T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS ANA BİLİM DALI

ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS PROGRAMI

ULUSLARARASI LOJİSTİK ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL ZEKANIN İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK İLE İLİŞKİSİ

FERİT BARAN GÖK

Danışman

Dr. Abidin Ozan ONAĞ

MANİSA - 2023

TEZ VERİ GİRİŞ ve TEZ YAYINLAMA İZİN FORMU

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Uluslararası Lojistik Çalışanlarında Duygusal Zekanın İş Tatmini ve Tükenmişlik ile İlişkisi" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/03/2023

Ferit Baran GÖK

ÖZET

Uluslararası Lojistik sektörü çalışanlarının, işlerinin gereği olarak sürekli şirket içi ve şirket dışı çok sayıda farklı insan aynı zamanda kültür ile ilişkiler yürütmeleri gerekmektedir. Sayısız çalışma, duygusal zekânın örgütün performansını belirlemesinde önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Bu çalışmada ise Uluslararası Lojistik sektöründe çalışanların duygusal zekâları incelenecek olup bunun iş tatmini ve tükenmişlik ile ilişkisini ve çıktılarını tespit etmek amaçlanmaktadır. Birçok çalışma duygusal zekânın işletmenin performansı üzerinde önemli rol oynadığını göstermiştir. Tükenmişlik ve iş tatmininin doğrudan işten ayrılmaya eğilimlilik, devamsızlık, iş performansı ve sağlanan hizmetin kalitesi gibi örgütsel çıktıları etkilemektedir. Araştırma verilerini 224 işletme sayısı ve 9.6 milyar $ dış ticaret hacmine sahip, Manisa Organize Sanayi Bölgesindeki (MOSB) ISO 500'e giren 18 firmanın uluslararası lojistik departmanında alt ve orta düzeyde çalışan 321 personel oluşturmaktadır.

Araştırmada çalışanların duygusal zekâsını ölçmek için Wong ve Law Duygusal Zekâ Ölçeğinden (Wong and Law Emotional Intelligence Scale: WLEIS) yararlanılmıştır. WLEIS çalışanların sahip olduğu duygusal zekâlarını öğrenmelerini sağlayacak olan özellik ve yeteneklerden oluşmaktadır. Çalışanların tükenmişlik düzeyinin ölçülmesi için Maslach Tükenmişlik Envanteri-Genel Formundan (MTE-GF) yararlanılmıştır. Lojistik sektöründe çalışanların iş tatmininin ölçülmesi için Griffin vd. (2010) 'nin iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS Statistics (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Nicel değişkenlerimizin iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Mann-Whitney U testi ve bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Değişkenlerin aralarındaki ilişkinin belirlenmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini analiz etmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların cinsiyetlerine göre duygusal zeka, tükenmişlik veya iş tatmin seviyelerine bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Duygusal zekanın tükenmişlik ile ilişkisine bakıldığında, tükenmişliğin alt boyutları olan tükenme ve duyarsızlaşma ile anlamlı ve negatif, yetkinlik alt boyutu ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak duygusal zekanın iş tatmini ile ilişkisine bakıldığında ise kendisi ve tüm alt boyutlarıyla anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, duygusal zeka, tükenmişlik, iş tatmini

ABSTRACT

Employees of the International Logistics sector, as a requirement of their jobs, are required to maintain relationships with many different people, both inside and outside the company, as well as culture. Numerous studies have shown that emotional intelligence plays an important role in determining the performance of the organization. In this study, the emotional intelligence of the employees in the International Logistics sector will be examined and it is aimed to determine the relationship and outputs of this with job satisfaction and burnout. Many studies have shown that emotional intelligence plays an important role in the performance of the business. Burnout and job satisfaction directly affect organizational outcomes such as tendency to leave, absenteeism, job performance, and quality of service provided. The research data consists of 321 personnel working at the lower and middle level in the international logistics department of 18 companies in the Manisa Organized Industrial Zone (MOSB), which have 224 enterprises and a foreign trade volume of $ 9.6 billion.

Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) was used to measure the emotional intelligence of employees in the study. WLEIS consists of features and abilities that will enable employees to learn their emotional intelligence. Maslach Burnout Inventory-General Form (MTE-GF) was used to measure the burnout level of the employees. In order to measure the job satisfaction of employees in the logistics sector, Griffin et al. (2010) job satisfaction scale was used.

The data obtained in the research were analyzed using the SPSS Statistics (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 program. It was observed that the scales showed normal distribution. Mann-Whitney U test and independent sample t-test were used to test whether our quantitative variables differed significantly from the scores obtained from two unrelated samples. Correlation analysis was used to determine the relationship between variables. Regression analysis was performed to analyze the effect of the independent variable on the dependent variable.

As a result of the research, there is no significant difference when looking at the emotional intelligence, burnout or job satisfaction levels of the participants according to their gender. When the relationship between emotional intelligence and burnout is examined, it has been observed that there is a significant and negative relationship with exhaustion and depersonalization, which are the sub-dimensions of burnout, and a significant and positive relationship with the competence sub-dimension. In addition, when the relationship between emotional intelligence and job satisfaction is examined, it is concluded that there is a significant and positive relationship with itself and all its sub-dimensions.

Keywords: Logistics, emotional intelligence, burnout, job satisfaction

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde başta tez danışmanım sayın Dr. Abidin Ozan Onağ'a, gerek özel gerek çalışma hayatım boyunca değerli görüşlerini ve desteklerini esirgemeyen kıymetli büyüğüm Dr. Murat Aydın'a çokça teşekkür ederim.

Ve son olarak iş ve akademik hayatımda, özellikle yüksek lisans tez yazım sürecinde vakitlerinden çaldığım eşim ve çocuklarıma gösterdikleri sabır ve anlayışlarından dolayı teşekkür ediyorum.

Ferit Baran GÖK

Manisa 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET IV
ABSTRACT V
TEŞEKKÜR VI
TABLOLAR DİZİNİ X
ŞEKİLLER DİZİNİ XI
BÖLÜM 1 : GİRİŞ 1
1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi 2
1.2. Araştırmanın Amacı 4
BÖLÜM 2: KURAMSAL ÇERÇEVE 4
2.1. Lojistik ve Gelişimi 4
2.1.1. Lojistiği Önemi 5
2.1.1.1. Uluslararası Lojistik Uygulamaları 7
2.1.2. Ulaştırma Modları 7
2.1.2.1. Karayolu Taşımacılığı 8
2.1.2.2. Denizyolu Taşımacılığı 9
2.1.2.3. Havayolu Taşımacılığı 10
2.1.2.4. Demiryolu Taşımacılığı 11
2.1.2.5. Multimodal (Çok Modlu) Taşımacılık 12
2.1.3. Teslim Şekilleri ve Tarihsel Gelişimi 13
2.1.3.1. Ex Works (EXW)-İşletmede Teslim 14
2.1.3.2. Free Carrier (FCA)-Belirlenen Yerde Taşımacıya Teslim 14
2.1.3.3. Carriage Paid To (CPT)-Taşıma Ödenmiş 14
2.1.3.4. Carriage and Insurance Paid To (CIP)-Navlun ve Sigorta Ödenmiş 15
2.1.3.5. Delivered at Place (DAP)-Belirtilen Yerde Teslim 15
2.1.3.6. Delivered at Place Unloaded (DPU)-Belirtilen Yerde Eşya Boşaltılmış 15
2.1.3.7. Delivered Duty Paid (DDP)-Gümrük Vergileri Ödenmiş 16
2.1.3.8. Free Alongside Ship (FAS)-Gemi Doğrultusunda Teslim 16
2.1.3.9. Free on Board (FOB)-Gemi Bordasında Teslim 17
2.1.3.10. Cost and Freight (CFR)-Mal Bedeli ve Navlun Ödenmiş 17
2.1.3.11. Cost, Insurance, Freight (CIF)-Mal Bedeli, Sigorta, Navlun Ödenmiş 17
2.1.4. Temel Lojistik Faaliyetleri 18
2.1.4.1. Depo Yönetimi 19
2.1.4.2. Stok Yönetimi 19
2.1.4.3. Paketleme 19
2.1.4.4. Elleçleme 19
2.1.4.5. Sipariş ve Talep Yönetimi 20
2.1.4.6. Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi 21
2.2. Duygusal Zeka 21
2.2.1. Zeka Kavramı ve Tarihsel Gelişimi 21
2.2.2. Genel Zeka Kuramları 23
2.2.2.1. Spearman'ın Çift Etmen Kuramı 23
2.2.2.2. Holzinger'in Bi-Faktör Teorisi 24
2.2.2.3. Thurstone'un Grup Faktörü Kuramı 24
2.2.2.4. Thorndike'ın Çoklu Etmen Kuramı 27
2.2.2.5. Vernon'un Hiyerarşik Zeka Kuramı 27
2.2.3. Duygusal Zeka Kavramı ve Gelişimi 28
2.2.4. Duygusal Zeka Modelleri 32
2.2.4.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli 32

2.2.4.2. Reuven Bar-On Modeli..... 33
2.2.4.3. Cooper ve Sawaf Duygusal Zeka Modeli..... 34
2.2.4.4. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli..... 35
2.3. İş Tatmini..... 37
2.3.1. İş Tatmini Nedir? 38
2.3.2. İş Tatmini Kavramı..... 38
2.3.3. İş Tatmininin Önemi..... 39
2.3.4. İş Tatmininin Boyutları..... 39
2.3.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler..... 41
2.3.5.1. Çalışan Personellerin Bireysel Özellikleri..... 42
2.3.5.2. İşteki Ortamın Kendisine Bağlı Özellikler..... 45
2.3.6. İş Tatmini ile İlgili Teoriler..... 47
2.3.6.1. Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı..... 48
2.3.6.2. Herzberg ve Çift Faktör Teorisi..... 48
2.3.6.3. Vroom ve Beklenti Teorisi..... 49
2.3.6.4. Hackman ve Oldham & İş Özellikleri Teorisi..... 49
2.3.6.5. Smith, Kendall ve Hulin & Cornell Teorisi..... 49
2.3.7. İş Tatmini Üzerine Yapılan Çalışmalar ve Literatüre Bir Bakış..... 50
2.4. Tükenmişlik..... 52
2.4.1. Tükenmişlik Kavramı ve Ortaya Çıkışı..... 52
2.4.2. Tükenmişlik Kavramı..... 53
2.4.3. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler..... 54
2.4.3.1. Bireysel Faktörler..... 54
2.4.3.2. Kişilik Yapısı..... 54
2.4.3.3. Kontrol Odağı..... 55
2.4.3.4. Gerçekçi Olmayan Beklentiler..... 55
2.4.3.5. Empati Becerisi..... 56
2.4.3.6. Demografik Özellikler..... 57
2.4.3.7. Örgütsel Faktörler..... 58
2.4.3.8. İş Yükü..... 58
2.4.3.9. Kontrol..... 58
2.4.3.10. Ödüllendirme..... 59
2.4.3.11. Aidiyet..... 59
2.4.3.12. Adalet..... 60
2.4.3.13. Değerler..... 60
2.4.4. Tükenmişlik Modelleri..... 60
2.4.4.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli..... 61
2.4.4.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli..... 61
2.4.4.3. Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli..... 62
2.4.4.4. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Yaklaşımı..... 62
2.4.4.5. Maslach Tükenmişlik Modeli..... 63
2.4.5. Duygusal Zeka ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Yapılan Çalışmalar..... 65
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 67
3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli..... 67
3.2. Araştırmanın Hipotezleri..... 67
3.3. Evren ve Örneklem..... 68
3.4. Veri Toplama Araçları..... 68
3.4.1 Duygusal Zeka Ölçeği..... 69
3.4.2. Tükenmişlik Ölçeği 69
3.4.3. İş Tatmini Ölçeği..... 70
3.5. Verilerin Analizi..... 70
3.5.1. Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri..... 71

3.5.2. Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri..... 73
3.5.3. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri 75
3.6. Bulgular..... 76
BÖLÜM 4: Sonuç ve Öneriler 89
KAYNAKÇA..... 96
EK – 1 ANKET FORMU 115

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Otoyollar, Devlet ve İl Yolları Üzerinde Taşınan Yük Miktarları..... 9
Tablo 2.2. Otoyollar, Devlet ve İl Yolları Üzerinde Yolcu Taşımaları..... 9
Tablo 2.3. Dünya Deniz Ticaret Filosunun Gemi Tipleri 2021 İtibariyle Adet ve DWT gelişimi (300 GT ve üzeri) 10
Tablo 2.4. INCOTERMS 2020 Teslim Şekilleri..... 13
Tablo 2.5. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi..... 31
Tablo 2.6. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli (Duygusal Zekâ Envanter Ölçekleri) 33
Tablo 2.7. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli Dört Boyutu..... 34
Tablo 2.8. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli..... 35
Tablo 2.9. İlgi alanına göre Duygusal Zekâ ilişkili makalelerin sayısı..... 37
Tablo 3.1. Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... 71
Tablo 3.2. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... 73
Tablo 3.3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... 75
Tablo 3.4. Katılımcıların Tanıtıcı Bilgileri..... 76
Tablo 3.5. Ölçekler ve boyutlarının korelasyon analizi sonuçları..... 77
Tablo 3.6. Araştırma hipotezlerinin Kabul ve Red Durumları Özeti..... 78
Tablo 3.7. Duygusal Zekanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları..... 79
Tablo 3.8. Duygusal Zekanın Tükenme Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları..... 80
Tablo 3.9. Duygusal Zekanın Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları..... 80
Tablo 3.10. Duygusal Zekanın Yetkinlik Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları..... 81
Tablo 3.11. Ölçeklerin Ortalamasının Dağılımı..... 82
Tablo 3.12. Katılımcıların Özelliklerine Göre Duygusal Zeka Ölçeği ve Boyut Puanlarının Farklılaşıp Farklılaşmadığı..... 83
Tablo 3.13. Katılımcıların Özelliklerine Göre Tükenmişlik Ölçeği ve Boyut Puanlarının Farklılaşıp Farklılaşmadığı..... 86
Tablo 3.14. Katılımcıların Özelliklerine Göre İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Farklılaşıp Farklılaşmadığı..... 87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Spearman ’ın Çift Etmen Kuramı..... 23
Şekil 2.2. Holzinger ’in Bi-Faktör Teorisi..... 24
Şekil 2.3. Thurstone ’un Teorisinin Faktörleri..... 25
Şekil 2.4. Vernon ’un Hiyerarşik Bilişsel Yetenek Zekâ Modeli..... 28
Şekil 2.5. Cherniss Tükenmişlik Modeli..... 61
Şekil 2.6. Araştırmanın Kavramsal Modeli..... 67

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Küresel pazar olarak isimlendirdiğimiz bu alan günümüz teknolojilerindeki hızlı ilerleme, karmaşık yapıdaki ticaret zincirlerinin oluşması ve buna ek olarak gelişmeye devam etme durumda olan ülkelerde farklı pazarların keşfedilmesiyle beraber giderek büyümektedir. Buna bağlı olarak da dünyadaki nitelikli işletme yöneticilerinin akıllarında, gelişen bu küresel tedarik ağını en iyi şekilde birbirine entegre edip işletmeleri için kullanılabilir hale getirebilmelerini sağlayabilecek uluslararası lojistik kavramına süratli ve bir o kadar da profesyonel şekilde yönelim sağlamak gerekliliği üzerine düşünceler bulunmaktadır. Bunun temel sebebi olarak da coğrafi ve zamansal anlamda farklı pazarlarda işler yapabilmek için gerekli olmazsa olmaz iki kavramın, zaman ve yer faydasının yakalanmasıyla ilgili olmasıdır. Bahsedilen faydaların yaratılmasıyla ilgilenen ana dal ise hâlihazırda lojistik disiplinidir. Yüksek düzeylerde performanslar elde edilebilecek şekilde uluslararası lojistiğe yönelim, rekabetin dolu olduğu bu dünyada varlık gösteren şirketler için olmazsa olmaz gereklilikler arasındadır (Wood, Barone, Murphy ve Wardlow, 1995: 412).

