stresi üzerindeki etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 157-176.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Fisher, R.T. (2001). Role stress, the type a behavior pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting*. 13, 143-170.  
<https://doi.org/10.2308/bria.2001.13.1.143>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992a). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723-729. <https://doi.org/10.1002/job.4030130708>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992b). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Frone, M. R. (2000). Work–family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888–895. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.888>
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58-71.  
<https://doi.org/10.1177/1523422317742987>

- Gao, Y., Shi, J., Niu, Q., & Wang, L. (2013). Work–family conflict and job satisfaction: Emotional intelligence as a moderator. *Stress and Health*, 29(3), 222-228.  
<https://doi.org/10.1002/smi.2451>
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 20(4), 279-288. <https://doi.org/10.1108/09649420510599098>
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171. <https://doi.org/10.1080/00036840500392987>
- Gedik, A., & Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi: Bir meta analiz çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.
- Gençay, Ö.A. (2007). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 765–780.
- George, O. J., Okon, S. E., & Akaighe, G. (2022). Emotional intelligence and work engagement: a serial mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 193-211. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2021-0025>
- Ghiabi, B., & Besharat, M. A. (2011). An investigation of the relationship between personality dimensions and emotional intelligence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 416-420. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.082>
- Glowinkowski, S. P., & Cooper, C. L. (1987). Managers and professionals in business/industrial settings: The research evidence. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 177-194. [https://doi.org/10.1300/J075v08n02\\_11](https://doi.org/10.1300/J075v08n02_11)
- Goldsworthy, R. (2000). Designing instruction for emotional intelligence. *Educational Technology*, 40(5), 43-48. <http://www.jstor.org/stable/44428612>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Gordon, N. S., Chesney, S. A., & Reiter, K. (2016). Thinking positively: Optimism and emotion

- regulation predict interpretation of ambiguous information. *Cogent Psychology*, 3(1), 1195068. <https://doi.org/10.1080/23311908.2016.1195068>
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmürlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir alan çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25-46.
- Göksoy, S. (2017). Okul yöneticilerinde iş doyum ve doyumsuzluğuna neden olan faktörler. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 145-163.
- Gönül, F., & Çalık, A. (2022). Duygusal zeka, iş doyum ve tükenmişlik ilişkisi: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 41-50.
- Göztürk, Ş. A., & Arslan, Ö. E. (2023). İş-aile yaşam çatışması ve iş doyum arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık turizmi sektöründe çalışanlara yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 2413-2428.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 31(2), 200-215. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90057-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90057-1)
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.

<https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2012). The family-relatedness of work decisions: A framework and agenda for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 246-255.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.007>

Gunbayi, I. (2018). Developing a qualitative research manuscript based on systematic curriculum and instructional development. *European Journal of Social Sciences Studies*, 3(3), 124-153. <http://dx.doi.org/10.46827/ejsss.v0i0.446>

Gunbayi, I. (2019). *Nitel araştırmada veri analizi: tema analizi, betimsel analiz, içerik analizi ve analitik genelleme*. Erişim adresi: <https://nirvanasosyal.com/h-392-nitel-ara%C5%9Ft%C4%B1rmada-veri-analizi-tema-analizi-betisel-analiz-icerik-analizi-ve-analitik-genelleme.html>. Erişim tarihi: 01 Kasım 2023.

Gunbayi, I. (2020). Action research as a mixed methods research: Definition, philosophy, types, process, political and ethical issues and pros and cons. *Journal of Mixed Methods Studies*, 2, 16-25. <https://doi.org/10.14689/jomes.2020.2.2>

Gunbayi, I. (2020). Knowledge-constitutive interests and social paradigms in guiding mixed methods research (MMR). *Journal of Mixed Methods Studies*, 1, 44-56. <https://doi.org/10.14689/jomes.2020.1.3>

Gunbayı, I. (2021). “İleri nitel araştırma yöntemleri I. Hafta ders sunumu”, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gunbayi, I., & Sorm, S. (2018). Social paradigms in guiding social research design: The functional, interpretive, radical humanist and radical structural paradigms. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications (IJONTE)*, 9(2), 57-76.

Gunbayi, I., & Tokel, A. (2012). İlköğretim okulu ğretmenlerinin iş doyumunu ve iş stresi düzeylerinin karşılaştırmaalı analizi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 77-95.

- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.76.4.560>
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91–109
- Gül, H., İnce, M., & Korkmaz, O. (2014). Çalışma yaşamında duygusal zeka ve bireylerin duygusal zeka düzeylerini kullanabilme becerileri üzerine bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 30-49.
- Güler, B., & Taşlıyan, M. (2022). Psikolojik iklimin çalışan performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1605-1628.  
<https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.982437>
- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M., & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625-1635.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004>
- Güleryüz, İ., & Sürücü, L. (2023). İş biçimlendirme ve işe adanmışlık: Kişi-iş uyumunun düzenleyici rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(2), 580-593. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i2.2236>
- Gümüşeli, A. İ. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 30–36.
- Gün, F. (2017). Öğretmenlerin eğitime inanma ve işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Theoretical Educational Science*, 10(4), 408-431.  
<http://dx.doi.org/10.5578/keg.10401>
- Gündüz, B., Çaprı, B., & Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49.  
<http://dx.doi.org/10.12973/jesr.2013.312a>

- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). İşe adanmanın teorik temelleri ve ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 35-49. <http://dx.doi: 10.31828/tpy1301996120191005m000012>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Haktanır, G. (2012). *Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun 100'üncü yılına doğru ülkemizde okul öncesi eğitim*. G. Haktanır (Ed.), *Okul öncesi eğitime giriş* içinde (s.310). Anı.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61-70. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.006>
- Hardal, S., Aslan, Y. G., Atik, Y., & İslam, G. (2023). Investigation of the effect of mobbing on job satisfaction in schools: Okullarda mobbingin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of Management and Educational Sciences*, 2(3), 260-268.
- Harris, B. (2004). Leading by heart. *School Leadership & Management*, 24(4), 391-404. <https://doi.org/10.1080/13632430410001316507>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.2.268>

- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The effect of job satisfaction and job loyalty on employee performance: A narrative literature review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 9-15. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.309>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00878.x>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (7. Baskıdan Çeviri. Turan, S. Çev. Edt.). Nobel.
- Humphrey, N., Curran, A., Morris, E., Farrell, P., & Woods, K. (2007). Emotional intelligence and education: A critical review. *Educational Psychology*, 27(2), 235-254. <https://doi.org/10.1080/01443410601066735>
- Ioannidou, F., & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about? *International Journal of Caring Sciences*, 1(3), 118.
- Irfan, S., & Kausar, R. (2020). Demographic characteristics and family environment as predictors

- of emotional intelligence in adolescents. *Journal of Behavioural Sciences*, 30(2), 61.
- İşık, M., & Kama, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403. <https://doi.org/10.18506/anemon.338253>
- İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15(57), 649-660. <https://doi:10.17755/esosder.71219>
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşmen, A. E. (2001). Duygusal zeka ve problem çözme. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(13), 111-124.
- İşmen, A. E. (2004). Duygusal zeka ve aile işlevleri arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 55-75.
- İştar, E., & Dursun, S. (2014). Kadın çalışanların yaşamış oldukları iş aile yaşamı çatışmasının iş ve yaşam doyumu üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3). <https://doi.org/10.16951/iibd.25898>
- Janssens, H., De Zutter, P., Geens, T., Vogt, G., & Braeckman, L. (2019). Do personality traits determine work engagement? Results from a Belgian study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(1), 29-34. <https://doi: 10.1097/JOM.0000000000001458>
- Jaya, L. H. S., & Ariyanto, E. (2021). The effect of vigor, dedication and absorption on the employee performance of PT Garuda Indonesia Cargo. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 311-316. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1006>
- Joo, B. K., Zigarmi, D., Nimon, K., & Shuck, B. (2017). Work cognition and psychological well-being: The role of cognitive engagement as a partial mediator. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), 446-469. <https://doi.org/10.1177/0021886316688780>

- Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 260-280. <https://doi.org/10.1108/01437731111123915>
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8 user's guide*. Chicago: Scientific Software.
- Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767–782. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.767>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.
- Kalyoncu, Z., Guney, S., Arslan, M., Guney, S., & Ayranci, E. (2012). Analysis of the relationship between emotional intelligence and stress caused by the organisation: a study of nurses. *Business Intelligence Journal*, 5, 334–346. <https://doi.10.13140/RG.2.1.4815.0883>
- Kanten, P., & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Kaplanseren, S., & Örücü, E. (2018). İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(1), 1-19.
- Karadeniz, C., & Yavuz, C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-519.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zeka*

- yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumu düzeylerine etkisi [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89. <https://doi.org/10.12780/UUSBD73>
- Karim, J., & Weisz, R. (2011). Emotional intelligence as a moderator of affectivity/emotional labor and emotional labor/psychological distress relationships. *Psychol Studies*, 56(4), 348–359. <https://doi.org/10.1007/s12646-011-0107-9>
- Kasapoğlu, H., & Güneysu, S. (2017). Öğrencilerin duygusal zeka becerilerinin geliştirilmesinde yaratıcı dramının kullanılmasına ilişkin görüşlerin incelemesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(3), 1039-1054.
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43-62. <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>
- Kazu, İ., & Yılmaz, M. (2018). Ülkemizdeki okul öncesi eğitimin bazı veriler açısından OECD ve AB üyesi ülkeleri ile karşılaştırılması. *Turkish Journal of Educational Studies*, 5(2), 64-75. <https://doi.10.33907/turkjes.404695>.
- Kerschen, A. M., Armstrong, E. P., & Hillman, T. N. (2006). Job satisfaction among staff, clinical, and integrated hospital pharmacists. *Journal of Pharmacy Practice*, 19(5), 306-312. <https://doi.org/10.1177/0897190007300517>
- Kleinginna Jr, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(3), 263-291. <https://doi.org/10.1007/BF00993889>
- Khan, W., & Iqbal, Y. (2013). An investigation of the relationship between work motivation

- (intrinsic & amp; extrinsic) and employee engagement: A study on Allied Bank of Pakistan (Dissertation). Retrieved from <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-87386>
- Kılıç, S., Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekanın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Kırdök, O., & Sarpkaya, A. A. (2017). Okul psikolojik danışmanlarının duygusal zeka düzeylerinin iş doyumu düzeylerini yordama gücünün incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 86-100.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51(2), 157-177. <https://doi.org/10.1023/A:1016962202639>
- Kinnunen, U., Geurts, S., & Mauno, S. (2004). Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: A one-year longitudinal study on gender differences. *Work & Stress*, 18(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/02678370410001682005>
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., & Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(2), 149-162. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2006.00502.x>
- Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations*, 45(8), 775-795. <https://doi.org/10.1177/001872679204500802>
- Kolbaşı, E., & Bağcı, Z. (2018). İş-aile ve aile-iş çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişki: İmalat sektöründe bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(10), 157-168.
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2019). Improving emotional intelligence: A systematic review of existing work and future challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151-165. <https://doi.org/10.1177/1754073917735902>

- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International* 25(4), 299-310. <https://doi.org/10.1108/02610150610706276>
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Kuhn, T. S. (1974). Second thoughts on paradigms. *The Structure of Scientific Theories*, 2, 459-482.
- Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287. <https://doi.org/10.5964/psycct.v10i2.236>
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257. <https://doi.org/10.1177/001872679004300303>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159-174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169–181. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.169>
- Lavassani, K. M., & Movahedi, B. (2014). Developments in theories and measures of work-family relationships: from conflict to balance. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 2(1), 6-19.
- Lawler III, E. E. (1994). Total quality management and employee involvement: Are they

- compatible? *Academy of Management Perspectives*, 8(1), 68-76.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1994.9411302396>
- Lekaviciene, R., & Antiniene, D. (2016). High emotional intelligence: Family psychosocial factors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 217, 609-617.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.02.066>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.  
<https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9383-1>
- Liang, B., Li, S. J., He, R. L., & Zhang, J. N. (2016). The effect of work stress values and organization promise on work engagement of rural primary and secondary schools' headmasters. *J. Sichuan Normal Univ.* 43, 56–65. <https://doi:10.13734/j.cnki.1000-5315.2016.06.007>
- Liu, J. L., & You, S. (2019). Study on the effect of work-family conflict on work engagement of service industry employees. *Journal of Commercial Economy*, 123-126.
- Lok, P. V. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365–374.  
<https://doi.org/10.1108/01437739910302524>
- Lopes, P.N., Bracket, M.A., Nezlek, J.B., Schütz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018-1034. <https://doi.org/10.1177/0146167204264762>
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the

- perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 641-658. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00242-8](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00242-8)
- Lopez, S.M., & Extramera, N. (2020). The interplay of emotional intelligence abilities and work engagement on job and life satisfaction: Which emotional abilities matter most for secondary-school teachers? *Frontiers in Psychology*, 11, 563634. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.563634>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1049>
- Martos Martínez, Á., Perez-Fuentes, M. D. C., Molero Jurado, M. D. M., Simon Marquez, M. D. M., Barragán Martín, A. B., & Gázquez Linares, J. J. (2021). Empathy, affect and personality as predictors of engagement in nursing professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4110. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084110>
- Maslow, A. (1974). *A theory of human motivation*. Lulu. com.
- Masuda, A. D., McNall, L. A., Allen, T. D., & Nicklin, J. M. (2012). Examining the constructs of work-to-family enrichment and positive spillover. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 197-210. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.06.002>
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2004). *Emotional intelligence: Science and myth*.

MIT Press.

- Maulod, S. A., Piaw, C. Y., Alias, S., & Wei, L. M. (2017). Relationship between principals' emotional intelligence and instructional leadership practices in Malaysian secondary schools. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(3), 122-129. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.03.019>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Target articles: "Emotional intelligence: Theory, findings, and implications". *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)
- Memari, H., Valikhani, M., Aghababae, Z., & Mehdı, M. (2013). The effect of positive organizational behavior of the staff on organizational performance, based on the Luthans Model in public organizations of Behbahan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 568-583.
- Merdan, E. (2021). Duygusal emek ve duygusal zekanın örgütsel adanmışlık üzerindeki rolünün incelenmesi. *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 5(8), 207-226.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 215-232. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.004>
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M., & Baltes, B. B. (2009). A

- comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 199-218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.005>
- Midthassel, U. V., Bru, E., & Idse, T. (2000). The principal's role in promoting school development activity in Norwegian compulsory schools. *School Leadership & Management*, 20(2), 247-260. <https://doi.org/10.1080/13632430050011461>
- Mikolajczak, M., Roy, E., Luminet, O., Fillée, C., & De Timary, P. (2007). The moderating impact of emotional intelligence on free cortisol responses to stress. *Psychoneuroendocrinology*, 32(8-10), 1000-1012. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2007.07.009>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. *Educational Researcher*, 13(5), 20-30. <https://doi.org/10.3102/0013189X013005020>
- Milkie, M. A., & Peltola, P. (1999). Playing all the roles: Gender and the work-family balancing act. *Journal of Marriage and the Family*, 476-490. <https://doi.org/10.2307/353763>
- Millî Eğitim Bakanlığı (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. Erişim adresi: <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1703.pdf>. 05. Erişim tarihi: Nisan 2022.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2020). Millî Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği. Erişim adresi: [https://ookgm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2022\\_08/03105058\\_OZEL\\_OGRETIM\\_KURUMLARI\\_YONETMELIGI\\_03.08.2022.pdf](https://ookgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_08/03105058_OZEL_OGRETIM_KURUMLARI_YONETMELIGI_03.08.2022.pdf). Erişim tarihi: 03 Ağustos 2022.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2021). Strateji Geliştirme Başkanlığı Millî Eğitim İstatistikleri, Örgün Eğitim 2020-2021. Erişim adresi: <http://sgb.meb.gov.tr/www/resmi-istatistikler/icerik/64>. Erişim tarihi: 05 Nisan 2022.
- Mishar, R., & Bangun, Y. R. (2014). Create the EQ modelling instrument based on Goleman and

- Bar-on models and psychological defense mechanisms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 394-406. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.446>
- Misra, S. N., & Mangaraj, S. (2011). A study on job satisfaction in Odisha Tourism. *Indian Journalist.com*, 2(2), 121-134.
- Morgan, D. L. (2014). Pragmatism as a paradigm for social research. *Qualitative Inquiry*, 20(8), 1045-1053. <https://doi.org/10.1177/1077800413513733>
- Morrison, S. D. (2009). *School administrator selection and placement: a case study on dispositions that support the identification of successful school leaders* [Unpublished doctoral dissertation]. Faculty of The Graduation School at The University of North Carolina at Greensboro in Partial Fulfillment.
- Mousavi, A., & Juhari, R. (2019). Systematic review of parenting style and children's emotional intelligence: recent updates on western and non-western families. *Malaysian Journal of Medicine & Health Sciences*, 15, 147-152.
- Mousavi, S. H., Yarmohammadi, S., Nosrat, A. B., & Tarasi, Z. (2012). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction of physical education teachers. *Annals of Biological Research*, 3(2), 780-788.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Moyes, G. D., Shao, L. P., & Newsome, M. (2008). Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(2). <https://doi.org/10.19030/jber.v6i2.2392>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)

- Natsiopoulou, T., & Vitoulis, M. (2015). Criteria of parents for choosing preschool centers during the period of economic crisis in Greece. *International Journal of Caring Sciences*, 8(3), 698-708.
- Negiz, N., & Tokmakçı, E. (2011). Çalışma yaşamında kadının tükenmişliği: aile-iş-sosyal yaşam açısından tükenmişlik (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği). *Journal of Yasar University*, 24(6), 4041-4070.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Netemeyer, R. G., Maxham, J. G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work–family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of Marketing*, 69(2), 130–143. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.130.60758>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.
- Nguyen, T. Q., Schmid, I., & Stuart, E. A. (2021). Clarifying causal mediation analysis for the applied researcher: Defining effects based on what we want to learn. *Psychological Methods*, 26(2), 255-271. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/met0000299>
- OECD (2019). Education at a Glance 2019: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing. Erişim adresi: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/f8d7880d-en.pdf>
- Oktay, A. (1990). Türkiye’de okul öncesi eğitim. *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 151-160.
- Ordun, G., & Akun, A. (2016). Personality characteristics and emotional intelligence levels of Millenials: A study in Turkish context. *Journal of Economic and Social Studies*, 6(1), 125-148.

- Orgambídez, A., & Benítez, M. (2021). Understanding the link between work engagement and affective organisational commitment: The moderating effect of role stress. *International Journal of Psychology*, 56(5), 791-800. <https://doi.org/10.1002/ijop.12741>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4. <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
- Öner, Z. H. (2008). *Hizmetkâr yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasındaki ilişkide, örgütse adaletin ara değişken olarak etkisi; tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklık düzeyinin şartlı değişken olarak rolleri* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Öngel, G., & Gerni, G. (2021). Sağlık çalışanlarında iş-aile yaşamı çatışmasının örgütsel bağlılık, iş doyumu ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(2), 667-695. <https://doi: 10.16951/atauniibid.835754>
- Öngöre, Ö. (2013). İşle bütünleşme ölçeği Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 50-60.
- Özan, M., Güneş, N., & Güneş, Ö. C. (2023). Algılanan sorumlu liderlik, öğretmenlerin kariyer tatmini ve işe adanmışlık arasındaki ilişki. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(2), 485-495.
- Özdamar, K. (2017). *Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi*. Nisan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. G. A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özdevecioğlu, M., & Doruk, N. Ç. (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve aile iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 69-99.
- Özek, B. Y., & Büyükgöze, H. (2023). Dağıtımçı liderlik ve iş doyumu ilişkisinin incelenmesi:

- Öğretmen özyeterliği ve işbirliğinin aracı rolleri. *Eğitim ve Bilim*, 48(213).  
<http://dx.doi.org/10.15390/EB.2023.11759>
- Özer, N., & Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin zaman yönetimi becerileri ile yaşadıkları iş aile çatışması arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11, 103-122.
- Özer, Ö., Saygılı, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272. <https://doi.org/10.15295/bmij.v3i3.115>
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Özkan, Ç. (2019). İş-aile ve aile-iş çatışması: üniversite personeli üzerine bir araştırma (Work-family and family-work conflict: a research on university personel). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 7(1), 574-596.
- Özkul, R., & Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinde iş-aile çatışması düzeyleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 129-138. <https://doi: 10.24106/kefdergi.2414>
- Özpehlivan, M. (2019). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztürk, M., & Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte iş doyumu. *Journal of International Social Research*, 8(40), 494-501.
- Öztürk, M., & Şahbudak, E. (2017). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve iş doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki araştırma görevlileri üzerine bir çalışma. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 200-228. <https://doi.org/10.18490/sosars.345512>
- Öztürk, M., & Türk, A. (2020). Sosyodemografik değişkenler ve iş-aile yaşam çatışmasının

- algılanan iş stresi üzerindeki etkisi: sosyal hizmet kuruluşları örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44(1), 187-202.
- Palabıyık, N., & İşözen, H. (2021). İş yaşam dengesi ve iş doyumu hastane çalışanları örneği. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(4), 309–325.
- Papanastasiou, E. C., & Zembylas, M. (2005). Job satisfaction variance among public and private kindergarten school teachers in Cyprus. *International Journal of Educational Research*, 43(3), 147-167. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2006.06.009>
- Paquet, A., & Stuart, A. D. (2001). Emotional intelligence as a determinant of leadership potential. *SA Journal of Industrial Psychology*, 27(3), 30-34.
- Parasuraman, S., & Simmers, C.A. (2001). Type of employment, work–family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 551-568. <https://doi.org/10.1002/job.102>
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work–life balance or work–life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267-284. <https://doi:10.5172/jmo.837.14.3.267>
- Payne, W. L. (1985). *A study of emotion: Developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire (theory, structure of reality, problem-solving, contraction/expansion, tuning in/coming out/letting go)*. The Union for Experimenting Colleges and Universities.
- Platsidou, M. (2010). Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction. *School Psychology International*, 31(1), 60-76. <https://doi.org/10.1177/0143034309360436>
- Pleck, J. H. (1977). The work-family role system. *Social Problems*, 24(4), 417-427.

<https://doi.org/10.2307/800135>

Polat, C., & Çelmeli, Ö. (2015). Okul öncesi eğitim kurumu seçiminde tüketici tercih etkenleri.

*Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 144-166.

Prihadini, D. (2021). The importance of job satisfaction to improve employee performance.

*Technium Social Sciences Journal*, 18, 367-377.

Rajadhyaksha, U., & Ramadoss, K. (2013). Work-family conflict in India: Test of a causal

model. *Stress and Work: Perspectives on Understanding and Managing Stress*, 129-155.

Ravichandran, K., Arasu, R., & Kumar, S. A. (2011). The impact of emotional intelligence on

employee work engagement behavior: An empirical study. *International Journal of*

*Business and Management*, 6(11), 157. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p157>

Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction.

*Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)

Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on

job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>

Sabuncuoğlu, E. T. (2016). Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumu

üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler*

*Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35-49.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of*

*Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived

collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work

groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73.

<https://doi.org/10.1177/1046496402239577>

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Savaş, A. C. (2012). Okul müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 139-148.
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99-106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Selvitopu, A., & Taş, A. (2020). Lise öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(29), 23-42. <https://doi.org/10.35675/befdergi.426989>
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Sevinç, M. (2005). *Erken çocuklukta gelişim ve eğitimde yeni yaklaşımlar 1* (1. Basım). Morpa Kültür Yayınları
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *BioScience Trends*, 2(1), 2.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K. & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, 50(4), 316-321. <https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1355>
- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15(1), 50-64. <https://doi.org/10.1037/a0021853>
- Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L., & Knudsen, E. A. (2017). Disentangling the relationship between gender and work–family conflict: An integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1601–1635. <https://doi.org/10.1037/apl0000246>
- Singh, P., & Dali, C. M. (2013). The value of empathy as an instructional leadership competency for school principals. *Education as Change*, 17(1), 65-78. <https://doi.org/10.1080/16823206.2014.865991>
- Singh, T., Kaur, M., Verma, M., & Kumar, R. (2019). Job satisfaction among health care providers:

- A cross-sectional study in public health facilities of Punjab, India. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 8(10), 3268.  
[https://doi.org/10.4103%2Fjfmmpc.jfmmpc\\_600\\_19](https://doi.org/10.4103%2Fjfmmpc.jfmmpc_600_19)
- Singh, O. P., & Singh, S. K. (2015). Quality of work life of teachers working in higher educational institutions: A strategic approach towards teacher's excellence. *International Journal*, 3(9), 180-186.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19(4), 233–239.  
<https://doi.org/10.1002/smi.979>
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. <https://doi.org/10.5465/3069448>
- Somuncuoğlu, D. (2005). Duygusal zekâ yeterliliklerinin kuramsal çerçevesi ve eğitimdeki rolü. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 269-293.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sorm, S. (2019). Kamboçya ilkokullarında öğretimin ve öğrenme kalitesinin geliştirilmesinde okul yöneticisinin pedagojik liderlik uygulamaları [Yayımlanmamış doktora tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Spector, P., & Fox, S. (2003). 'Reducing subjectivity in the assessment of the job environment and development of the factual autonomy scale (FAS)'. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 417–432. <https://doi.org/10.1002/job.199>
- Sun, J. (2005). Assessing goodness of fit in confirmatory factor analysis. *Measurement and*

*Evaluation in Counseling and Development*, 37(4), 240-256.  
<https://doi.org/10.1080/07481756.2005.11909764>

Sutherland, J. (2013). Employment status and job satisfaction. *In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(2), 187-216. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2012-0008>

Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.