Günümüz koşulları göz önüne alındığında uluslararası ticaret olgusu son derece rekabetçi olmakla kalmayıp aynı zamanda da dinamik bir yapı içerisindedir. Ticaretin küresel çapta rekabet edebilirliğini sağlayabilmek için buna duyarlı bir çevre olması esas olarak görülmüştür. İş, kalkınma stratejisine geldiğinde bile uluslararası ticaret ve buna bağlı olarak lojistik hayati bir parça vazifesi görmektedir. Ayrıca ekonomik açıdan büyümenin, gerek ülke gerek dünya çapında istihdam yaratmada hatta yoksulluğun nispeten azaltılmasında dahi oldukça etkili bir araç olduğu bilinmektedir. Piyasa koşullarının her an değiştiği gerçeğine karşılık buna en hızlı ve etkili şekilde cevap verebilme gerekliliği elzemdir (Gopal, 2006: 2). Uluslararası lojistiğin gerek böylesine kapsamlı ve detaylı hizmetleri içermesi gerek de işlem ve süreçlerinin oldukça hassas olup titizlikle halledilmesi gerekliliği elbette ki sektör personelinin için de oldukça zorlu ve karmaşık süreçlerle karşı karşıya gelmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Tam da burada sektör çalışanlarının duygusal zekâsı, iş tatmini ve tükenmişlikleri gibi kavramlar oldukça önem arz edip karşımıza çıkmaktadır.

Duygusal zekâ, bireylerin kendisiyle beraber çevresindeki ve etkileşim içerisinde olduğu diğerlerinin sahip oldukları duyguları izleyebilme ve bunlar arasında gerekli ayrımı yapabilme yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır (Mayer ve Salovey, 1993: 433). Aynı zamanda duygusal zekâ: bilgiyi, düşünceyi ve farklı eylemleri yönlendirmek için gerekli becerileri içeren bir sosyal zekâ türü olarak bilinmektedir. Duygusal zekâ kavramının içeriğine daha detaylı bakıldığında, duyguların sözlü veya sözsüz olarak ifade edilerek değerlendirilebilmesini buna ek olarak da kendi iç dünyasında ve diğer bireyler üzerinde duyguların düzenlenmesini son olarak da duygusal zekânın problemleri çözmede kullanılması başlıklarını içerdiği görülür. Aslında günlük hayatlarımızda karşılaştığımız pek çok problemin işlenmesi gereken duygusal içerikler içerdiğinin farkında olunması gerekmektedir (Mayer ve Salovey, 1993: 433).

Bireylerin başarıya ulaşabilmesi ya da yakaladıkları başarıyı ellerinde tutabilmeleri durumu: sosyo-kültürel bağlamda kişisel standartlarını düşünebilmelerine ve duygusal zekâlarını kullanabilme yetenekleriyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Çalışanların başarıya ulaşma becerileri, ellerinde bulundurdukları güçlü yönlerinden yararlanırken içerisinde bulundukları ortamlara en iyi şekilde uyum sağlayıp gerekli zamanlarda analitik ve pratik becerilerini dengeli şekilde kullanarak zayıflıklarını ortadan kaldırmalarına ya da kısmen de

olsa telafi etmeleriyle ilişkilidir. Duygusal zekâ burada oldukça önemli yer tutmakta ve öne çıkmaktadır. Bu becerilere sahip bireyler diğerlerinden daha yüksek seviyelerde bu başarıyı yakalayabilirler (Sternberg, 2000: 4). Duygusal zekânın bu denli önemli olmasının yanı sıra araştırmamızda çalışanların duygusal zekâlarının ölçülmesiyle beraber, iş tatmini ve tükenmişlikleri üzerine etkileri ve gerek personel gerek işletmeler açısından önemine değinilecektir. Duygusal zekâ bireylerin özel ve iş hayatlarında başarı veya başarısızlıklarını etkileyen (iş tatminini sağlayan ya da tükenmişlik yaşamasına neden olan) önemli faktörlerden birisidir.

İş tatmini kavramı çalışanların sorumlu oldukları işlerinden aldıkları hoşnutluk duygusunun bir kısmı olarak kabul görülmektedir. İşletmeler açısından çalışanlarının bulundukları işlere karşı tepkilerini ve tavırlarını anlayabilmede önemli rol oynamaktadır. İş tatmini davranış içeren motivasyonlardan farklı olarak daha çok tutumlar ile alakalıdır. Literatüre ilk girişleri ve üzerine düzenli olarak araştırmalar yapılması da motivasyon kuramlarıyla beraber başlamıştır. İş tatminine yönelik yakın zamandaki ilgilerin temelini iş yerine bağlılık, devamsızlık, işe geç gelme ya da işten ayrılma oranlarına yönelik çalışmalar oluşturmakla beraber (Agho, Mueller ve Price, 1993: 1008) çalışmamızda duygusal zekânın iş tatmini ve tükenmişlik üzerine etkisine bakılacaktır.

Hizmet kurumlarında profesyonel olarak iş hayatlarına devam eden personeller zamanlarının çoğunu diğer bireyler ile iletişim halinde geçirerek tamamlamaktadır. Bahsedilen bu iletişim hali ise genel itibariyle bakıldığında hizmet verilen bireylerin sorunlarını içerdiği görülmektedir. Girilen bu etkileşim sonucunda ise psikolojik, sosyal ya da fiziksel olarak farklı türlerde sorunsal çıktılar elde edilebilir. Bu çıktılar ise nihayetinde olumsuz ve suçluluk duygularıyla sonuçlanır. Personellerin, müşterilerin yaşamış oldukları bu sorunlara her zaman kolay çözüm bulması pek tabi mümkün değildir. Neticesinde zamanlı ya da kolayca elde edilemeyen yollara başvurmakta olan personeller zamanla belirsizlik hali ve hayal kırıklığı yaşamaya başlamaktadır. Uzun süreler boyunca bahsedilen bu hallerde sürekli olarak faaliyet gösteren bireyler tükenmişlik yaşama riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

İş tatmini ve Tükenmişlik olarak her iki kavram da literatürde ilk ortaya çıkmasından günümüze kadar geçen süre zarfında üzerlerinde yapılan çalışmalar sürekli artış göstermiştir. Temel sebebi ise her iki kavrama olan ihtiyacın devam etmesi, günümüz dünyasında ve beraberinde getirdiği şartlara uyum sağlamaya devam edebilmekle beraber popülerliğini korumaya devam edebilmiştir. Günümüzde bu kavramlarının anlaşılması ve sonuçlarının gerek bireysel gerek organizasyonel anlamda oldukça fayda doğurmaya devam etmesi bir başka olumlu yönüdür (Erdoğan, 2021: 408). Bu çalışmada ise oldukça önemli olan iş tatmini ve tükenmişlik kavramları ve aralarındaki ilişkinin incelenmesinin yanı sıra, duygusal zekânın bu kavramlar üzerine olan etkilerine ve ilişkilerine bakılacak olup farklı bir bakış açısı kazandırması hedeflenmektedir. Ayrıca çalışmanın oldukça önemli bir yere sahip olmasına rağmen daha önce çok fazla üzerinde durulmamış olan uluslararası lojistik sektörünü ve hizmet sağlayan personelleri kapsaması nedeniyle, küresel ticaret açısında oldukça sıkıntılı günler geçirdiğimiz şu zamanlarda daha da kritik bir duruma gelmiştir.

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Hızla gelişen ve küreselleşen dünyada taşıma ve iletişim alanında gösterilen faaliyetlerin artık sınırlar ötesi olduğu herkesçe kabul edilmektedir. İçinde bulunulan bu

senaryoda organizasyonların birbirleriyle rekabet edebilmesini sağlayan en önemli faktörlerden birisi ise şüphesiz lojistik aktivitelerini gerçekleştirme sırasında katlanmak zorunda kaldıkları maliyetler, elde edebilecekleri tasarruflar ve lojistik sektöründe sağladıkları hizmetlerin rakip işletmelere göre daha nitelikli olmasıyla yakından ilişkilidir. Rekabet üstünlüğü yöntemi kullanılarak işletmeler rakip organizasyonların önüne geçip avantaj elde edebilmektedir. Hedeflenen bu durumların gerçekleşmemesi ise şüphesiz pazarda elde edilen payların kaybedilmesi durumunu beraberinde getirecektir (Başlangıç, 2015: 78). Sağlanılan hizmetlerin nitelikli olabilmesi için hizmeti sağlayan personellin zihinsel ve fiziksel olarak iyi durumda bulunup, işlerine tam anlamıyla motive olmuş kişilerden oluşması gerekmektedir. İyi bir çalışma eğilimine sahip, şevkli bireylerin olduğu iş ortamlarında daha çok çıktı elde edilip daha nitelikli işler yapılması durumu oldukça doğal bir sonuçtur. Bunu ise etkileyen birçok kavram olmasına karşı bu çalışma da duygusal zekânın etkisi üzerinde durulacaktır.

Duygusal zekâ kavramı 1990 yılında Mayer ve Salovey isimli iki psikolog tarafından literatüre girmiştir. Duygusal zekâ kavramını açıklayıp, kullanan çalışmaları bu alanda ilk olmuştur. Duygusal zekâ kavramı ile öncelikle kişinin kendisine akabinde başkalarındaki duyguları gözlemleme, tanımlama, yönlendirme ve motivasyonu sağlama alanları kapsanmaktadır. Akademik olarak belirtilen zekâdan ayrı olarak duygusal zekâ farklı yetenek ve becerileri kapsamaktadır (Keleş, 2019: 1). Duygusal açıdan sahip olduğumuz beceri durumu aslında bilişsel olan zekâ da dâhil olmak üzere birçok farklı yeteneğimizi ne kadar elverişli, doğru yönlendirebileceğimizi belirleyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Duygusal zekâ olarak gelişmişlik sağlayan şahısların gerek özel hayatlarında, gerek iş hayatlarında gerekse eğitim-öğrenim hayatlarında daha başarılı olduğu görülmüştür. Aksi senaryoda ise duygusal zekâsında yeterince gelişmişlik gösteremeyen bireylerin yaşadığı çoğu duyguyla baş edemediği, gerginlik, öfke, tahammülsüzlük ve depresif belirtiler gösterdiği görülmektedir (Keleş, 2019: 1). Literatürdeki geçmiş araştırmalara baktığımızda da görüldüğü gibi duygusal zekânın yeterli olması ya da olmaması durumunda birçok olumlu ya da olumsuz kavram, durum ya da davranış ile karşılaşılma ihtimali söz konusudur. Bu olumlu durumların neticesinde iş tatmini kavramının ortaya çıkıp işletmelere pozitif çıktılar sağlayabileceği durumu gibi, olumsuz kavramların ortaya çıkıp, kendine yer bulmasıyla birlikte de tükenmişlik kavramı ortaya çıkıp oldukça negatif sonuçlara sebebiyet vererek olumsuz ve istenmeyen durumların yaşanmasıyla neticelenebilmektedir.

Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için gerekli avantajlardan bahsederken diğer etkili faktör olan organizasyonların sahip oldukları bireysel etkenleri verimli bir şekilde ve doğru yöntemlerle kullanması oldukça hayati bir öneme sahiptir. Organizasyonlarda olması beklenen bu bireysel faktör durumunun sağlanabilmesi için ise işletmelerde çalışan personellerin iş tatminlerinin oluşması ve yeterli düzeyde sağlanması gerekmektedir. Ancak yeterli düzeyde iş tatminine sahip personeller olumlu davranış ve tutumlar sergileyebilecek durumdadırlar. Bireyler eğer çalıştıkları iş ve pozisyonları yeterli düzeyde benimseyebilmiş iseler, iş tatminlerinin oluşmasına ek olarak ait oldukları organizasyonlara bağlılık hissetmeleri de beklenmektedir (Knoop, 1995: 643-644).