Şahin, N.H., & Batıgün, A.D. (1997). Bir özel hastanede iş doyumu ve stresi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 57-71.

Şahin, S., Aydoğdu, B., & Yoldaş, C. (2011). Duygusal zeka ve iş doyumu arasındaki ilişkiler: Eğitim müfettişleri üzerinde bir araştırma. *İlköğretim Online*, 10(3), 974-990.

Şahinbaş, F., & Erigüç, G. (2019). Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla işyeri arkadaşlığı ve işe adanma ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(4), 1201-1225. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2019456405>

Şeker, Ş. E. (2014). Maslow'un ihtiyaçlar piramidi (Maslow hierarchy of needs). *YBS Ansiklopedisi*, 1(1), 43-45.

Şen, B. (2017). Duygusal zekâ seviyesi genç yaşta artırılabilir: Üniversite öğrencileri ile yapılmış bir ön çalışma. *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*, 20(37), 97-114.

Şener, İ., & Abunasser, N. (2020). Bireysel öncüllerinin iş-aile çatışmasına etkisi: Covid-19 pandemisi nedeniyle evden çalışanlar üzerine bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 189-201. <https://doi.org/10.18394/iid.736114>

Şimşek, Z., & İvrendi, A. (2014). Ebeveynlerin okul öncesi eğitim kurumlarından beklentileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (29-2), 240-254.

Şişman, M., & Turan, S. (2002). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca

- yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: Pearson.
- Tabatabaei, O. S., & Farazmehr, Z. (2015). The relationship between emotional intelligence and Iranian Language Institute teachers' job satisfaction. *Theory and Practice in Language Studies*, 5(1), 184-195. <http://dx.doi.org/10.17507/tpls.0501.25>
- Tanriverdi, H. (2008). Workers' job satisfaction and organizational commitment: Mediator variable relationships of organizational commitment factors. *Journal of American Academy of Business*, 14(1), 152-163.
- Tao, T., Wang, L., Fan, C., & Gao, W. (2014) Development of self-control in children aged 3 to 9 years: Perspective from a dual-systems model. *Scientific Reports*, 4 (1), 7272. <https://doi.org/10.1038/srep07272>
- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Editorial: The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 3-7. <https://doi: 10.1177/2345678906293042>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). Putting the human back in ‘‘human research methodology’’: The researcher in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(4), 271-277. <https://doi.org/10.1177/1558689810382532>
- Taşdan, M., & Tiryaki, E. (2010). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- TEDMEM (2019). Bir Bakışta Eğitim. Ankara: Türk Eğitim Derneği. Erişim adresi: <https://tedmem.org/download/bir-bakista-egitim-2019>, Erişim tarihi: Nisan 2021
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., & Öksüz, S. (2015). İş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 27-42.
- Tekingündüz, S., Seçkin, M., Yaman, K., Türk, I., & Aslan, S. (2016). Performans, iş tatmini ve

- iş-aile yaşam çatışması arasındaki ilişkiler. *Journal of International Social Research*, 9(42).
- Templeton, N.R., Hammett, R., Low, G., Arrambide, M., & Willis, K. (2016). A principal leadership framework for enhancing teacher practice through coaching with emotional intelligence. *The International Journal of Transformative Emotional Intelligence*, 4, 93-103.
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai private higher education institutions. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 68-81.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi:10.5465/AMR.1990.4310926>
- Tokmak, M. (2021). İş aile çatışması ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 113-124. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.581429>
- Tolay, E., Sürgevil, O., & Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Topaç, N., Yaman, Y., Ogurlu, Ü., & İlgar, L. (2013). Okul öncesi dönem çocuğu olan ailelerin

- okul öncesi eğitim kurumu seçerken göz önünde bulundurdıkları ölçütlerin incelenmesi. *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 206-218.
- Tosunoğlu, H. (1998). *Fırat Üniversitesi öğretim elemanlarının iş doyumu* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0025942>
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal zeka. *Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Turunç, Ö., & Erkuş, A. (2010). İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: İş stresinin aracılık rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 415-440.
- Türkecul, K., & Sarıkabak, M. (2019). Beden eğitimi ve spor öğretmeni adaylarının duygusal zeka düzeyleri ve akademik öz yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 52-69.
- Türker, Y., & Çelik, K. (2019). Öğretmenlerde iş ve aile çatışmasının yaşam doyumu üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 242-258. <http://dx.doi.org/10.16986/HUJE.2018037287>
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-559. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.005>
- Tsagkanou, M., & Polychroniou, P. (2023). The relationship between work–family conflict, job

- satisfaction and mentoring in the hotel industry in Greece: The role of gender and working environment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 372-395.  
<https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180726>
- Uğraş, Ö. S. (2019). Gulbenkian Komisyonu: Sosyal Bilimleri Açın. *Medeniyet ve Toplum Dergisi*, 3(1), 125-130.
- Uludağ, G. (2018). Duygusal zeka ile iş doyumunu ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, 179-198.
- Ulutürk, F. (2021). *Çalışanların duygusal zeka seviyeleri ile iş tatminleri ve iş performansları arasındaki ilişki: Ankara OSB'lerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Uzlu, T. (2023). Okul müdürlerinin iş-aile yaşam çatışması düzeyleriyle iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Edebiyat Dilbilim Eğitim ve Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 173-191.
- Uzzaman, M. A., & Rezaul Karim, A. K. M. (2018). Family and school environment in relation to adolescents emotional intelligence and future aspiration. *Indian Journal of Positive Psychology*, 9(3), 413-422.
- Ülbeği, İ. D., & Yalçın, A. (2016). Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisinin meta analiz yöntemiyle incelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(77), 80-98.
- Ünler, E., Kılıç, B., & Çıray, J. C. (2014). İletişim ikliminin, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi-The moderating effect of communication climate between job satisfaction and turnover intention. *Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.  
<https://doi.org/10.14783/od.v11i41.5000011415>
- Van Ham, I., Verhoeven, A. A., Groenier, K. H., Groothoff, J. W., & De Haan, J. (2006). Job satisfaction among general practitioners: a systematic literature review. *The European Journal of General Practice*, 12(4), 174-180. <https://doi.org/10.1080/13814780600994376>
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with

- turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00040-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00040-6)
- Voydanoff, P. (1988). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 749-761. <https://doi.org/10.2307/352644>
- Voydanoff, P. (2005a). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 491–503. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.491>
- Voydanoff, P. (2005b). Work demands and work-to-family and family-to-work conflict: Direct and indirect relationships. *Journal of Family Issues*, 26(6), 707-726. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277516>.
- Wang, Y., Liu, L., Wang, J., & Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among Chinese doctors: the mediating role of psychological capital. *Journal of Occupational Health*, 54(3), 232-240. <https://doi.org/10.1539/joh.11-0243-OA>
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work–family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17(1), 63-76. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.01.002>
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wijayati, D. T., Kautsar, A., & Karwanto, K. (2020). Emotional intelligence, work family conflict, and job satisfaction on junior high school teacher's performance. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 179-188. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p179>

- Wojdylo, K., Baumann, N., Fischbach, L., & Engeser, S. (2014). Live to work or love to work: Work craving and work engagement. *PLoS One*, 9(10), e106379. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0106379>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly* 13(2002) 243–274.
- Wong, C. S., Wong, P. M., & Peng, K. Z. (2010). Effect of middle-level leader and teacher emotional intelligence on school teachers' job satisfaction: The case of Hong Kong. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(1), 59-70. <https://doi.org/10.1177/1741143209351831>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- World Health Organization. (2013). Life skills education in schools. Program on mental health. Division of mental health and prevention of substance abuse. Geneva: World Health Organization.
- Yağız, F. N. S. (2021). Yerel yazındaki “işe angaje olma makaleleri” nin sosyal ağ analizi ile incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 359-374.
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *in Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Emerald Publishing Limited, 5(3), 248-265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>
- Yang, Z., Qi, S., Zeng, L., Han, X., & Pan, Y. (2021). Work-family conflict and primary and secondary school principals' work engagement: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11(596385), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.596385>
- Yaşar, M. C., & Aral, N. (2010). Yaratıcı düşünme becerilerinde okul öncesi eğitimin etkisi.

*Kuramsal Eğitimbilim*, 3(2), 201-209.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178. <https://doi.org/10.14230/joiss80>

Yeşilyaprak, B. (2001). Duygusal zeka ve eğitim açısından doğurguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 139-146.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, Y., & Temel, Z. F. (2020). Yaşam becerileri eğitim programının anasınıfına devam eden çocukların yaşam becerilerine ve sosyal uyumlarına etkisinin incelenmesi. *Yaşadıkça Eğitim*, 34(2), 384-405. <https://doi.org/10.33308/26674874.2020342212>

Yıldız, Ş., Ersin, E., Arslan, M., Eroğlu, F., & Eroğlu, B. (2023). Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin işe adanmışlık üzerine etkisi. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 1(1), 33-38.

Yin, R. K. (2012). Case study methods. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 141–155). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-009>

Yongzhan, L. I. (2018). The relationship between work family conflict, emotional intelligence and work engagement among special education teachers. *Studies of Psychology and Behavior*, 16(1), 103-110.

Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330-1346. <https://doi.org/10.1002/job.2303>

- Yuen, G., & Grieshaber, S. (2009) Parents' choice of early childhood education services in Hong Kong: A pilot study about vouchers. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 10(3), 263-279. <https://doi.org/10.2304/ciec.2009.10.3.263>
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yüksel, İ. (2010). İş-aile çalışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557-582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>
- Zangaro, G. A. (2001, April). Organizational commitment: A concept analysis. *In Nursing Forum*, 36(2), 14-22. <https://doi:10.1111/j.1744-6198.2001.tb01179.x>
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>
- Zembat, R. (2007). *Okul öncesi eğitimde nitelik. Okul öncesi eğitimde güncel konular.* (A. Oktay ve Ö. Polat Unutkan (Ed.), s. 25-44) içinde. Morpa Kültür Yayınları.
- Žnidaršič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *Plos One*, 16(1), e0245078. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245078>
- Žnidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between work-family balance, job satisfaction, life satisfaction and work engagement among higher education lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227-237. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>

## EKLER

### EK-1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU ve YÖNETİCİ KATILIM İZİN FORMU NİCEL KISIM

#### İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI, DUYGUSAL ZEKA, İŞE ADANMIŞLIK VE İŞ DOYUMU ÖLÇEKLERİ

Değerli yöneticim,

Bu form özel okul öncesi eğitim kuruluğu yöneticilerinde iş-aile yaşam çatışması ve duygusal zeka ile iş doyumunu ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin ortaya çıkartılması amacıyla yapmakta olduğum doktora tezinin verilerini toplamak üzere geliştirilmiştir. Değerli vaktinizi ayırarak bu ölçekleri içtenlikle cevaplamakla çalışmanın yararlı hale gelmesi için katkıda bulunmuş olacaksınız. Çalışmada gizlilik ve gönüllülük esas alınacaktır. Kişisel amaçlar için anket sonuçlarından yararlanılmayacaktır. Yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Özlem Eroğlu

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Programı

Doktora Öğrencisi

E posta

GSM:

**Çalışmaya katılmayı**

☐ Onaylıyorum

☐ Onaylamıyorum

Açıklama: Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek ya da boşluğu doldurarak belirtiniz.

**1) Cinsiyetiniz nedir?**

☐ Kadın ☐ Erkek

**2) Kaç yaşındasınız?**

.....

**3) Medeni durumunuz nedir?**

☐ Bekar ☐ Evli

**4) Eğitim durumunuz nedir?**

☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

**4) Mesleki Kıdeminiz: ..... Şu An Bulunduğunuz Okulda Çalışma Süreniz: .....**

**5) Okuldaki Göreviniz**

☐ Kurucu (Sahip) ve Kuruluş Müdürü ☐ Kuruluş Müdürü ☐ Kuruluş Müdür Yardımcısı

**6) Okulunuzda Çalışan Öğretmen Sayısı**

☐ 1-5

☐ 6-10

☐ 11-15

☐ 16-üstü

7) Çalıştığınız Okul Türü: MEB’e Bağlı [ ] Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’na Bağlı [ ]

8) Yaşadığınız Şehir: .....

**Önemli**

**Not:**

Bu doktora çalışmasının ikinci aşamasında katılımcılarla bireysel görüşmeler gerçekleştirilecektir. Bu aşamanın başarısı da sizlerin gönüllü desteğine dayanmaktadır. Bu konuda destek olmak isterseniz lütfen ad-soyad ve iletişim bilgilerinizi ilgili alana yazınız.

Bireysel görüşmelere katılmak istiyorum. İletişim bilgilerim aşağıdadır.

(Ad Soyad / GSM / e-posta)



## EK-2. İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI ÖLÇEĞİ

Açıklama: Anketin bu bölümünde yöneticilerin iş-aile yaşam çatışması düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

|     |                                                                                                                                                                 | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Katılıyorum | Tamamen<br>Katılıyorum |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1.  | İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.                                                                                               |                            |              |            |             |                        |
| 2.  | İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.                                                                               |                            |              |            |             |                        |
| 3.  | İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.                                                                                      |                            |              |            |             |                        |
| 4.  | İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.                                                        |                            |              |            |             |                        |
| 5.  | İş sorumluluklarım nedeniyle ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.                                                                           |                            |              |            |             |                        |
| 6.  | Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.                                                                                                    |                            |              |            |             |                        |
| 7.  | Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmam gerekiyor.                                                                  |                            |              |            |             |                        |
| 8.  | Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.                                                                      |                            |              |            |             |                        |
| 9.  | Aile yaşantım işe zamanında gitmek, günlük iş gereklerini yerine getirmek ve fazla mesaiye kalmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor. |                            |              |            |             |                        |
| 10. | Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.                                                   |                            |              |            |             |                        |

### EK-3. GÖZDEN GEÇİRİLMİŞ SCHUTTE DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ

Açıklama: Anketin bu bölümünde çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini sağ taraftaki kutucuklardan birini işaretleyerek belirtiniz.

|     |                                                                                                       | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Filkrim Yok | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|
| 1.  | Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.                                     |                         |              |             |             |                        |
| 2.  | Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.                  |                         |              |             |             |                        |
| 3.  | Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.                                       |                         |              |             |             |                        |
| 4.  | Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.                                                |                         |              |             |             |                        |
| 5.  | Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.                                                            |                         |              |             |             |                        |
| 6.  | Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.         |                         |              |             |             |                        |
| 7.  | Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı. |                         |              |             |             |                        |
| 8.  | Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.                        |                         |              |             |             |                        |
| 9.  | Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.                                                     |                         |              |             |             |                        |
| 10. | Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.                                                    |                         |              |             |             |                        |
| 11. | Hissettiğim duyguların farkında olurum.                                                               |                         |              |             |             |                        |
| 12. | Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.                                                              |                         |              |             |             |                        |
| 13. | Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.                              |                         |              |             |             |                        |
| 14. | Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.                                                              |                         |              |             |             |                        |
| 15. | Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.                                     |                         |              |             |             |                        |