Olumsuz senaryolardan ortaya çıkmasından bahsederken kullandığımız tükenmişlik kavramı ise, personellerin aşırı şekilde çalışma koşullarına maruz kalmasından dolayı bitkinlik ve yorgunluk hislerini yüksek düzeyde yaşaması olarak belirtilmektedir. Tükenmişlik olgusuna kademeli bir olay olması ihtimalinden daha çok döngüsel olarak tekrar eden bir olgu olarak bakmak gerekmektedir (Fowler, 2015: 156). Bahsedilen kavramların bu denli önemli ve hem

bireysel hem de sektörel olarak son derece gerekli olması araştırmanın gerçekleştirilmesindeki temel motivasyonu oluşturmuştur. Araştırmada yer alan kavramlardan iş tatmini ve tükenmişlik alanyazın da kendine çok fazla yer bulsa da, duygusal zekâ ile olan ilişkilerinin incelenmesi nispeten daha sınırlıdır. Ayrıca yapılan çalışmaların genellikle sağlık ve eğitim sektörleri üzerine yapıldığı görülmüştür. Pandemi 'nin de ortaya çıkışıyla beraber hâlihazırda değerli olan uluslararası lojistik sektörünün öneminin iyice arttığı bu günlerde uluslararası lojistik sektörü çalışanlarının iş ve duygusal yüklerinin nedeniyle, eğer kontrol edilip gerekli önlemler alınmaz ise büyük problemlere neden olacağı kesindir. Çalışmanın tam da bu ihtiyaçları karşılayacak nitelikte olduğu düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada amaç öncelikle uluslararası lojistik sektöründe farklı kademe ve görevlerde yer alan çalışanların duygusal zekâ durumlarını belirlemek. Akabinde sunmakta oldukları hizmetleri gerçekleştirirken iş tatmini ve tükenmişlik kavramlarını yaşamalarına nasıl olumlu ya da olumsuz etkileri olduğuna irdelemek. Sonrasında ise aralarında herhangi bir ilişkinin varlığını test ederek, ne derece güçlü ya da zayıf bir ilişki olduğunu araştırmak ve yapılan analizler neticesinde bazı demografik değişkenlerin sonuca nasıl etki ettiğini gün yüzüne çıkartmaktır.

Birinci bölüm olan kuramsal çerçevede çalışacak değişkenler üzerine literatür araştırmasının sonuçları verilecek, ikinci böümde araştırmanın modeli, hipotezleri ve kullanılan ölçekler gibi kısımlar üzerinde durulacak. Son bölüm olan sonuç ve öneriler kısmında ise elde edilen bulgular tartışılacak olup, öneriler iletilecektir.

BÖLÜM 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Lojistik ve Gelişimi

Kavramın kökeninin çok eskilere dayandığı bilinmekle beraber farklı kurum, kuruluş ve kişiler tarafından da değişik anlamlarda ifade edilmiştir. Lojistik kavramı kökeninde "logic" ve "statics" kelimelerinden bir araya gelmiştir. Mantıklı Hesap ya da Mantıklı İstatistik gibi anlamlara geldiği söylenmektedir. Bu kavram Yunancada kendine "Logistikos" olarak yer bulmuş ve "hesap kitap yapma bilimi" anlamını taşımaktadır (Aslanertik, Gümüş ve Ertaş, 2015: 6).

Lojistik kavramı Yunan uygarlıklarınca askeri alan özelinde olmak üzere kullanılmaya başlanmış ve bu şekilde günümüze kadar devam etmiştir. Yunanca logistikos olarak kullanılan bu kavramın ise daha sonraki dönemlere baktığımızda Avrupa Dilleri 'ne Latince "logisticus" olarak girdiği görülmektedir. Tarihçiler tarafından bu kavramın Roma ordusunca kullanılmasına kesin gözüyle bakılsa da, modern anlamda kavramın askeri kullanımını 17. yy Fransa'sına bakıldığında açıkça görülmektedir. Logistique terimi Napolyon savaşları zamanında Fransızlar tarafından ordu ve askerlerin ihtiyaçlarının A noktasından B noktasına nakledilmesiyle ilgili olarak kullanılmaya başlanmıştır (Durusu, 2011: 13). 1840'lı yıllarda taşıma türlerini bir araya toplayan ve koordine eden anlamlarını içeren "logistique" kelimesi ilk olarak Fransız Akemisi tarafından ifade edilmiştir (Akay, 2016: 3).

Lojistik, başlangıçta savaş için mühimmat ve asker taşımakla ilgili olarak ortaya çıkan askeri bir faaliyet olmuştur. Askeri beceriler için gerekli fakat hayati düzeyde de önemli olmayarak görülüyordu. Kendi zamanında Büyük İskender 'in ise bu lojistik faaliyetlerde çok iyi olduğu açıkça görülmektedir (Brewer, Button ve Hensher, 2008: 1). Modern Lojistik anlayışı olarak da tabir edebileceğimiz kavram Peter Drucker 'ın 1960 yılında yazdığı makalesi ile beraber incelenmeye başlamasına rağmen 1980'li yılların ilk safhalarına kadar bir gelişme gösterememiş, bu tarihten sonra hızlı bir ivme yakalayarak kendine araştırma ve uygulama fırsatı bulmuştur. Lojistik kavramı için oldukça fazla tanımlama mevcuttur. Bunun başlıca sebebi olarak ise bu kavramın oldukça geniş sahada kendine yer bulabilmesi ve ilgililerinin oldukça farklı açılardan bu kavrama bakabilme fırsatının olmasıdır. Araştırma kapsamında lojistiği, kolayca anlayabilmek adına basit ama etkili tanımlarından olan; doğru malzemenin doğru miktarlarda, doğru vakitte, doğru tüketiciye, doğru durumda ve doğru ücretle teslim edilmesi olarak kullanılacaktır (Orhan, 2003: 8).

Günümüzde ise lojistiğin modern üretim süreçlerinin ayrılmaz bir halkası olduğu bilinmektedir. 2000'li yıllara kadar büyük şirketlerin yönetim kurullarında lojistik uzmanları neredeyse hiç bulunmuyordu. Günümüzde ise bunun tersine bir durum olduğunu söyleyebiliriz. Şirket içerisinde gerçekleşen lojistiğin kalitesinin birçok organizasyon için hayati öneme sahip olduğu kabul görmüştür. Aynı zamanda ulusal gözlükle de bakıldığında bir ulusun lojistik yeteneğinin gelişmiş olması o ulusun refahı ve ekonomide rekabet etme kapasitesi için olmazsa olmaz görülen durumlardandır (Brewer ve diğerleri, 2008: 3).

Günümüz dünyasında oldukça hızlı gelişen dönüşüm süreçleri ve farklılaşan rekabetin yapısını da dikkate aldığımızda yeni oluşumların ve stratejilerin meydana gelmesinin oldukça olağan bir durum olduğunu söyleyebiliriz. Bu yaşanan değişimlerin önemli tezahürlerinden birisi ise lojistiği uluslararası rekabet üstünlüğünü ele geçirmek için kilit rol olarak görülmesi (Koban, Fırat ve Keser, 2009: 113) ve lojistiğin tüm iş süreçlerine doğrudan etki ettiğinin kabul edilmesi ile gerçekleşmiştir. Özellikle yakın tarihteki döneme baktığımızda lojistik kavramının kapsam olarak ve işlevsel olarak çok yönlü farklılaştığını gördüğümüzü söyleyebiliriz. Değişen zaman ve dünya ile beraber yeni ekonomi anlayışıyla da lojistik olgusu yeniden şekillenmiş, operasyonel süreçlerde mevcut olan etkinliği ise artmıştır. Lojistik sektöründeki türlerinin, şirketlerin rekabet edebilme güçlerine olan katkıları ağırlık kazandıkça, daha fazla akademik araştırmaya konu olmaya başlamıştır (Koban ve diğerleri, 2009: 114).

2.1.1.Lojistiğin Önemi

Sahip olduğu geçmişle beraber günümüzde artarak işletmeler tarafından önemi anlaşılan lojistiğin, içerisinde yer aldığı bileşenlerin giderek talep edilir hale gelmesi ve ilgili sektörlerinde aktif olarak kullanılır duruma geçmesi, kavramın yeniden şekillenmesini ve bununla beraber lojistik hizmet sektörünün de farklı alanlara nüfuz etmesini sağlamıştır. Lojistikteki hizmet sektörünün yükselen önemi, yaşadığımız dünyada ki gelişen değişikliklere derinden bağlıdır. Bu değişikliklerden bir kaçına örnek vermek gerekirse küreselleşme, teknolojik gelişmeler ile beraber değişen arz ve talep dengeleri ve buna ek olarak aktif olarak değişen piyasa koşulları söylenebilir (Burakgazi, 2018: 6).

Lojistik faaliyetlerin ne yöne gideceği ve nasıl gelişeceği konularındaki belirleyiciliği ortaya çıkarmada hızla yükselen devasa miktarlardaki üretimin ve küreselleşmenin payı oldukça büyüktür. Her geçen yeni gün ile beraber yeni teknolojilerin kullanıma çıkması aynı zamanda bunların hız kazanması, süreçlerde meydana gelen maliyetleri azaltıcı bakım ve destek

sistemleri geliştirilmesi aynı zamanda bunlara ek olarak oldukça sınırlı miktarlarda bulunan ve değerli olan kaynakların verimli aynı zamanda etkin olarak kullanılması bir gereklilikti. Bunun için yeni stratejilerin tasarlanması zorunluluğu gibi başlıkların olduğu zorlu rekabet ortamının varlığı "lojistik" konusunun daha da önemli hale gelmesini sağlamıştır (Çolak, 2019: 27-28).

Lojistik faaliyetlerinde konuya muhatap taşıyıcının üstlenmiş olduğu sorumluluklar sadece yükün ilgili noktaya hareket etmesiyle sınırlı olarak düşünülmesi çok yanlıştır. Günümüzde mesafelerin ve taşıma hacimlerinin çok büyük boyutlara ulaşması nedeniyle, mevcut lojistik sistemlerinde gerekli olan ulaştırma operasyonlarının önemi ve bununla beraber etkinliği bir hayli artmıştır. Aynı duruma daha genel olarak uluslararası pencereden bakıldığında ise bahsedilen etkinlik ve önemlilik durumu daha da belirginleşir. Bunun diğer bir de uluslararası düzeyde gerçekleştirilen operasyonların denizaşırı ve kıtalararası düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Buna bağlı olarak ürünlerimizin maliyetine ve değerlerine bakmak istediğimizde, ulaştırma ve lojistik faaliyetleriyle ürüne katılan değerin etkisinin de düşünülerek hesaplanması daha doğru olacaktır (Şahin, 2012: 5).

Lojistik sektörünün hızlı bir şekilde geliştiği tüm çevreler tarafından bilinmekle beraber, yakın gelecekte sektörel anlamda liderlerden biri olacağı düşünülmektedir (Sipahioğlu, 2012: 23). Dünya genelinde kitlesel olarak artan ticaret hacimleri bunun göstergelerinden yalnızca birisidir. Dünyada genel olarak üretim ve hizmet sektöründe Türkçeye "tam zamanında üretim" olarak tercüme edilen (Just in Time) yönetim teknolojisine geçilmesi, üretim yapan şirketlerin ve fabrikaların hammadde, yarı mamul gibi maliyet kalemlerini oldukça yüksek düzeyde etkileyen stokları ellerinde tutmayıp, sadece gerekli olduğu durumlarda tedarik etmeye başlamasına sebep olmuştur. Ek olarak küreselleşmeyle beraber büyük firmaların yanı sıra ülkeler de rekabet edebilmek için belli ürün, hizmet ve alanlarda uzmanlaşmaya gitmektedirler. Bunun bir sonucu olarak varlığından haberdar olduğumuz her ürün üretim tesislerinin yakınında değil, belli başlı noktalarda üretilmeye başlanmıştır. Uluslararası anlaşmalar, şirketler arası işbirlikleri, değişen dünyada yeni dağıtım kanallarının ve rotaların oluşturulması lojistiğin giderek artan önemine diğer başlıca sebepler olarak gösterilebilir (Sipahioğlu, 2012: 23).

Lojistik istenilen ürün ve hizmetlerin tüm dünyada aralıksız olarak yedi gün yirmi dört saat ihtiyaç olarak hissedilen zamanda hazır olarak var olmalarını konu edinir. Genel olarak lojistik faaliyetleri olmadan uluslararası ticaret, pazarlama, satış, üretim gibi unsurlarda işletmelerin başarılı olmaları düşünülemez. Gelişimini tamamlamış büyük endüstriyel toplumlarda lojistik yeterlilik elzem bir durum olarak algılanır. Bu toplumlarda tüketiciler satın almış oldukları hizmet ve ürünlerin söz verildiği gibi sağlanmasını/teslim edilmesini beklemektedirler (Durusu, 2011: 18). Ulusal rekabet gücünün en önemli faktörlerinden birinin lojistik olduğu kabul edilmektedir. Kaliteli düzeydeki lojistik hizmet ve altyapıların var olması durumu ülkeler arası mal taşımacılığının kolaylaştırılmasında oldukça kuvvetli bir etkiye sahiptir. Bunun tersi durumda ise etkin olmayan bir lojistik sisteminin çalışması sonucu zaman ve para açısından daha yüksek maliyetler ortaya çıkmaktadır. Bunun neticesinde ise hem şirketler hem de ülkeler olumsuz etkilenmekte ve verimsiz kaynak kullanımı gibi olumsuz durumlar meydana gelmektedir (Martí, Puertas ve García, 2014: 2982-2984).

Devamlı büyüme ve ticaret verimliliği için lojistik hizmetler temel gerekliliklerdendir. Sektörde ekonomi piyasalarındaki ortamın serbestleştirilmesi ve yüksek kaliteli ticaret lojistiğinin bir bileşen haline getirilmesiyle de ticari hacminin artması söz konusu olmaktadır. Buna ek olarak ölçek ekonomileri üzerinde etkilerinin görüldüğü oranda dağıtım miktarı,

üretim faaliyetleri ve ekonomik büyüme üzerinde de pozitif etkileri olması beklenir (Hausman, Lee ve Subramanian, 2013; 236-238). Bu durumun aksine, güçlü olmayan lojistik alt yapısının varlığı ya da yeterli seviyede olmayan operasyonel süreçler, ticaret etkileşiminin önünde küresel boyutlarda önemli bir sorun oluşturabilir (Devlin ve Yee, 2005: 437).

Lojistik; zaman, kalite, miktar ve maliyet bakımından ihtiyaçları ortadan kaldıran ve temelinde rekabet gücü için yüksek düzeyde önem arz eden entegre bilgi, depolama, paketleme, stok yönetimi ve taşıma sistemleri şeklinde algılanabilir. Bu yönüyle lojistik, ekonominin ana rekabet unsurunu oluşturan bir yapıtaşı olarak değerlendirilebilmektedir. Uluslararası ticaret, gerek lojistik merkezler gerekse de stratejik olarak oldukça yüksek öneme sahip uluslararası güzergâhlar aracılığıyla mevcut olan ticaret akışının organizasyonunu ve dolayısıyla da senkronizasyonunu gerekli kılar (Arvis, Mustra, Panzer, Ojala ve Naula, 2007).

2.1.1.1. Uluslararası Lojistik Uygulamaları

Günümüzde uluslararası lojistik sektöründe var olan uygulama ve hizmetleri sağladıkları servisin alanlarına göre ayırarak incelemek mümkündür. Bu alanlara örnek olarak ulaştırma, elleçleme, ambalajlama, depolama, teslim şekilleri, stok ve malzeme takibi verilebilir (Orhan, 2003; 11). Belirtmiş olduğumuz bu uygulama sahalarının tümü ise konumuz olan uluslararası lojistik kavramının içeriğini teşkil etmektedir. Uluslararası lojistiğe konu olan uygulamalardaki karşımıza çıkan ilk sorunun sevkiyatını yapmak istediğimiz ürünün/malzemenin hangi ulaştırma yolu ya da aracı ile nasıl gönderiminin yapılacağı hususudur. Birçok taşıma modunun bulunması bu süreci etkin ve verimli tamamlayabilmek adına karmaşıklaştırmaktadır. İlgili taşıma işinin yalnız bir taşıma moduyla yapılabileceği gibi birden fazla taşıma modu kullanılarakta yapılabilmektedir. Bu tür çoklu modlar kullanılarak gerçekleştiren taşımacılıklara da "çok modlu" taşımacılık denilmektedir (Başlangıç, 2015: 9).

2.1.2. Ulaştırma Modları

Ulaştırma hizmeti tedarik zincirlerinde, başlangıçtan ilgili müşteriye doğru yol kat ederken, malın herhangi bir noktadan diğerine doğru ilerleyişini ifade eder. Küreselleşen dünyamızda malların çok nadiren üretildikleri yerlerde tüketildiklerine şahitlik ederiz işte tam da bu yüzden ulaştırma kısmı tedarik zincirinin en önemli unsurlarından birisidir. Tedarik zincirleri ise çok yüksek maliyet kalemleriyle ortaya çıkıp yapılanmaktadırlar. Ulaştırma, tedarik zincirinde çok önemli bir yere sahip olduğundan dolayı tam da burada sevkiyat maliyetlerinin iyi yöneterek azaltılması doğrudan tedarik zincirinin maliyetlerinin de azalmasına sebep olacaktır (Chopra ve Meindl, 2013: 397).

Buna ek olarak tüm faaliyetlerdeki toplam maliyetleri düşündüğümüzde uluslararası lojistik faaliyetlerinde maliyet pastasındaki en büyük dilim ulaştırma kısmına gitmektedir. Taşıma türlerinden karayolu, demiryolu, havayolu, denizyolu ve boru hattı gibi çeşitlerle gerçekleştirilen operasyonlar, lojistik aktivitelerin hızını, maliyetini, güvenilirliğini ve kalitesini temelinden etkilemektedirler. Lojistik faaliyetler içerisinde gerçekleşen operasyonel planlama ve organizasyon yapısı, taşımanın bölgesel ya da küresel olması fark etmeksizin tahmin edilenden çok daha büyük, detaylı ve risk barındırarak gerçekleşmektedir. Lojistik operasyonlar bu denli riskli ve karmaşık bir yapıya sahipken bir de tüm bunlara ek olarak uygulama alanlarına denizaşırı ya da sınır ötesi operasyonların da dâhil olduğu durumlarda operasyonları etkileyen faktörlere farklı kültür, farklı çevre gibi etkenlerde katıldığı için durum daha zor bir hal alır. Bu süreçlerde mevcut olan uygulama farklılıklarından, bazı kısıtlamalardan

veya gereksiz maliyet kalemlerinden dolayı yüksek maliyetlerin oluşma riskleri giderek artabilir. Belirtilen bu nedenlerden dolayı gerçekleştirilecek operasyona göre doğru ulaştırma modu seçimi ve buna ek olarak doğru mekâna, doğru zamanda ve doğru şekilde sevk edilmesi durumu çok önemlidir (Başlangıç, 2015: 10).

2.1.2.1. Karayolu Taşımacılığı

Karayolu ve ulaşım ağı ekonomi, toplumun gelişmesi ve savaş durumları için oldukça önemli bir yere sahiptir. Buna rağmen bu lojistik ağının sel, enkaz durumları, heyelan, çığ vb. gibi doğal afetler karşısında dayanıklı ve güvenilir olması gerekmektedir. Bu nedenle karayolunda güvenilirliğin ve devamlılığın sağlanması elzemdir (Chang ve Li, 2014: 50). Karayolu ile yapılan ulaşım türleri arasında motorlu vasıtalar aracılığıyla gerçekleşen taşımacılık zihinlerimizde ilk beliren ve yüksek sıklıkla tercih edilmekte olan taşıma şekli olarak önümüze çıkmaktadır. Mevcut olan diğer taşıma türleri ile karşılaştırıldığında karayolu taşımacılığı en esnek durumda olan aynı zamanda erişim olanakları bakımından da en yüksek düzeye sahip olandır (Şahin, 2012: 11). Taşıma türünün altyapı ihtiyaçları hükümetler ve devletler tarafından sağlanmaktadır. Devletler ise mevcut altyapı sistemlerini kurarken yolcu taşımacılığı ve halkın yerleşim bölgelerini dikkate aldığından dolayı erişim yönünden herhangi bir zorluk veya problem çıkarmamaktadır. Bu sebeplerden dolayı gerek gönderici gerekse alıcı açısından baktığımızda en yüksek düzeydeki esnekliği karayolu taşımacılığı sağlamaktadır. Küçük hacimlere sahip ancak yüksek kıymete tabi malların taşınması konusunda teslim süresi ve öncelikli yüklerde havayolu taşıma türü ile rekabetini sürdürürken; diğer taraftan yüksek hacimlerde ve yüksek kıymete tabi malların taşınmasında ise demiryolu taşımacılığı ile rekabetini sürdürmektedir. Yakın tarihte motorlu karayolu taşıtlarında teknolojik gelişmelerin yaşanmasına rağmen, demiryolu taşımacılığına göre daha yüksek fiyatlara havayolu taşımacılığına göre ise daha düşük fiyatlara sahiptir. Bahsedilen bu sebeplerden dolayı kısa mesafe taşımacılığında havayolu taşımacılığı ile çok daha uzun mesafelerde ise demiryolu taşımacılığıyla derin bir rekabet içerisinde olduğunu da söylemek mümkündür (Şahin, 2012: 11).

Karayolu taşımacılığında transit merkezlerinin belirlenmesinde yer seçiminin makul düzeylerde yapılması, ulaşım için ayrılan kaynakların, ulaşım verimliliğiyle bütünleşik kullanımı ve ulaşım ağının uzun vadeli gelişimi ile ilgilidir. Transit merkez için harcanan inşaat yatırımı oldukça büyüktür ve iyileşme için geri dönüş alma süreleri uzundur. Bu nedenle yer seçimi ulaşım faaliyetleri için makul değilse, karayolu taşımacılığı endüstrisinin ve ulusal karayolunun uzun vadeli gelişimi de dâhil olmak üzere tüm karayolu ağ planlamasını ve ulaşım ağını etkileyecektir (Gong, 2019: 44). Ülkemizde en yoğun tercih edilen yolcu ve yük taşıma yöntemi olarak karayolu taşımacılığı tercih edilmektedir. Yakın tarihli veriler incelendiğinde Türkiye'de yolcuların %95 ürünlerin ise %90 oranında karayolu üzerinden taşındığı ortaya konmuştur. Diğer taşıma türlerine göre karayolu taşımacılığının yatırım maliyetleri daha düşük seviyelerdedir. Belirtilen avantajlarıyla beraber karayolu taşımacılığında tehdit olarak nitelendirilebilecek bazı faktörlerde bulunmaktadır. Temelinde yükün teknik açıdan özelliklerine göre değişebileceği gibi trafik, zorlu hava koşulları, taşınan yükün hacimsel olarak büyüklüğü, ağırlığı ve tüm bunların dışında ani oluşabilecek tüm diğer dışsal tehditler örnek olarak verilebilir (Tanyaş, 2015: 69).

Aşağıda 2021 yılına ait verilerle Karayolları Genel Müdürlüğü'nün (KGM) yolcular ve yük taşımaları için yayınladığı veriler derlenmiştir. Tablo 2.1. de taşınan yük miktarı (ton) ile ilgili veriler paylaşılırken, Tablo 2.2. de taşınan yolcular verilmiştir.

Tablo 2.1. Otoyollar, Devlet ve İl Yolları Üzerinde Taşınan Yük Miktarları

Otoyollar, Devlet ve İl Yolları Üzerinde Taşınan Yük Miktarları (Ton)				
YIL	OTOYOL	DEVLET YOLU	İL YOLU	TOPLAM
2014	53,729	163,918	16,845	234,492
2015	56,875	170,029	17,425	244,329
2016	58,139	174,985	19,875	253,139
2017	60,407	182,172	20,16	262,739
2018	62,118	183,705	20,679	266,502
2019	66,648	180,864	20,067	267,579
2020	63,685	188,801	20,428	272,913

Kaynak: (www.kgm.gov.tr, 2021).

Tablo 2.2. Otoyollar, Devlet ve İl Yolları Üzerinde Yolcu Taşımaları

Yolcu Miktarı				
YIL	OTOYOL	DEVLET YOLU	İL YOLU	TOPLAM
2014	60,201	183,566	32,307	276,073
2015	62,522	193,427	34,785	290,734
2016	63,274	199,171	38,407	300,852
2017	65,114	209,204	40,416	314,734
2018	66,39	220,255	42,718	329,363
2019	73,502	223,487	42,612	339,601
2020	60,105	190,192	38,695	288,992

Kaynak: (www.kgm.gov.tr, 2021).

Karayolu taşımacılığı için genel olarak bakıldığında yatırım maliyetlerinin diğer taşıma türlerine göre düşük görünmesine rağmen, toplam oluşturduğu maliyet bakımından havayolu taşımacılığından sonra geldiği gerçeği bu taşıma modunun olumsuz ya da dezavantajlı olduğu da ortaya koymaktadır. Öte yandan karayolu taşımacılığında her türden ve ebattan eşyanın taşınabilmesi bu taşıma modunun tercih edilmesinde önemli bir rol oynasa da taşıma kapasitesinin getirdiği sınırlılık durumu ise sahip olduğu olumsuzluklarından bir diğeridir (Çelik, 2021: 36).

2.1.2.2. Denizyolu Taşımacılığı

Uluslararası ticarette yaygın olarak kullanılan taşımacılık türlerinden birisi de denizyolu taşımacılığı olarak bilinmektedir. Bu ulaştırma yolu yük taşımalarında uluslararası ve kıtalararası yük taşımacılığına imkân sağladığından dolayı küresel piyasaları etkilediği belirtilmiştir (Taylor ve Roach, 2009: 53). Eski çağlardan günümüze kadar olan süreç incelendiğinde denizyolu taşımacılığı görülmektedir. İlk zamanlarda kürekli ve yelkenli olarak başlayan bu gelişim serüveni zamanla buharla çalışan motorlara sahip kömürlü gemilere ardında teknolojinin gelişimine müteakip dizel yakıtlı olan çok daha hız yapabilme kapasitesine sahip ve okyanus koşullarına daha iyi dayanabilen gemilerin gelişimine kadar devam etmiştir. Denizyolu ulaşım sistemindeki küresel ve bazı bölgesel değişikliklerin mevcut olması,

ekonomik maliyet ve faydalarının üzerine yeniden düşünülüp değerlendirilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır (Taylor ve Roach, 2009: 53).

Dünyada denizyolu taşımacılığının artan önemine bir başka bakış açısını da deniz ticaretinde kullanılan toplam filonun kapasitesindeki artıştan görebiliriz. 2003-2015 yılları arasında ki filo artış rakamlarına baktığımızda iki katından biraz daha fazla artış gösterdiği görülebilir. 2020 yılı başlarında dünyada var olan ticari deniz filonun (300 Gross Tonnage/GT ve üzeri) gemi sayısı 56.889 adetle genel toplam tonajda ise 2.033.626 milyar Deadweight Tonnage/DWT hacmine ulaştığı görülmektedir. 2021 yılı itibariyle Deniz Ticaret Odası'nın (DTO) yayınlamış olduğu raporda 1.82 milyar dwt seviyesine ulaştığı görülmektedir. Ülkeler olarak bakıldığında Japonya, Çin ve Yunanistan sahip oldukları kapasite anlamında dünyadaki adet olarak en fazla deniz filosuna sahip ülkeler arasındaki yerlerini korumaya devam etmektedirler. Aynı şekilde dünyada ki toplam tonaj kapasitesinin ise %48'lik dilimini kontrol altında tutmaktadırlar (DTO, 2021).

Tablo 2.3. Dünya Deniz Ticaret Filosunun Gemi Tipleri 2021 İtibariyle Adet ve DWT gelişimi (300 GT ve üzeri)

Yıllar	Tanker	Dökme Yük	Konteyner	Kuru Yük	Yolcu	Toplam
2003	333.176	296.855	83.744	96.754	5.856	816.385
2004	347.453	301.617	90.214	95.187	5.884	840.355
2005	368.399	319.167	99.190	95.346	5.933	888.035
2006	387.707	341.720	111.663	97.417	5.991	944.498
2007	411.319	363.646	128.174	100.322	6.062	1.009.523
2008	439.291	386.650	144.552	102.784	6.062	1.079.339
2009	463.287	414.431	161.945	106.820	6.062	1.152.545
2010	501.573	451.223	169.514	105.781	6.062	1.234.153
2011	523.608	528.126	183.722	107.049	6.062	1.348.567
2012	547.390	605.757	196.885	105.284	6.442	1.461.758
2013	555.181	666.861	206.409	104.531	6.282	1.539.264
2014	567.933	705.826	216.275	107.983	6.358	1.604.375
2015	579.205	738.612	227.674	109.139	6.378	1.661.008
2016	600.130	752.936	244.186	112.306	6.530	1.716.088
2017	636.364	771.086	245.555	112.773	6.659	1.772.437
2018	668.696	791.691	252.692	113.626	6.842	1.833.547
2019	680.185	813.197	265.094	116.035	7.078	1.881.589
2020	524.750	849.314	274.659	118.583	7.325	1.774.631
2021*	538.819	881.717	281.440	119.665	7.472	1.829.113

(*) Tahmini kesinleşmemiş rakamlardan oluşmaktadır.