|     |                                                                                                 |  |  |  |  |  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 16. | Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.                                      |  |  |  |  |  |
| 17. | Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.                                    |  |  |  |  |  |
| 18. | Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.                                                   |  |  |  |  |  |
| 19. | Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.             |  |  |  |  |  |
| 20. | Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.                                           |  |  |  |  |  |
| 21. | Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.                          |  |  |  |  |  |
| 22. | İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.                                               |  |  |  |  |  |
| 23. | Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz.                             |  |  |  |  |  |
| 24. | Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.                                               |  |  |  |  |  |
| 25. | Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz.                                   |  |  |  |  |  |
| 26. | Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.                                              |  |  |  |  |  |
| 27. | Hissettiğim duyguların farkındayım.                                                             |  |  |  |  |  |
| 28. | İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.                                       |  |  |  |  |  |
| 29. | Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.                  |  |  |  |  |  |
| 30. | İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.                                          |  |  |  |  |  |
| 31. | Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.                           |  |  |  |  |  |
| 32. | Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum. |  |  |  |  |  |
| 33. | Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.                           |  |  |  |  |  |
| 34. | Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.                                    |  |  |  |  |  |
| 35. | Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.      |  |  |  |  |  |

|     |                                                                                         |  |  |  |  |  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 36. | Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim. |  |  |  |  |  |
| 37. | İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.                |  |  |  |  |  |
| 38. | İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.        |  |  |  |  |  |
| 39. | Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.                   |  |  |  |  |  |
| 40. | İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.  |  |  |  |  |  |
| 41. | Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.                                                |  |  |  |  |  |

#### EK-4. UTRECHT İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ

Açıklama: Anketin bu bölümünde çalışanların işe adanmışlık düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

|    |                                                        | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|----|--------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|
| 1. | İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.         |                            |              |                                   |             |                           |
| 2. | İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.       |                            |              |                                   |             |                           |
| 3. | Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.          |                            |              |                                   |             |                           |
| 4. | İşim konusunda hevesliyim.                             |                            |              |                                   |             |                           |
| 5. | İşim bana ilham veriyor.                               |                            |              |                                   |             |                           |
| 6. | Yaptığım işten gurur duyarım.                          |                            |              |                                   |             |                           |
| 7. | Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim. |                            |              |                                   |             |                           |
| 8. | İşe gömülmüş durumdayım.                               |                            |              |                                   |             |                           |
| 9. | Çalışırken kendimden geçerim.                          |                            |              |                                   |             |                           |

## EK-5. MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Açıklama: Anketin bu bölümünde yöneticilerin iş doyumunu düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi işinizden memnun olma derecesi bakımından değerlendiriniz.

|     | İşimden...                                                                     | Hiç Memnun Değilim | Memnun Değilim | Biraz/Kısmen Memnunuz | Büyük Ölçüde Memnunuz | Çok Memnunuz |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| 1.  | Beni her zaman meşgul etmesi bakımından                                        |                    |                |                       |                       |              |
| 2.  | Tek başıma çalışma olanağımın olması açısından                                 |                    |                |                       |                       |              |
| 3.  | Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından                   |                    |                |                       |                       |              |
| 4.  | Toplumda ‘saygın’ bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından                |                    |                |                       |                       |              |
| 5.  | Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından                              |                    |                |                       |                       |              |
| 6.  | Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından                                   |                    |                |                       |                       |              |
| 7.  | Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından            |                    |                |                       |                       |              |
| 8.  | Bana sabit bir iş sağlaması bakımından                                         |                    |                |                       |                       |              |
| 9.  | Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından           |                    |                |                       |                       |              |
| 10. | Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından               |                    |                |                       |                       |              |
| 11. | Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından |                    |                |                       |                       |              |
| 12. | İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından               |                    |                |                       |                       |              |
| 13. | Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından                              |                    |                |                       |                       |              |

|     |                                                                                  |  |  |  |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 14. | İş içinde terfi olanağının olması bakımından                                     |  |  |  |  |  |
| 15. | Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından                 |  |  |  |  |  |
| 16. | İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından |  |  |  |  |  |
| 17. | Çalışma şartları bakımından                                                      |  |  |  |  |  |
| 18. | Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından                        |  |  |  |  |  |
| 19. | Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından                         |  |  |  |  |  |
| 20. | Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden                               |  |  |  |  |  |

**EK-6. ÖZEL OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURULUŞU YÖNETİCİLERİNİN KATILIMI İÇİN İZİN FORMU (NİTEL KISIM)**

Bu formdaki imzam **Özlem EROĞLU** tarafından yürütülen “**ÖZEL OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURULUŞU YÖNETİCİLERİNDE İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI, DUYGUSAL ZEKA, İŞ DOYUMU VE İŞE ADANMIŞLIĞIN İNCELENMESİ: KARMA YÖNTEM ÇALIŞMASI**” adlı araştırmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım bireysel görüşmeyi ve ilgili dokümanların incelenmesini içerecektir. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli tutulacak ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi’nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben, .....(Ad-Soyad) bu görüşmeye kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

**Katılımcının imzası**

**Tarih:**

## EK-7. YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU

### ÖZEL OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURULUŞU YÖNETİCİLERİNDE İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI, DUYGUSAL ZEKA, İŞ DOYUMU VE İŞE ADANMIŞLIĞIN İNCELENMESİ: KARMA YÖNTEM ÇALIŞMASI

Yönetici Kod/İsim: .....

Görüşme Süresi: .....

Kayıt No: .....

Merhaba,

Bu çalışmanın amacı özel okul öncesi eğitim kuruluştaki yöneticilerinin görüşlerine göre iş-aile yaşam çatışması ve duygusal zeka ile iş doyumunu ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin derinlemesine incelenmesidir. Çok yoğun bir çalışma temposuna olmasına rağmen benimle görüşmeyi kabul ettiğiniz ve bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınız için çok teşekkür ederim. Görüşmeye başlamadan önce, görüşmemizi bir ses kayıt cihazı yardımıyla kaydetmek için izninizi rica ediyorum? Görüşme sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Görüşme sırasında talep ettiğiniz takdirde kayıt cihazını kapatabilirim. Görüşmemizi kayıt altına almama izniniz var mı? Size yönelteceğim sorulardan cevaplamak istemediğiniz olursa lütfen beni bilgilendiriniz. Görüşmemizin yaklaşık 30 dakika süreceğini düşünüyorum. Size daha önceden e-posta yoluyla göndermiş olduğum görüşme formu elinize ulaştı mı? Eğer ulaşmadıysa, görüşmeye başlamadan önce bu formu birlikte incelememizin bir mahsuru var mı? Hazırsanız başlıyorum.

1. İş-aile yaşam çatışması size ne anlam ifade ediyor? Tanımlar mısınız? Etkileyen faktörler var mıdır? Varsa nasıl etkilemektedir?
2. Duygusal zeka denilince ne anlıyorsunuz? Tanımlar mısınız? Etkileyen faktörler var mıdır? Varsa nasıl etkilemektedir?
3. İş doyumunu ne anlam ifade ediyor? Tanımlar mısınız? Etkileyen faktörler var mıdır? Varsa nasıl etkilemektedir?
4. İşe adanmışlık ne anlam ifade ediyor? Tanımlar mısınız? Etkileyen faktörler var mıdır? Varsa nasıl etkilemektedir?
5. Sizce özel okul öncesi eğitim kuruluştaki yöneticilerinde iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumunu arasında ilişki var mıdır? Varsa nasıl? Neden?
6. Sizce özel okul öncesi eğitim kuruluştaki yöneticilerinde iş-aile yaşam çatışması ile işe adanmışlık arasında ilişki var mıdır? Varsa nasıl? Neden?
7. Sizce özel okul öncesi eğitim kuruluştaki yöneticilerinde iş doyumunu ile işe adanmışlık arasında ilişki var mıdır? Varsa nasıl? Neden?
8. Sizce özel okul öncesi eğitim kuruluştaki yöneticilerinde duygusal zeka ile iş doyumunu arasında

ilifki var mıdır? Varsa Nasıl? Neden?

Bu çalışmaya değerli zamanınızı ayırarak verdiğiniz destek için çok teşekkür ederim. Görüşlerinizi metin haline getirdikten sonra kontrol etmeniz için yeniden size göndereceğim. Eğer size sormak istediğim başka sorularım olursa, sizinle tekrar temas kurabilir miyim? Bana sormak istediğiniz herhangi bir soru olursa, tereddüt etmeden benimle iletişim kurabilirsiniz. Desteğiniz ve katkılarınız için tekrar teşekkür ederim.