Kaynak: İlgili yıllara ait ISL Ocak-Şubat Sayıları ve İMEAK Deniz Ticaret Odası Hesaplamaları

Genel olarak denizyolu taşımacılığının olumlu yönleri için hem etkili hem de ekonomik açıdan iyi fiyat rekabeti avantajı sağlaması, oldukça yüksek miktarlarda yükün bir arada ve tek seferde taşınabilmesi, gerekliliği için tüketmek zorunda olduğu enerji miktarının nispeten diğer taşıma modlarına göre düşük olması ve çevreci bir taşımacılık modu olması söylenebilir. Buna ek olarak ise olumsuz yönleri için elleçleme cihazları, yüksek maliyet kalemleri teşkil eden liman altyapıları, uygun donanım gereklilikleri ve iskele düzenlemeleri gibi yüksek fiyatlara

sahip tesis ve sistemlere ihtiyaç duyulması ve buna ek olarak taşıma gün/süre açısından yavaş bir mod olduğu gösterilebilir (Baird, 2002: 276-282).

2.1.2.3. Havayolu Taşımacılığı

Temel taşıma ve ulaşım sistemlerinden biri olan havayolu taşımacılığının diğer taşıma türlerine göre sahip olduğu avantajlar nedeniyle gün geçtikçe daha fazla değer kazandığı görülmektedir. Bu taşıma türünün sahip olduğu avantajlar yurtdışı taşıma modellerinde olduğu kadar yurt içi taşıma modellerinde de aktif şekilde rol almaktadır. Ekonomik ölçekli bir sektörde ilerlemenin olabilmesi veya gelişmişlik düzeyinin artması ilgili sektöre sağlanan öncelik ve yatırımlar ile meydana gelmektedir. Havayolu taşımacılığı sektörüne gerçekleştirilen yatırımlar neticesinde, Türkiye özellikle havayolu taşıtları ile sağlanan ulaşım sektöründe geçen 20 yılda önemli derecede gelişmeler kaydetmiştir (Bakırcı, 2012: 340). Havayolu taşımacılığının yapılabilmesi için gerekli olan havaalanlarının kurulması için sadece uygun arazinin var olması yeterli olmadığı gibi kurulacağı alanın topografik şartları sağlayabilmesi ile bölgenin hava koşullarının uçak trafiğine uygun koşulları sağlaması gerekmektedir. Tüm bunların yanında fiziki koşullar dışında aynı zamanda şehir merkezi ile arasındaki mesafenin uzunluğu, mevcut olan diğer tüm ulaşım sistemleri ile entegrasyonu ve diğer beşeri şartların da hesaplamalara dâhil edilmesi gereklidir (Bakırcı, 2012: 353).

Havayolu taşımacılığı hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı bir sektör olarak karşımızı çıkmaktadır. Daha geniş hacimlere ve iç kapasitelere sahip uçakların geliştirilmesi, yakıt tasarrufunda giderek kritik noktalara gelinmesi, teknolojik sistemler olarak daha ileri yeniliklerin devreye alınması havayolu taşımacılığı sektöründe işletmelerin faaliyetlerinin ve bununla beraber de sağladıkları hizmetlerin kalitelerinin artmasında önemli pay sahibi olmuştur. İlerleyen zamanla beraber sektörde özelleştirmelerin çoğalması; beraberinde bu sektörün yapısının da değişmesine sebebiyet vermiş ve en temel yapısal değişikliğin ise söz hakkının hizmet sağlayıcısından tüketiciye geçmesi olarak ifade edilebilir (Kaya, 2008: 34).

Bu taşıma türünde kullanılmakta olan taşıtların son derece hızlı olması nedeniyle ulaştırma hedefini en kısa sürede yapılması hedeflenmektedir. Bu hızlılığının yanında diğer taşıma türlerine göre havayolu taşımacılığı birim başına düşen ağırlık karşılığında taşımacılığın en yüksek seviyede olduğu taşıma türüdür. Teslimat noktaları yalnızca hava alanları olduğu için noktasal olarak yükü taşıma olanağı son derece sınırlıdır. Yakın zamanlarda giderek belirginleşen uluslararası rekabetin sonuçlarından sadece birisi olarak gelişmesinin giderek hızlandığını söylemek mümkündür. Bu gelişmelerden bazılarına modernleştirilmiş havaalanları, yüksek teknolojili araçların hizmet verirken kullanılması, arttırılmış kapasite sınırları ve oldukça gelişmiş seviyede depolama ve elleçleme sistemlerinin var olması örnek olarak verilebilir. Bahsedilen gelişmeler her geçen gün havayolu taşımacılığını daha kullanılabilir duruma getirip yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Özen, 2006: 14).

2.1.2.4. Demiryolu Taşımacılığı

Günümüz koşullarında şirketler ve devletler, demiryolu taşımacılığıyla karlılığın arttırılabileceğine ilişkin çok sayıda çıkarımla karşı karşıyadır. Demiryolu taşımacılığı ile karlılığın arttırılması durumu hem doğrudan gider maliyetlerini düşürerek hem de ulaşımın sağlandığı süreç boyunca taşıma faaliyetlerinin teknolojik tabanını güçlendirerek elde edilebilecek bir başarı olarak düşünülmelidir. Karasal trafik hacminin sürekli büyümesi, demiryolu taşımacılığının da önünü açarak bu moda oldukça büyük miktarlarda finansal gelir

sağladığı düşünülmektedir (Lavrukhin, Vernyhora, Schevcenko, Kyman, Shulika, Kulova ve Kim, 2020: 78).

Demiryolu taşımacılığı büyük hacimlere sahip mal ve yüklerin, yüksek hız ve düşük maliyet ile tren vagonlarının kullanılmasıyla taşınması yöntemine verilen isimdir (Huang, 2020: 282). Demiryolu taşımacılığında mevcut ağ üzerindeki istasyon ya da merkezlerin sayısına bağlı olarak sınırlılığın geniş ya da düşük olduğunu söylenebilir. Bu taşıma modunda kullanılabilecek araçların sürat limitleri, sağlanmak istenilen taşıma servisinin içeriğine göre de değişebilmektedir. Gübre, çimento, kömür, demir, yer altı cevherleri, tahıl ürünleri, çok çeşitli dayanıklı sebze ve meyvelerin taşınmasında genellikle demiryolu taşımacılığı kullanılmaktadır. Çevre dostu taşımacılık yönüyle de bilinen bu taşıma türü özellikle uzun mesafeli yük taşımalarında çok ciddi finansal avantaj sağlamaktadır. Tüm bu özelliklerinin yanı sıra kitle taşımacılık sektörü için de uygun bir mod olduğundan, diğer ulaştırma türlerindeki sıkışıklığı nispeten giderici faydaları da bulunmaktadır (Huang, 2020: 282-284).

2.1.2.5. Multimodal (Çok Modlu) Taşımacılık

Gelişen teknoloji ile beraber çok modlu taşımacılığın da ilerlemesi, birçok farklı yapıda bulunan lojistik faaliyetlerin daha profesyonel hale getirilmesi düşüncesi ile beraber geliştirilmesi üzerine doğan bir kavram olduğu söylenilebilir. Ürünlerin istenilen teslimat noktasına ulaştırılmasında multimodal taşımacılık, diğer tüm modların (kara, hava, deniz, demir gibi) kullanılarak birbirine bütünleşik, hızlı ve sistematik bir şekilde elleçleme, depolama, gümrükleme, taşıma gibi faaliyetlerini çevreleyecek şekilde taşıma olayının daha etkili ve verimli hale getirecek şekilde düzenlenmesidir (Dede, 2020: 17; Demirci, 2019: 58). Bu taşımacılık metodu ile beraber hali hazırda ticari işletmeler için oldukça uzun süreler gerektiren aynı zamanda karmaşık yapılara sahip olan taşımacılık faaliyetleri için, lojistik şirketlerine devredilerek bu alanda uzmanlar tarafından ilgili malların tam zamanında ve istenilen şekilde müşteriye teslim edilmesi konusunda oldukça yüksek düzeyde avantaj sağlanmış olunur. Bunun dışında işletmeler için en önemli unsur olan kendi temel faaliyetlerine odaklanmaları anlamında da ayrı bir getirisi olduğunu söylemek mümkündür (Özen, 2006: 27).

Taşıyıcı herhangi bir firmanın muhtemel bütünleşik ve konsolide modlarını değerlendirebilmek için, konu olan gönderilerin ilgili teslimat tarihlerini, teslim şekillerini, miktarlarını vb. gibi durumlarla beraber ilgili maliyet tutarını tahmin edebilmek için gönderi planını oluşturması son derece önemlidir (Bookbinder ve Higginson, 2001: 305-307).

Ardışık olarak sağlanabilen iki farklı taşıma modunu entegre etmek kurulum için gerekli olan maliyeti ve buna ek olarak da süreyi azaltarak kazanımlar sağlar. Ayrıca havayolu taşımacılığı özelinde belirtmek gerekirse bu sektördeki taşıma faaliyeti gerçekleştiren acenteler entegre taşıma türleri için sürekli olarak "fırsat paketleri" sunmak için işbirliği yoluna gitmektedirler. Farklı taşıma ve acente işleri tek bir taşıma türü ve ilgili acente ile gerçekleştirilirse tasarruf sağlanabilir. Taşıması yapılacak malların ve taşıma türlerinin multimodal hale getirilmesi hem var olan kaynakların daha etkin olarak kullanılmasını sağlayacaktır hem de taşıma operasyonlarının maliyetlerini düşürecektir. Bunu sağlamanın en temel yolu ise multimodal taşımacılık olarak görülmektedir (Wong, Leung ve Hui, 2009: 86).

Yakın zamanda uluslararası ticaret kapasitelerinin büyümesi neticesinde multimodal taşımacılık türüne yönelik eğilimde gözle görülür şekilde artış meydana gelmiştir. Multimodal taşımacılığın zamanla daha gözde hale gelmesi ise bu modun kullanımının daha etkin, verimli

ve az maliyet kalemleri çerçevesinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Tek modlu taşıma türlerine göre multimodal taşımacılık, toplam taşıma maliyetlerine kıyasla %20'lik bir tasarruf ve demiryolu taşımacılığı için ise tren yükleme kapasitesi açısından %63'lük alan kazanımı sağlar (Kordnejad, 2014: 372). Taşıma faaliyetleri gerçekleştirilirken çevreye verilen zararlardan mümkün olan en zararsız seviyeye indirmeyi sağlamak, içerisinde bulunduğumuz iklim krizi günlerinde özellikle elzem bir durumdur. Bunun neticesinde ise karbondioksit emisyonu açısından karşılaştırıldığında multimodal taşımacılığın tek modlu taşımacılığa göre %57 oranında daha az emisyona sebebiyet verdiği yapılan çalışmalar neticesinde görülmektedir (Agamez-Arias ve Moyano-Fuentes, 2017: 783).

2.1.3. Teslim Şekilleri ve Tarihsel Gelişimi

Uluslararası ticarete konu olan bileşenlerin (millet, kültür, adet, değerler, yorumlar vb.) çok fazla sayıda olması beraberinde anlaşmazlıkları veya yanlış yorumlamalara sebebiyet vermesine tarih boyunca neden olmuştur. Uluslararası düzeyde gerçekleşen bu yorum ve anlaşmazlık farklılıklarını ortadan kaldırmak maksadıyla Uluslararası Ticaret Odası - ICC (International Chamber of Commerce), ticareti gerçekleştiren taraflar arasında kullanılan kavramların hangi anlamlara geleceği ve nasıl yorumlanıp idrak edilmesi gerektiğine dair hukuki olarak resmi düzeyde geçerliliği ya da bağlayıcılığı olmayan kılavuz mahiyetinde bir takım kurallar yayınlamıştır. Bu kurallar ilk olarak 1936 yılında Türkçeye "uluslararası ticari terimler" olarak tercüme edilen asıl ismi ile ise "International Commercial Terms" kavramının kısaltması olan INCOTERMS olarak yayınlanmıştır. ICC 'nin temel amacı toplamda kavramın ilk üç harfinden oluşan kısaltmaları kullanarak, malların teslim edilme şekillerine ilişkin hususları belirleyerek hem zahmetli ve anlaşılması güç uzun sözleşmeler yerine kısa, öz, anlaşılabilir biçime getirmek hem de teslim sürecini daha etkili, verimli ve hızlı şekilde gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir (Gülseven, 2021: 40).

Günümüz dünyasında teknolojik imkânların hızla gelişmesiyle beraber yaşanılan bu uluslararası ticari hayatın daha hızlı ve farklı isteklere uygun olarak yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Meydana gelen bu gelişmelerle beraber INCOTERMS 'in de bir gelişim süreci içerisine girdiği görülmektedir. Yıllar bazından bakıldığında bu gelişimin sırasıyla 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000, 2010 ve 2020 olarak 10 yıllık periyodik aralıklar şeklinde yaşandığını görülebilmektedir (Ağaoğlu, 2020: 1118-1119). INCOTERMS içerisinde ticarete konu olan malların teslimi, yaşanılması durumunda hasar geçişi, hasar geçişine bağlı olarak oluşan masrafların taraflar arasında paylaşımı, ticarete konu olan malların ithalat ve ihracatına ait masrafları, ürünlerin paketlenip ambalajlanması, malların alıcılar tarafından teslim alınma süreci ve sözleşmeye konu olan tarafların üzerlerine düşen yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği gibi konuları içermektedir (Doğan, 2021: 318).

INCOTERMS 2020 kılavuzunda yer alan teslim türleri tablo 2.4. 'de gösterilmektedir.

Tablo 2.4. INCOTERMS 2020 Teslim Şekilleri

Tüm Taşıma Türlerinde Kullanılan Teslim Şekilleri	
EXW - Ex Works	İşletmede Teslim
CIP - Carriage and Insured Paid To	Navlun ve Sigorta Ödenmiş
FCA - Free Carrier	Belirlenen Yerde Taşımacıya Teslim
DAP - Delivered at Place	Belirtilen Yerde Teslim
DDP - Delivered Duty Paid	Gümrük Vergileri Ödenmiş

CPT - Carriage Paid To	Taşıma Ödenmiş
DPU - Delivered at Place Unloaded	Belirtilen Yerde Eşya Boşaltılmış Teslim
Deniz ve İç Su Yolu Taşımacılığında Kullanılan Teslin Şekilleri	
FAS - Free Alongside Ship	Gemi Doğrultusunda Teslim
FOB - Free on Board	Gemi Bordasında Teslim
CFR - Cost and Freight	Mal Bedeli ve Navlun Ödenmiş
CIF - Cost, Insurance and Freight	Mal Bedeli, Sigorta ve Navlun Ödenmiş

Kaynak: (Doğan, 2021: 319).

2.1.3.1. Ex Works (EXW) – İşletmede Teslim

Türkçeye kelime karşılığı olarak "İşletmede Teslim" olarak çevrilebilen ve tüm taşıma türleri için uygulanabilir olan teslim şeklidir. Satıcı tarafından ihraç edilmek istenilen eşyaların önceden belirlenmiş, kendi bölgesinde ya da daha farklı bir bölge olarak belirtilen bir diğer alanda (fabrika, iş yeri, depo, ambar, antrepo) taşıma için belirlenmiş ilgili araca yükleme sorumluluğunu almadan, alıcı tarafına bırakılarak teslim edilmesi anlamına gelmektedir (INCOTERMS, 2020: 20). Bu teslim şeklinin gerçekleşmesi ile beraberinde ihracata ya da ithalata konu olan eşyalarda herhangi bir hasar veya ziya meydana gelmesi durumunda sorumluluk alıcıya geçmiş olur. Bu durumların dışında tüm taşıma ve sigorta bedelleri de alıcıya devredilmiştir. Özetlemek gerekirse teslimata konu olan satıcı, mallarının sorumluluğunu kendi iş yerinde alıcıya devrederek satıcı bakımından en az sorumlulukta teslimat sürecini gerçekleştirmiş olmaktadır (Shangina, 2007: 25).

2.1.3.2. Free Carrier (FCA) – Belirlenen Yerde Taşımacıya Teslim

Tüm taşıma şekillerinde geçerli olan teslim türleri arasında yer almaktadır. Bunun dışında birden fazla taşımacılık yapılan multimodal taşıma yöntemleriyle de kullanılabilmektedir. Satışı gerçekleştiren tarafın, ilgili eşyaların gümrük işlemlerini tamamlamasının ardından taşımaya konu olan yüklerin sözleşmede belirtilen yere (kendi işyeri olabilir, kararlaştırılan farklı bir teslimat noktası olabilir) ve belirtilen tarihte önceden kararlaştırılan taşıyıcıya devredilmesiyle yükümlülüğün tamamlandığı teslim şeklidir (INCOTERMS, 2020: 27). Belirtilen şekilde teslim sürecinden hemen sonra alınacak hasarların riski alıcıya ait olmuş olur. Konuya muhatap diğer süreçlerde de aynı şekilde tüm masraflar alıcı tarafından ödenir. Satış işlemini gerçekleştiren taraf eşyaları belirlenen taşıyıcıya teslim ettikten sonra masraflar alıcı tarafından karşılanmaktadır. FCA teslim şeklinde eşyaların teslim edileceği noktanın sözleşmede özellikle dikkatlice belirtilmesi konusu önem arz etmektedir. Teslim edilecek bölgenin taraflar arasında yapılan sözleşmede net olarak anlaşılmaması durumunda satıcı o bölgede en uygun yeri teslim noktası olarak belirleyebilir. Bu andan itibaren gerçekleşme imkânı olan her türlü hasar riskinin ve ilgili masrafların alıcıya rücu ettiği noktadır. FCA teslim şeklini EXW teslim şeklinden ayıran en belirgin fark olarak ise gümrük işlemleridir. İhracat işlemlerinde gümrük süreçleri satıcılar tarafından karşılanır (Erik, 2021: 35).

2.1.3.3. Carriage Paid To (CPT) – Taşıma Ödenmiş

Bu teslim etme şekli, satıcı tarafından ticarete konu olan malları kendisinin belirlemiş olduğu herhangi bir taşıyıcıya teslim etmesinin akabinde eşyaların belirlenmiş olan teslim bölgesine gönderilmesi için gerekli tüm navlun maliyetlerini ödemesi zorunluluğunu ifade eder (INCOTERMS, 2020: 39). CPT teslim şekli ile satıcı tarafı, alıcının kendi bölge/ülkesinde sözleşmede belirtmiş olduğu teslim yerine kadarki süreçte iç ve dış nakliye, ihracat, gümrük

işlemleri, belge ve evrak izinleri, taşıyıcı taraf ile yapılan navlun sözleşmesi ve yükleme operasyonları gibi düzenlemelerden sorumludur. Diğer bir ifadeyle sözleşmeye konu olan eşyaların belirlenen varış noktasına kadarki geçirdiği süredeki tüm taşıma maliyetleri satıcılara aittir. Eşyaya ait hasar oluşması durumunda bunun geçiş anı ile masrafların devredilmesinin farklı zamanlarda gerçekleşmesi CPT teslim şeklinde özellikle dikkat edilmesi gereken hususlar arasında yer alır (Özkan, 2012: 9). Satıcı belirlediği taşıyıcı tarafından eşyaların sözleşmede belirlenen varış noktasına kadar teslim edilmesi sürecindeki taşıma giderlerini ödemesini kapsar. Oluşabilecek hasar durumları ise bundan tamamen farklıdır. Eşyaların anlaşma sağlanan taşıyıcıya teslimini gerçekleştirdikten sonra, konu olan eşyaların sözleşmede belirlenen varış noktasına sağlam bir şekilde, yüklenilen adetlerde ya da bunlardan bağımsız olarak sağlam/hasarsız bir biçimde ulaştırılacağının garantisini sağlayamaz. Bu süreç birçok taşıyıcıyı içeriyor olsa bile satıcı tarafından eşyaların ilk taşıyıcıya teslim edilmesi sonrasında hasar alıcıya geçmiş olur. Dikkat edilmesi gereken husus tarafların hasarın alıcıya geçeceği bu noktayı yapılan sözleşmede açıkça belirtmesidir (Doğan, 2015: 239).

2.1.3.4. Carriage and Insurance Paid To (CIP) – Navlun ve Sigorta Ödenmiş

Alıcı ve satıcı tarafından üstlenilen sorumluluk bakımından aynı şartları barındırırlar. Burada da sözleşmede belirtilen varış yerine kadarki süreçlerde gerçekleştirilecek olan ilgili taşımaların tüm navlun maliyetleri satıcı tarafından karşılanacak ancak eşyaya ilişkin hasar geçişi satıcının eşyayı ilk taşıyıcıya teslimi ile beraber alıcıya geçecektir. CPT teslim şekline konu olan yükümlülüklere ek olarak CIP 'da satıcı taşıma hizmetiyle beraber sözleşmeye konu eşyanın sigortasını yaptırmakla da yükümlüdür. Diğer bir deyişle tüm riskler dahil sigorta yapılma zorunluluğu getirilmiştir. Genellikle karayolu taşımacılığında gördüğümüz CIP tüm taşıma şekillerinde kullanılabilen bir diğer teslim şeklidir. Sözleşmedeki satıcı tarafı sigorta kapsamına ilişkin belge/belgeleri ihtiyaç duyulması halinde alıcıya teslim etmekle mükelleftir (Çalık, 2020: 52).

2.1.3.5. Delivered at Place (DAP) – Belirtilen Yerde Teslim

2010 yılında gerçekleşen Incoterms revizyonu ile teslim şekilleri kılavuzuna dâhil edilmiştir. Kendisinden önceki hali olan (2010) halindeki DDU (Delivered Duty Unpaid), DES (Delivered Ex Ship) ve DAF (Delivered at Frontier) teslim şekillerinin yerine getirilmiştir. Bahsedilen terimler arasında çok fazla benzerlik olduğu düşünüldüğü için tek terim altında (DAP) olarak birleştirilmiştir. Tüm taşıma şekillerinde (multimodal da dâhil olmak üzere) kullanılan bir diğer teslim şeklidir. Sözleşmede satıcı tarafın konu olan eşyaları önceden belirlenen varış noktasına eşyaların boşaltılma işlemi kendisine ait olmadan alıcı tarafına teslim etmesini kapsamaktadır (INCOTERMS, 2020: 59). Belirtilen teslimat noktasına teslimatın yapılabilmesi için gerçekleştirilen taşıma sözleşmesi ve masrafları satıcı taraf sorumluluğundadır. Satıcı tarafın ihracat işlemleri için gerekli tüm gümrük işlemlerini tamamlaması gerekmektedir. Ticarete konu olan eşyaların belirlenen teslimat noktasında alıcıya teslim edilmesi itibari ile konu olabilecek tüm hasar ve masrafların alıcıya devri gerçekleşmektedir. DAP teslim şeklinde taraflar açısından sigortalama işleminin zorunluluğu olmadığı gibi talep edilip anlaşılması halinde taraflar sigortalama işlemini gerçekleştirebilmektedirler (Özkan, 2012: 10).

2.1.3.6. Delivered at Place Unloaded (DPU) – Belirtilen Yerde Eşya Boşaltılmış Teslim

Incoterms 2010 'da ki halinde DAT (Delivered at Terminal) olarak yer alan teslim şeklinin taraflar arasında sürekli anlaşmazlıklara sebebiyet vermesi nedeniyse 2020 yılında yeniden gözden geçirilip değiştirilerek boşaltma bölgesinde teslim olarak değiştirilmiş ve DPU olarak yeniden adlandırılmıştır. İlk bakıldığında tek farkın sadece isim ya da teslim yeri çerçevesinde yapılan ufak değişiklik gibi gözükse de aslında bundan daha fazlası olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Satıcının isterse ya konteyner sahaları veya buna benzer açık bölgelerde ya da havaalanı depoları gibi daha kapalı bölgeler olsun, herhangi bir terminale eşyaların boşaltılmış olarak teslim edilmesi gerekmektedir (Erik, 2021: 50). 2010 halinde yer alan DAT teslim şeklinde ifadelerin bu kadar net olmadığından dolayı karışıklıklara sebebiyet verdiği söylenebilir. Bu teslim sürecinde satıcıdan belirlenen teslimat yerine kadarki süreçte konu olan yükleme işlemleri, ön taşıma süreçleri, taşıma giderleri, çıkış gümrük işlemleri, konuya muhatap vergilendirmeler, harç için gereken giderler ve malın tahliyesinden sorumlu olmasıdır. Tüm bu belirlenen yükümlülüklere ek olarak satıcı aynı zamanda sözleşmeden belirlenen teslimat noktasına kadarki olan süreç boyunca eşyaların hasar ve risk kaybından da sorumlu olması söz konusu bir diğer husustur. Teslimat noktasındaki yükün boşaltılması ve meydana gelecek masrafların ödenmesinin satıcıya ait özelliği açısından teslim şekillerinde tek örnektir. Bu açıdan da özel olduğunu söylemek mümkündür. Belirtilen sebepten dolayı dikkat edilmesi gereken önemli hususların başında satıcıdan boşaltma yapılacak yerin uygun olup olmadığından emin olunması beklenmektedir (Trade Finance Global, 2020: 11).

2.1.3.7. Delivered Duty Paid (DDP) – Gümrük Vergileri Ödenmiş

Genel özellikler bakımından Incoterms 'de yer alan DAP (Delivered at Place) teslim türü ile yakın özellikleri paylaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, taşımaya konu olan eşyaların karşılıklı taraflar bakımından kararlaştırılmış teslimat noktasında boşaltmaya uygun şekilde (bir depo, havaalanı noktaları, ülkenin gümrük bölgeleri vb.) taşıma için kullanılan aracın üzerinde alıcıya teslim edilmesini kapsarken bunlara ek olarak satıcı gümrük verilerinin maliyetlerine de katlanmak zorundadır. Sözleşmeye konu olan alıcı tarafın sözleşmedeki malları ülkesinde üreten yerel bir şirketten almış gibi konuya muhatap olmaktadır. Sözleşmedeki alıcı tarafa mümkün olan en az sorumluluğu veren sözleşme türüdür ve bu yönüyle EXW (Ex-Works) teslim şeklinin tam zıttı olduğu söylenebilir. Sözleşmede ki malların taraflar arasında belirlenen teslimat noktasına satıcı tarafından ithalat gümrük vergileri de ödendikten sonra teslim edilmesi üzerine olası hasar, risk ve masraflar alıcı tarafına geçmektedir (Turguttopbaş, 2012: 62).

2.1.3.8. Free Alongside Ship (FAS) – Gemi Doğrultusunda Teslim

Yalnızca deniz ya da iç su taşıma yollarında kullanımı mümkün olan bu teslim şekli, satıcı tarafın teslim sorumluluğunun taraflar arasında belirlenmiş yükleme limanında geminin yanında ya da mavnaya satıcı tarafından yerleştirilmesi sonrasında tamamlanmaktadır (INCOTERMS, 2020: 83). Satıcı tarafın sözleşmede konu olan eşyaları geminin yanına getirmesi ve akabinde ilgili eşyalarda meydana gelebilecek herhangi bir risk, hasar veya masrafın karşı tarafa geçmesiyle tamamlanmaktadır. Teslimin gerçekleşmesi sonrasında malları ilişkin gerçekleşen masraflar ile her türlü taşıma ve navlun giderlerinin de alıcının sorumluluğuna geçtiğini teslim şeklidir. Belirtilmesi gereken durumların başında FAS teslim şeklinde ihracat süreci ile ilgili tüm evraklar ile beraber gümrük işlemleri ve masrafları alıcı tarafından gerçekleştirilmektedir. Kritik nokta, eğer sözleşmedeki alıcı tarafın söz konusu ülkede ihracatçı gibi hareketi olmaması durumunda bu teslimat türünün seçilmemesi gerektiğidir. Satıcı tarafın malları ilgili limana ulaştırmasıyla beraber, anlaşılan gemiye

yükleme yapmadan malları geminin yanına liman içerisinde bırakır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus olarak eğer anlaşmaya varılan gemi açıkta bekleme durumunda ise, gemiye ulaştırılmasındaki ara nakliye masrafları satıcının yükümlülüğündedir. Bahsedilen süreçlerden sonra eşyanın bırakılmasıyla hasar, risk ve masraflar alıcıya rücu etmiş olur. Herhangi bir sigorta zorunluluğu olmadığını belirtmekle beraber istenilmesi ve anlaşılması durumunda taraflar aralarında sigortalama işlemini yapıp sözleşmeye eklemekte serbesttirler (Gülseven, 2021: 54).

2.1.3.9. Free on Board (FOB) – Gemi Bordasında Teslim

Yalnızca iç suyolları ve deniz taşımasında geçerli olan bir diğer teslim şeklidir. Sözleşmeye konu malların anlaşılan gemi bordasında teslim edilmesi gerekmektedir. Sözleşmede satıcı tarafının konuya ilişkin malları karşılıklı olarak mutabık kılınan limanda ilgili geminin küpeştesine aktarmasıyla beraber oluşabilecek tüm masraf ve hasar gibi rizikoları alıcıya aktararak sorumluluğunu tamamladığı teslim şeklidir (INCOTERMS, 2020: 92). Satıcı tarafı malların ihracata ilişkin gümrük işlerini tamamlamak ve maliyetlerini karşılama sorumluluğunu üstlenirken ithalata ilişkin herhangi bir maliyeti üstlenme sorumluluğu bulunmamaktadır (Paliu, 2012: 103).