Özlem EROğLU  
Akdeniz Üniversitesi



## EK-8: ETİK KURUL İZİN FORMU

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.09.2022-448304 T.C

\*BSF7REH262\*



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu  
KURUL KARARI

**TOPLANTI TARİHİ : 08.09.2022**

**TOPLANTI SAYISI : 15**

**KARAR SAYISI : 314**

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü **Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU**'nun danışmanlığını, **Özlem EROĞLU**'nun araştırmacılığını üstlendiği, "*Özel Okul Öncesi Eğitim Kuruluşu Yöneticilerinde İş-Aile Yaşam Çatışması, Duygusal Zeka, İş Doyumu ve İşe Adanmışlığın İncelenmesi: Karma Yöntem Çalışması*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucuya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA

Kurul Başkanı

**Başkan**  
Prof. Dr.  
Hilmi DEMİRKAYA

**Başkan Yrd.**  
Prof. Dr.  
Sibel MEHTER AYKIN  
(İzinli)

**Üye**  
Prof. Dr.  
Ebru İÇİGEN

**Üye**  
Prof. Dr.  
Nurşen ADAK

**Üye**  
Prof. Dr.  
Sibel PAŞAOĞLU YÖNDEM

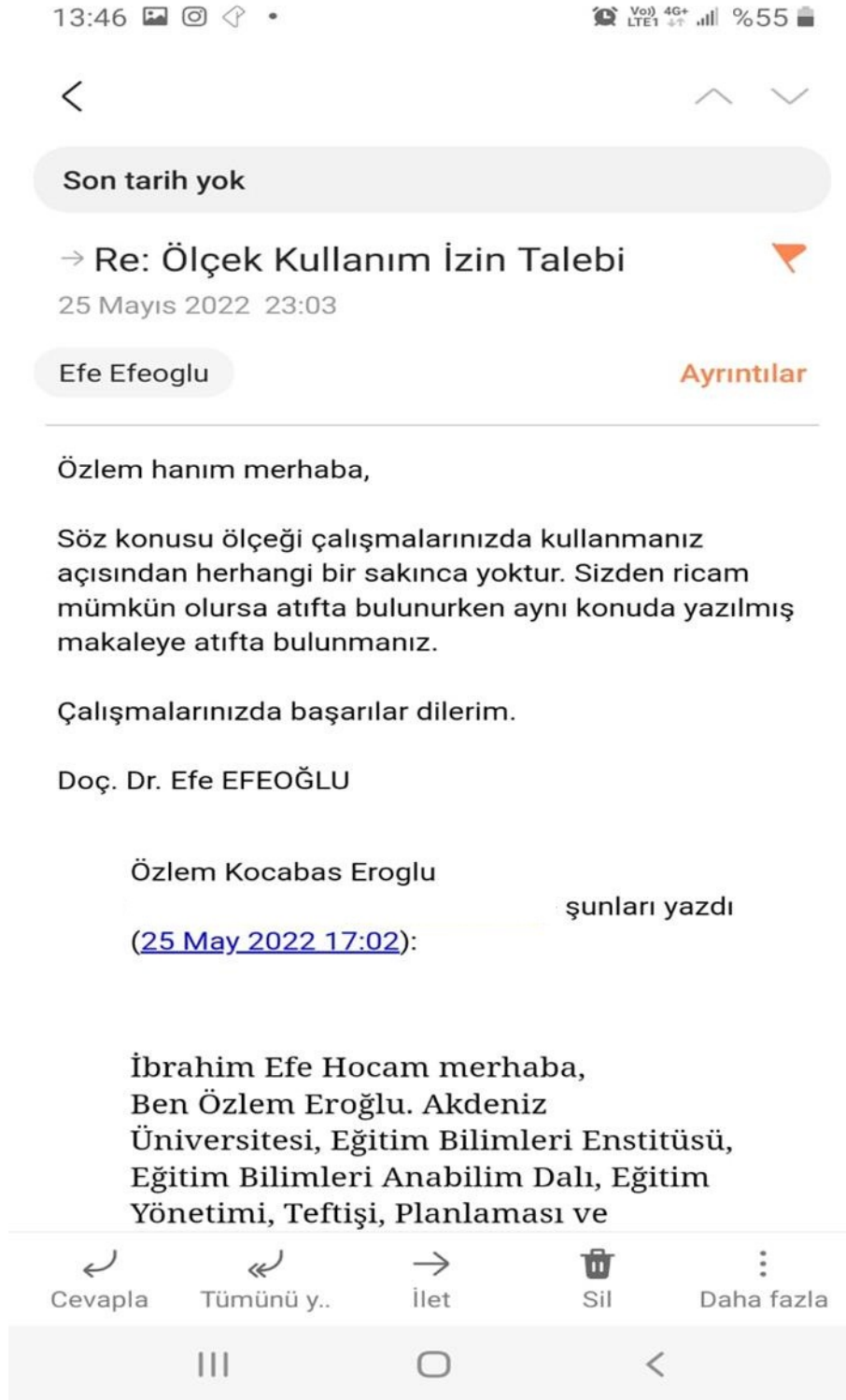
**Üye**  
Prof. Dr.  
Taner KORKUT  
(Görevli/İzinli)

**Üye**  
Prof. Dr.  
Gökhan AKYÜZ

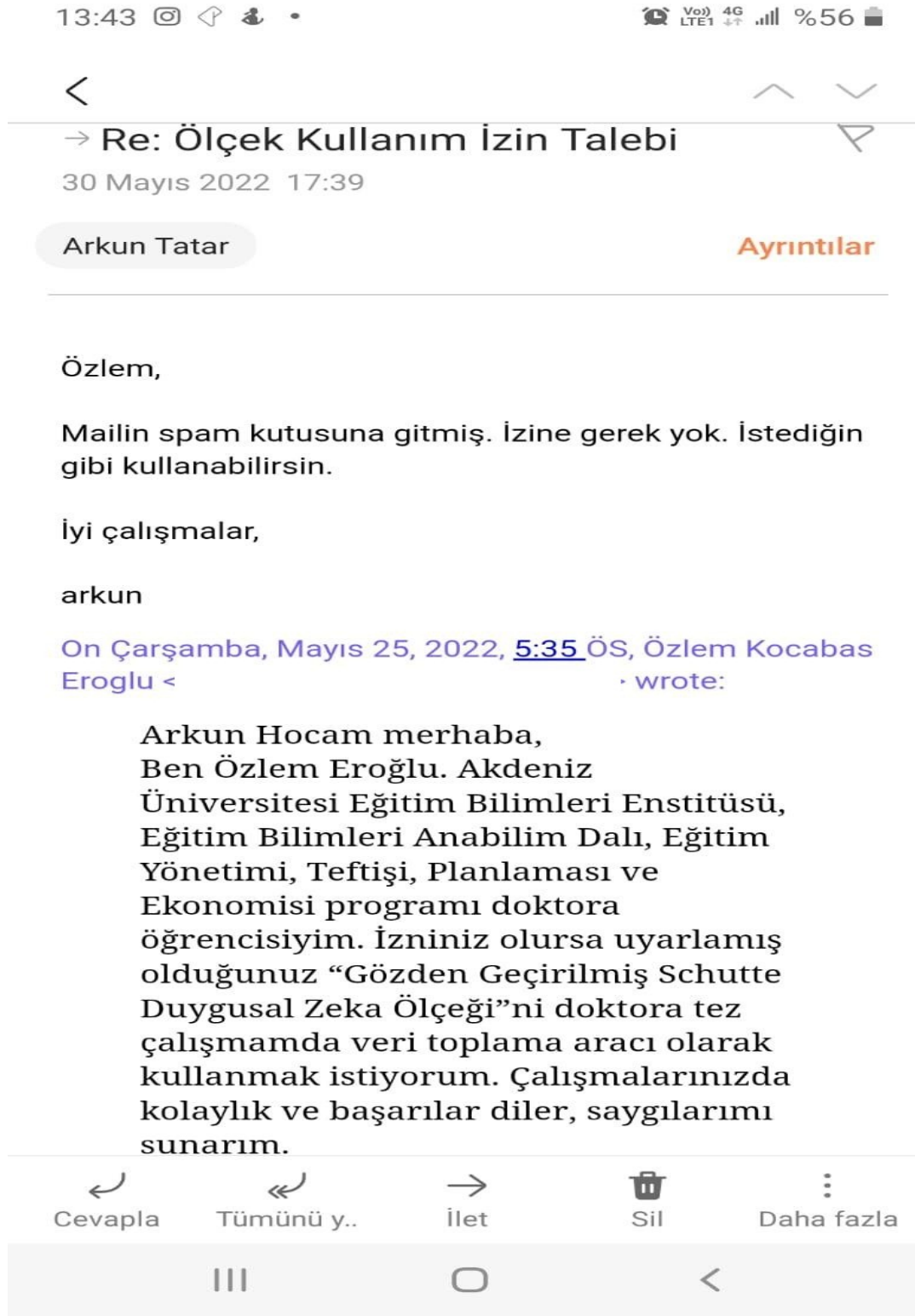
Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## EK-9. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI İZİN BELGELERİ

### İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI ÖLÇEĞİ İZİN BELGESİ



## GÖZDEN GEÇİRİLMİŞ SCHUTTE DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ İZİN BELGESİ



## UTRECHT İŞE ANGAJE OLMA (ADANMIŞLIK) ÖLÇEĞİ İZİN BELGESİ

13:45   

 VoLTE 4G  %56 



Son tarih yok

→ Re: Ölçek Kullanım İzin Talebi



25 Mayıs 2022 19:16

Prof.Dr.Bilçin Tak Meydan

Ayrıntılar

Memnuniyetle kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Bilçin

On [25 May 2022](#) Wed at [18:24](#) Özlem Kocabas Eroglu  
· wrote:

Saygıdeğer Hocalarım,  
Ben Özlem Eroğlu. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi programı doktora öğrencisiyim. İzniniz olursa uyarlamış olduğunuz “Utrecht İşe Angaje Olma (Adanmışlık) Ölçeği'nin 9 sorudan oluşan kısa formu (UWES-9)”nu doktora tez çalışmamda veri toplama aracı olarak kullanmak istiyorum. Çalışmalarınızda kolaylık ve başarılar diler, saygılarımı sunarım.

Özlem EROĞLU  
Akdeniz Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü



Cevapla



Tümünü y..



İlet



Sil



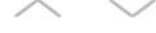
Daha fazla



## MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ İZİN BELGESİ

13:47    •

 VoLTE 4G+  %55 



→ Re: Ölçek Kullanım İzin Talebi



6 Haziran 2022 17:21

Asli Baycan

Ayrıntılar

Kullanabilirsiniz

iPhone'umdan gönderildi

Özlem Kocabas Eroglu

şunları yazdı

(6 Haz 2022 15:12):

Aslı Hocam merhaba,  
Ben Özlem Eroğlu. Akdeniz  
Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim  
Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve  
Ekonomisi programı doktora  
öğrencisiyim. İzniniz olursa uyarlamış  
olduğunuz ““Minnesota İş Doyum  
Ölçeği”ni doktora tez çalışmamda veri  
toplama aracı olarak kullanmak  
istiyorum. Çalışmalarınızda kolaylık ve  
başarılar diler, saygılarımı sunarım.

Özlem EROĞLU  
Akdeniz Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı



## EK-10. MEB ARAŞTIRMA İZİN ONAYI



T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü

Sayı : E-36077160-405.01-65417649  
Konu : Araştırma Uygulama İzin Talebi  
Özlem EROĞLU

08.12.2022

### DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) Strateji Geliştirme Başkanlığının 05.12.2022 tarihli ve E-49614598-605.01-65003989 sayılı yazısı.  
b) Millî Eğitim Bakanlığı'nın 21/01/2020 tarihli ve 2020/2 Nolu Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı doktora öğrencisi Özlem EROĞLU'nun "Özel Okul Öncesi Eğitim Kuruluşu Yöneticilerinde İş-Aile Yaşam Çatışması, Duygusal Zeka, İş Doyumu ve İşe Adanmışlığın İncelenmesi: Karma Yöntem Çalışması" konulu araştırmasına veri sağlamak amacıyla anket çalışması yapma izin talebine ilişkin İlgi (a)'da kayıtlı yazı ve ekleri incelenmiştir.

Bakanlığımıza bağlı, özel okul öncesi kurumlarında (özel anaokulları ve özel anasınıflarında) görevli yöneticilere yönelik yapılması planlanan uygulamanın denetimi il/ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre; onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının <https://forms.gle/1az95bHrvLW61UPG7> adresinden online olarak uygulanmasına İlgi (b)'de kayıtlı Genelge doğrultusunda izin verilmiştir.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Ömer İNAN  
Bakan a.  
Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürü

Ek: Onaylı Veri Toplama Araçları (8 Sayfa)

Dağıtım:  
Gereği:  
81 İl Valiliğine (İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

Bilgi:  
Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü

Adres : MEB Beşevler Kampüsü E Blok ANKARA

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (312) 413 34 30

E-Posta: [ookgm@meb.gov.tr](mailto:ookgm@meb.gov.tr)

Kep Adresi : [meb@hs01.kep.tr](mailto:meb@hs01.kep.tr)

Bilgi için: M. YUMURTACI

Unvan : Öğretmen

İnternet Adresi: [www.meb.gov.tr/meb@hs01.kep.tr](http://www.meb.gov.tr/meb@hs01.kep.tr)

Faks: 3122239926

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır, <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b0ac-0f53-3c3e-b98c-ca4c kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Özlem EROĞLU

### Eğitim Durumu

Lise Öğrenimi: Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Koleji

Lisans Öğrenimi: Orta Doğu Teknik Üniversitesi/ Fen-Edebiyat Fakültesi/ Psikoloji Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi: Orta Doğu Teknik Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Psikoloji Bölümü

Doktora Öğrenimi: Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

**Bildiği Yabancı Diller:** İngilizce

### Bilimsel Faaliyetleri:

Eroğlu, Ö. & Şimşek, H. A. (2021). Türkiye’de okul öncesi eğitime eleştirel pedagojik yaklaşım. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 387-397.

Yanık, M., Simsek, Z., Altindag, A., Kati, M., Kocabas, Ö., Nebioglu, M. & Asoglu, M. (2004). Şanlıurfa’da majör depresyon tanısı konulan kişilerin depresyonlarını ifade biçimleri/Expression of depression in major depressive disorder patients in Sanliurfa. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 5(2), 69.

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar: Swansea Üniversitesi/ Toplum Hizmeti Gönüllüsü

Özel Yüzyıl Işıl Okulları Anaokulu/ Öğretmen

Çekirdek Yuva/ Eğitim Koordinatörü

Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü/ Öğretim

Görevlisi

Özel Turuncu Minikler Akademisi Gündüz Bakımevi ve Çocuk Kulübü/

Kurucu-Kuruluş Müdürü

### İletişim

E-Posta Adresi:

Tarih: 30/12/2023

# İNTİHAL RAPORU

## Turnitin Orijinallik Raporu

İşleme konu: 09-Şub-2024 13:52 +03  
NUMARA: 2290351612  
Kelime Sayısı: 108015  
Gonderildi: 1

Doktora Tezi Özlem Eroğlu tarafından

Doküman Görüntüleyici

| Benzerlik Endeksi | Kaynağa göre Benzerlik                                       |
|-------------------|--------------------------------------------------------------|
| %11               | Internet Sources: %8<br>Yayınlar: %4<br>Öğrenci Ödevleri: %5 |

alintıları dahil etbibliyografyayı dahil et8 kelime > çıkarılan eşleşmelermod: raporlu hızlı görüntüle (klasik)yazdıryenileİndir

|                                                                                                                              |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 2% match (21-Eki-2022 tarihli öğrenci ödevleri)<br>Sınıf: Özlem_Tik<br>Ödev: Özlem Tik I<br>Ödev Numarası: <b>1931517166</b> | ❌ |
| <1% match (15-Eyl-2020 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Akdeniz University on 2020-09-15</a>            | ❌ |
| <1% match (29-Eyl-2023 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Akdeniz University on 2023-09-29</a>            | ❌ |
| <1% match (20-Şub-2020 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Akdeniz University on 2020-02-20</a>            | ❌ |
| <1% match (21-Ara-2023 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Akdeniz University on 2023-12-21</a>            | ❌ |
| <1% match (20-Şub-2020 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Akdeniz University on 2020-02-20</a>            | ❌ |

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Özlem EROĞLU