2.1.3.10. Cost and Freight (CFR) – Mal Bedeli ve Navlun Ödenmiş

Satıcının konu olan eşyaları daha önceden anlaşılmış olan yüklemenin yapılacağı limanda, alıcının kendisinin belirlemiş olduğu gemide teslim edilmesi ile gerçekleşir. Belirtilen aşamadan sonra mala ilişkin gerçekleşebilecek her türlü hasar, ziya ve problem gibi rizikolar alıcıya aittir. Satıcı tarafından eşyaların ihracat işlemlerinin yerine getirip, ilgili masrafları karşılaması beklenmektedir. Boşaltma yükümlülüğü tarafından bakıldığında ise CFR ’de satıcı için herhangi bir sorumluluk söz konusu değildir. Ticarete konu olan eşyaların gemide teslim edilmesiyle birlikte her ne kadar hasar ve ziya rizikosu alıcıya geçmiş olsa da, belirtilen varış noktasına kadar ki olan süre içerisinde gerçekleşecek olan taşıma sözleşmeleri ve buna ek olarak ortaya çıkacak maliyetleri satıcı ödeme sorumluluğundadır (Demirci, Yalçın ve Okur, 2020: 38). Bu teslim şekli için aynı derecede kritik öneme sahip iki farklı nokta olduğu söylenebilir. Teslimat ile beraber riskin alıcı tarafa geçmesi durumu anlaşmada yer alan limanda gerçekleşir. Fakat bu duruma ek olarak konuya muhatap satıcı yükün anlaşılan limana kadarki tüm taşıma masraflarını öder. En kolay ve özet şekilde ifade etmek gerekirse denizdeki taşımacılık işleri satıcıya ait durumdayken her hangi bir riziko durumu ise çoktan alıcı tarafına geçmiş bulunmaktadır (Malfliet, 2011: 166).

2.1.3.11. Cost, Insurance, Freight (CIF) – Mal Bedeli, Sigorta, Navlun Ödenmiş

Masraflar satıcının kendisine ait olmak üzere, tarafların ticari sözleşmede belirlediği eşyalar için herhangi bir iç suyolu ya da deniz güzergâhıyla anlaşılan teslimat limanına son nokta olan limanda vinç üzerinde teslimine kadarki süreçteki taşıma sözleşmesini gerçekleştirmek sorumluluğudur. Sözleşmedeki satıcı tarafı eşyaların anlaşılan yerdeki ve mutabık kılınan tarihte yüklemeyi gerçekleştirdiğini alıcı tarafına bildirmesi gereklidir. Bahsi geçen duruma kadar daha önce bahsedilen CFR teslim şekliyle aynı özellikleri taşısa da buna ek olarak ticarete konu olan malların belirlenen teslimat noktasına ulaşıncaya kadarki geçen sürede meydana gelebilecek herhangi bir hasar, kayıp ya da zarar gibi tehlikelere karşı sigortalarını temin etmek durumundadır. Sözleşmedeki satıcı tarafı ticarete konu olan malların cinsine göre asgari düzeyde en uygun olduğu belirlenen sigortayı yaptırması ve ilgili poliçeyi

alıcı tarafına ulaştırmakla yükümlüdür. İhracatı yapan tarafın malların çıkış ihracat gümrüğüne ilişkin tüm işlemleri tamamlaması gerekirken, ithalata konu olan herhangi bir harç ya da masrafa ilişkin ödeme yapma yükümlülüğü yoktur (Kınık, 2018: 59).

2.1.4. Temel Lojistik Faaliyetleri

Lojistik faaliyetlerin en temel fonksiyonunu, sürekli olarak ilgili müşterilerin memnuniyet düzeyini yüksek tutacak kaliteli lojistik hizmetlerini üretip, kullanımlarına sunmak şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu sürece her iki kanattan bakacak olursak üreticiler için ilk hedef her zaman daha az maliyet kalemleri ile daha fazla yüksek kalitede lojistik hizmeti sağlamak iken, müşteriler için ise ilgilendikleri ürünlerin ihtiyaç duydukları miktarlarda, bekledikleri kalitede, diledikleri zamanda ve yerde elde etmek olduğu söylenebilir. Üretici penceresinden bakmaya devam edersek herhangi bir lojistik sistemin depo organizasyonu, envanter (stok) doğruluk/takibi, sipariş işleme ve talep karşılama, elleçleme faaliyetleri, paketleme/ambalaj teknikleri, satın alma ve tedarik zinciri yönetimi gibi alt başlıklarda toplandığını görmekteyiz. Lojistik sistemlerin kaliteli ve etkili bir işleyişe sahip olduğunu söyleyebilmek için söz konusu tüm bu alt bileşenlerin iyi bir uyum içerisinde olması, sahip olduğu çevre ile tam entegre olması gibi bazı hususlara bakılmaktadır (Silvia ve Veronica, 2012: 830).

2.1.4.1 Depo Yönetimi

Büyük hacimlerdeki depo yönetimleri, yöneticiler açısından bir dizi beceri gerektiren çok zorlu bir süreç olarak kabul görmektedir. Depo yönetimi başlığı ise günümüzde ilgili tesise ait olan yüksek maliyetler ve yatırım masrafları faktörleriyle beraber yüksek düzeyde müşteri hizmeti sağlanmasında ana rolü oynadığından çoğu işletmede üst düzey bir önem arz etmektedir. Gelişmiş büyük bir dağıtım merkezinin yönetimi başlı başına karmaşık bir süreçtir. Yüzlerce stok tutma alanına sahip herhangi bir işletme için günlük bazda binlerce sipariş işleme durumu söz konusu olabilir (Faber, Koster ve Smidts, 2013: 1231). Tüm bu sipariş işleme süreçlerine bakıldığında devasa miktarlarda yüzlerce araç ile beraber kişisel siparişlerin işlenmesi, paketlenmesi, elleçlenmesi ve sevk edilmesi gibi aşamaları kapsadığı görülmektedir. Bahsettiğimiz tarzda büyük operasyonların başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için en azından birkaç farklı düzey gereklidir. Farklı sezonların farklı seviyelerindeki değişikliklerin karşılanabilmesi için kapasite ve depo planlamasının yapılması elzemdir. Depo için gerekli, uygun olan teçhizat ya da personel miktarlarının yeterli olduğundan emin olmakla beraber farklı depo ve lojistik bölgelerinde bu ekipmanların iyi bir şekilde dengelenmiş olarak dağıtımının sağlanabilmesi için detaylı olarak iş yükü planlaması yapılması gerekir (Rushton, Croucher ve Baker, 2014: 353).

Her tedarik zinciri için depo operasyonları oldukça önemli bir yere sahiptir. Tedarik zinciri ağının istenilen düzeyde verimli ve etkili olabilmesi depolamada gerçekleştirilen operasyonların başarılı olma durumuyla bağlantılıdır. Başarılı bir depo yönetimiyle beraber kurulu olan tedarik zincirleri çok sık değişmekte olan piyasa ve sektör koşullarını aynı zamanda gerçekleşebilecek dalgalanmalara karşı da cevap verebilmektedirler. İşletmelerde gerçekleşen toplam lojistik maliyet kalemleri incelendiğinde depo maliyetlerinin en yüksek kalemler arasında yer alması, depolama süreci ve faaliyetlerinin gerek yönetilmesi gerekse iyileştirilmesi anlamında oldukça önemli bir yeri olduğunu göstermektedir (Andelkovic ve Radosavljevic, 2018: 3). Etkili bir depo yönetimini zaruri kılan temel sebeplerden birisi ise toplam lojistik

maliyet giderleri arasında depolama ve depo yönetimi maliyet kalemlerinin %15,5'lik bir dilimi tutuyor olmasıdır (Karaa ve Geyikçi, 2015: 110).

2.1.4.2. Stok Yönetimi

Sürekli olarak gelişim içerisinde olan müşteri hizmetlerinin gereksinimleri ile beraber mevcut tedarik zincirlerindeki stokların verimli ve etkin şekilde yönetilmesi son derece önem arz eden bir diğer başlıktır (Gunasekaran, Patel ve McGaughey 2004: 339). Lojistik süreçlerde yüksek maliyeti ortaya çıkaran bir diğer ana kalem olarak stok yönetiminden bahsetmek mümkündür.

Stok yönetimini etkileyen faktörlerden birisinin dengesiz olması durumunun sonucu maliyet artışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketlerin stoklarını müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek en iyi seviyede tutması gerekmektedir. Doğru miktarlarda ve değerlerde stokları tutmak, maliyetleri önemli ölçüde azaltacağından, üzerine hassasiyetle durulması gereken konular arasında yer almaktadır. Öncelikle en ideal stok seviyeleri belirlenmeli akabinde ise bu stokları yönetmek için iyi bir sistem oluşturulmalıdır (Fredendall ve Hill, 2001: 185-186). İşletmeler birçok sebepten dolayı depolarında stok bulundurmak zorundadırlar. Stoklar işletmelerin fiziksel envanter varlıkları olduğu için nakit varlıklara dönüştürmek zor olduğundan dolayı stok yatırımlarının da çok riskli olduğunu söylemek gerekir. Tam da bu yüzden etkili ve verimli bir stok yönetim ağının kurulması gerekliliği lojistik operasyonlar düzenleyen şirketler için temel ve en önemli görevler arasında kabul edilmesini sağlamıştır. Stok yönetiminin temel gayelerinden birisi de müşteriye sağlanan hizmet seviyesinin arttırılmasını sağlarken aynı anda stokların işletmeye sağlamış olduğu finansal getirisini arttırmak olduğu da söylenebilir. Stok yönetiminde karşılaşılan zorluk, her bir stok kategorisinde ayrı olacak şekilde en verimli seviyeyi yakalamaktır. İşletmeler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama süresi boyunca stok seviyelerini de en az düzeyde tutmaya çalışmalıdırlar (Frazelle, 2002: 91-96).

2.1.4.3. Paketleme

Lojistik operasyon süreçlerinde ilk endişe duyulan kısım ürünlerin paketlenmesi tarafıdır. Ürünlerin taşınabilmesi için ister bireysel ister endüstriyel tipte olsun alan verimliliği ve taşıma kolaylığı, ürün koruması, hızlı elleçleme gibi faktörler nedeniyle karton, varil, kutu, torba, poşetler halinde gruplanarak toplanmaktadır. Ana grubu içeren ambalajın (paketleme de hangi ambalaj biçimi tercih edildiyse) ağırlığı, hacmi ve hasar riski gibi unsurlar nakliye ve ürün taşıması için lazım olan süreçleri ve gereksinimleri tanımlar (Wood, Barone, Murphy, Wardlow, 2002: 395). Eğer bahsedilen paket verimli bir lojistik operasyon gerçekleştirmek için önceden düşünülüp tasarlanmamış ise tüm taşıma süreçlerinde ki genel lojistik performansına olumsuz yönde etki etmektedir. Paketleme yaparken dikkat edilmesi gereken hususların başında perakende satış halinde sunulan ürünlerin ana kartonu oluşturmamasıdır. Örneğin cam meşrubat örneğini verecek olursak sunum yapılırken 6'lı olarak ambalajlanmasına karşın büyük karton olarak nitelendirebileceğimiz asıl elleçlemede kullanılan paketlerin 24'lü olmasıdır. Paketleme operasyonun ana hedeflerinden birisinin standardize edilmiş ana karton içerisinde elleçlemeye uygun farklı paketler tasarlamak ve bu şekilde süreci hızlandırıp verimliliği ve etkinliği arttırmaktır (Bowersox, Closs ve Cooper 2002: 409). Paketleme sürecinin gerçekleştirilmesinin temel nedeni stoklama, taşıma vb. gibi lojistik faaliyetleri gerçekleştirilirken elleçleme sırasında minimum hareketi temin ederek en fazla kazanımı sağlamak olduğu söylenebilir (Thomas ve Griffin, 1996: 10).

2.1.4.4. Elleçleme

Lojistik sektöründeki ana zorlu faktörlerden bir diğeri ise elleçleme operasyonlarıdır. Yönetici çalışma saatleri içerisindeki tüm iş yükünü uygun şekilde tamamlamalıdır. Bu yüzden tüm depo süreçlerinde var olan malların elleçlenme sürecinde işçiler ürünleri mümkün olan en kısa sürede elleçlemeyi başarır ise neticesinde çalışma saatlerinin azalmasına sebep olacak ve nihayetinde maliyetlerde doğrudan düşüşler görülmeye başlanacaktır. Gerçekleştirilen operasyonların büyüklüğüne bağlı olmak koşuluyla depolama süreçlerinin en maliyetli kalemi elleçleme olarak kabul edilmektedir (Richards, 2014: 66).

Elleçleme süreçlerinin uzun, sık olması aynı zamanda bu süreçlerin çoğunlukla insanlar tarafından gerçekleştirilmesi; birçok hata çıkarma riskini de beraberinde getirmektedir. Elleçleme süreçlerini mümkün olan minimum seviye ve süreçlerde gerçekleştirmek ve bununla beraber mümkün olan en ileri düzeyde otomasyonu sağlamak, insan faktörü kaynaklı ortaya çıkan bu hatları bertaraf ederek ana hedef olan maliyet kalemlerini düşürme işinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Elleçleme süreçleri boyunca işletmelerin önlerine çıkması muhtemel yüksek mali giderlerin önlenebilmesi için, elleçlemeye konu olan tesisin (üretim fabrikası, depo, gümrük vb.) tasarımının en ideal şekilde yapılması, tesis içi planlamasının elleçleme gibi temel lojistik faaliyetlerine uygun olması gerekmektedir (Atieh, Kaylani, Al-abdallat, Qaderi, Ghoul, Jaradat ve Hdairis, 2016: 568).

Chen ve diğerlerine göre (aktaran Kılıç, Durmuşoğlu ve Başkak, 2012: 1138) lojistik süreçlerde meydana gelen atıkların ortadan kaldırılması ve buna ek olarak toplam maliyetlerin düşürülmesi için işletme olarak dikkat edilmesi gereken temel hususlardan birisi elleçleme operasyonlarıdır. Yalın üretim süreçleri dikkate alınarak elleçlemede kullanılan araç sayılarını ve bununla beraber operasyonlarda kat edilen mesafeyi en aza indirmek için tesislerde yeni dağıtım modelleri geliştirilmelidir.

2.1.4.5. Sipariş ve Talep Yönetimi

Sipariş ve talebi yönetme süreci, tedarik zincirinin sahip olduğu kapasite ve yetenekleri ile müşteri ihtiyaçlarının arasındaki hassas dengeyi tahsis etmekle ilgilenmektedir. Böylesine hassas dengeye sahip bir yapının düzgün şekilde çalışabilmesi için, en ideal yöntemlerle gelen taleplerin doğru şekilde tahmin edilmesi ve işlenebilmesi gerekmektedir. Bununla beraber tüm bu talep ve siparişlerin işletmenin diğer üretim, depolama, tedarik, sevkiyat vb. gibi fonksiyonlarıyla eşdeğer biçimde çalışması gerekmektedir. İşletmelerden iyi bir sipariş ve talep yönetimine sahip olabilmek için beklenen, temel üretim seviyesi işletme tarafından planlanan ve öngörülen miktarlarda olması şartıdır. Bununla beraber tahmin edilemeyen ve beklenmedik olarak gerçekleşen taleplere karşı daha hassas ve cevap verilebilir olmasıdır (Croxton vd, 2002: 51).

Sipariş ve talep yönetimi bahsi müşteri kayıplarının yoğunlukla yaşandığı problemli alanlardan birisi olarak görülmektedir. Talep edilen siparişlerin gecikmeli ya da sorunlu olarak teslim edilmesi gibi farklı sebeplerden kaynaklı olarak oluşabilmektedir. Bahsedilen kayıpların engellenebilmesi için müşterilerin siparişlerinin istenildiği gibi, hızlı, kaliteli bir şekilde tamamlanıp birbiriyle bütünleşik süreçler dizisi şeklinde kendini göstermesi gerekmektedir. Gelişmiş bir sipariş ve talep yönetimi için: müşterilere ait verileri ortak bir tabanda tutmak, birbiriyle bütünleşik üretim kapasitesi ve müşteri sipariş planları hazırlamak, gerçekleşen

talepleri doğru ve hızlı bir süreç şeklinde tedarik zincirinin tepesine ulaştıracak alt yapının tahsis edilmesi gibi fonksiyonların kurulması gereklidir (Eymen, 2007: 10-11).

2.1.4.6. Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi

Satınalma ayağının son zamanlarda artarak önem kazanması beraberinde işletmeler açısından satın alma mekanizmalarını ve karar süreçlerini de daha önemli hale getirmiştir. İşletmeler tarafından satın alma stratejiler ve faaliyetleri üzerine doğru ve etkili kararlar verebilmek, sürdürülebilir olmanın ilk adımı olarak görülmektedir. Yakın gelecekte meydana gelen bazı gelişmeler ise (özellikle teknolojik) satın alma süreçlerini taraflar açısından daha zorlu ve rekabetçi bir hale getirmiştir. Ticaret ağlarının tamamen küreselleşmesi ve beraberinde internet ağının yaygınlığının neredeyse tüm dünyayı kapsaması, satın almayı gerçekleştirecek tarafların seçim mekanizmalarını genişletmektedir. Buna ek olarak modern dünyada sıklıkla değişen müşteri tercihleri sebepli olarak daha hızlı ve daha çok seçeneğe sahip satın alma mekanizmaları ve dolayısıyla tedarik zincirleri oluşturulması gereklidir (Boer vd. 2001: 75).

Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi farklı yapılar olmasına rağmen sıklıkla karıştırılmaktadır. Lojistik temelinde bir şirket aracılığıyla mal ve bilgi akış mekanizmasını tek bir yapı olarak ortaya koymaya hedefleyen sistemlerdir. Tedarik zinciri yönetimi ise, ortaya konulmaya çalışılan bu çerçevenin üzerine inşa edilmesi gereken ve tedarikçiler ile müşteriler arasındaki varlıklar ile süreçlerin inşa edilmesi, organizasyonundaki gerekli olan bağlantı ve iletişimi temin etmeyi hedeflemektedir. Bu sebeple tedarik zinciri yönetimine bir örnek vermek gerekirse, müşteriden gelen talepler ve işletmedeki mevcut stok seviyeleri hakkında gerekli bilgileri paylaşarak, kurulan bu zincirdeki tüm işletmeler arası var olan ve tampon vazifesi gören stokların azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır (Christopher, 2011: 3). Taraflar arası işbirliğine dayalı tedarik zincirinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi, zincire dâhil olan tüm işletmelerin hem üretim kanadından hem de verdikleri hizmetlerin performanslarının sonuçları olarak, verimliliklerinin ve rekabet güçlerini arttırmada etkili bir çözüm yolu sunmaktadır (Çelebi ve Bayraktar, 2008: 1698).

Tedarik zinciri seçim süresince genel hedef, işletmeler ve tedarikçiler tarafından yapılan satın alım riskini azaltmak, alıcılar için elde edilecek net değeri olabildiğince yükseltmek ve son olarak da taraflar (alıcılar ve tedarikçiler) arasındaki ilişkiyi yakın tutup uzun vadeye yaymaktır. Tedarik zincirlerinin dağıtım kanalları bölümlerinde ise, en tipik ve zor olarak görülen sorunlardan birisi de herhangi bir üretici ile piyasadaki tedarikçiler arasında iyi düzeyde iletişimi sağlayabilmek olmuştur. Başka bir ifadeyle, tedarikçiler iyi organize edilmiş ve yönetilen yerleşik durumdaki herhangi bir tedarik zinciri ağına dâhil olduklarında, bu katılma dâhil olduğu tüm tedarik zinciri üzerinde rekabet gücü açısından kalıcı etkiye neden olacaktır (Chen, Lin ve Huang, 2006: 290).

2.2. Duygusal Zekâ

2.2.1. Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlunun çevresi ve buna dâhil olan tüm nesneler ile (canlı, cansız) etkileşime geçebilmesi için gerekli olan zihinsel faaliyetler (örn. planlama, kavrama, karmaşık olayları analiz edebilme, geçirdiği deneyimlerden öğrenebilme vb.) birbirinden farklılık göstermektedir. İnsanda var olan bu zekâ kavramı birkaç örneği verilen ve zihinsel olarak gerçekleştirilmesi gereken bu faaliyetler arasındaki farklılıkları belirleyebilmek, belirli sınıflara göre ayırabilmek, ölçebilmek için gerekli olan bir olgudur. Kökenleri Arapçaya dayanmakla birlikte dilimizde

“İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlak, dirayet, zeyreklik, feraset” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2021).

İnsanı var olduğu kıymetli varlık yapan temel özelliklerinden birisi de birçok farklı şekilde kullanılan (bilişsel güç, düşünce gücü vb.) fakat en sık olarak bildiğimiz adıyla sahip olduğu zekâ kavramıdır. Zaman boyunca var olduğunu bildiğini bu gücünü farklı metotlar deneyerek açıklamaya çalışmasının yanı sıra etkisini de arttırmak için çabalamıştır. Zekâ üzerine yapılan genel araştırmalar sonucunda bunun disiplinler arası bir konu olduğu kanısına varılmıştır. Bu yüzden farklı bilim dallarında farklı birçok tanımı mevcuttur. Bilinen tarih boyunca insanlığın duygu ve zekâ kavramlarına ilişkili bilgileri sorguladığı bilinmektedir. İnsanlar genel başarıyı elde edebilmek için bu gerçeklikleri nasıl daha etkili şekilde kullanabileceklerini araştırma yollarına gitmiştir. İlk zamanlarında filozofların üzerine durduğu bu kavramlar süregelen zamanla beraber bilimin gelişiminin etkisiyle ayrı disiplinlerde yol kat etmiştir. Daha sonraki dönemlerinde ise teknolojinin gelişmiş düzeyde var olması ve tıpta yeni beyin görüntüleme tekniklerinin ortaya çıkması vesilesiyle iki kavramın arasındaki ilişki belirlenmeye başlamıştır. Bu bulgulardan sonra hayatta genel anlamda başarılı olmanın sadece yüksek düzeyde zekâya sahip olmak değil, bununla beraber gelişmiş duygulara da sahip olunması gerekliliğinin bilimsel olarak gerekli olduğu üzerinde durulmuştur (Eröz, 2011: 1-19).

Zekâ, bireylerin sosyal ve kültürel bağlam çerçeveleri içerisinde kişilerin şahsi normallerinin göz önünde tutularak hayatlarındaki başarıya ulaşma becerisi ya da durumudur. Herhangi bir bireyin başarıya ulaşabilme becerisi, sahip olduğu güçlü özelliklerine odaklanarak bireylerin içerisinde bulunduğu ortamlar için: ayak uydurma, yeniden şekillendirme ya da seçmek gibi fonksiyonlar için sahip olunan diğer yetenekleri (analitik, yaratıcı, pratik vb.) aracılığıyla zayıf yönlerini azaltarak dengeleme, düzeltme ya da telafi edebilmesine bağlanmıştır (Sternberg, 2000: 4).

Temellerini Platon ve Aristoteles’e dayandıran zekâ olgusu ilk üzerine konuşmaları ve tartışmalarını da gene bu dönemlerde yaşamış, süregelen zamanla beraber modern zekâ yaklaşımlarının temelini oluşturmuştur. Başlarda felsefe bilimi, matematik bilimi ve biyoloji bilimiyle beraber hareket alanı bulmuşsa da psikolojinin daha sonra bu dallardan ayrılması Avrupa’da da psikoloji alanında çeşitli ekoller ortaya çıkmıştır. Plucker ve Esping (2014: 172) zekâ üzerine farklı zamanlarda farklı çalışmalar yapan bireylerin genel kapsamda ilişkileri arasında bir yapı sağlamak ve literatürü takip eden insanlara yardımcı olmak için zekâ kavramıyla ilişkili isimleri altı farklı zaman periyodu olarak ayırmış ve haritalandırmıştır (Plucker ve Esping, 2014: 172).

Genel zekâ yaklaşımı olarak isimlendirilmiş olan ve Spearman (1904) tarafında ortaya atılan iddia, her insanın tekil bilişsel yetenek düzeyine sahipliğini varsayarak varlığını bu temel üzerine bina eder. Spearman ’ın geliştirdiği yaklaşıma göre zekâ, insanın deneyimlediği birçok etkilere göre (kişinin eğitimine, duygusal yeteneklerine, motor becerilerine vb.) değişse de akıl yürütmesi için gerekli olan yeteneğinin tek olduğu kanısıdır. Sahip olunan bu yetenek ise zekâ testi ile ölçülebilir. Geliştirdiği kanıya göre zekânın genel anlamda belirli seviyeleri vardır ve her bir kişi bahse konu olan seviyelerden birine sahiptir. Bahsedilen bu yaklaşım bireylerin birbirleri için kullanmakta olduğu çeşitli sıfatlarla (akılsız, becerikli, aptal vb.) birbirlerini gruplama eğilimleriyle bir bakıma da benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde bu yaklaşım tarzında da yapılan zekâ testinin vermiş olduğu toplam sonucu taban alarak kişinin genel zekâ

düzeyinin belirlenebilmesi durumu mevcuttur. Bu durumdan yola çıkarak çok sayıda testler geliştirilmiş ve bunlara müteakip ölçümler yapılmıştır (Spearman, 1904: 201-292).

Bahsedilen bu zekâ eğilimleri arasında karşıt görüşlerin var olması ve beraberinde yoğun tartışmaların getirmesi, kaçınılmaz olarak birçok yeni teorilerin ortaya çıkmasını bununla beraber gelişmesini ve süregelmesini sağlamıştır. Genel zekâ olarak adlandırılan zekâ türünden sonra var olan ve çeşitli şekil ve isimlerle literatüre giren zekâ türlerine kültürel zekâ, sosyal zekâ, duygusal zekâ öne çıkan türlerindendir (Doğutaş, 2015: 531).

Bireylerin güncel yaşamlarında elde etmiş oldukları başarılara büyük katkı sağlayan zekâ türleri üzerine giderek artmakta olan bir ilgi söz konusudur. Sosyal zekâ, pratik zekâ, duygusal zekâ gibi kavramlar belirlenmiş alanlar üzerine yoğunlaşmış zekâ türleri olarak gözükmektedir. Söz konusu zekâ türlerinin çok kültürlü ortamlarda olduğu gibi belirli bir alana odaklandığından dolayı küreselleşmenin de etkisiyle birlikte çalışma hayatında daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Gündelik yaşam gerçeklerinin üzerinde durması bu zekâ türlerini başarılı kılmaktadır (Şahin ve Gürbüz, 2012: 127).

2.2.2. Genel Zekâ Kuramları

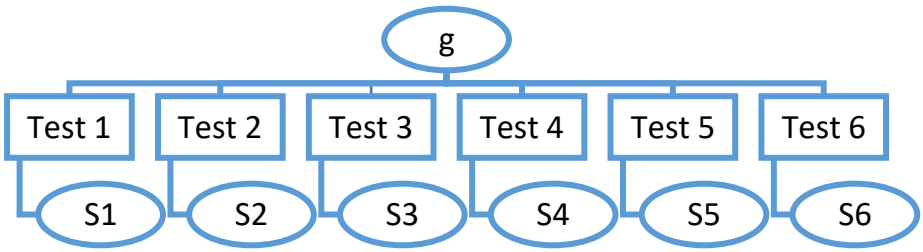
Hemen hemen yüzyıldan fazla bir geçmişe sahip olan "şahısların genel bir zekâya sahip olup olmadığı sorusu" zekâ alanında yapılan çalışmaların ortak noktası olmuştur. Gerçekleştirilen çalışmalar detaylı olarak incelendiğinde temelinde iki farklı ana akımın var olduğunu ve geçen zamanla gelişmeye devam ettiği görülmektedir. Bu iki temel akımı tanımlamak istersek, basitçe birisinin zekâyı genel olarak tek bir bütüncül yapıda olduğunu savunurken diğerinin ise zekâyı farklı birçok bilişsel yeteneklerin bir araya gelerek oluşturduğu bir yapı olarak tanımlamaktadırlar (Yılmazçetin, 2021: 15).

2.2.2.1. Spearman 'ın Çift Etmen Kuramı

1904 yılında Spearman tarafından yayınlanan makalesiyle ortaya çıkmıştır. İki faktör kuramı ya da çift etmen kuramı gibi isimlerle de aynı zamanda bilinmektedir. Zeki olarak nitelendirdiğimiz insan davranışlarının aslında beyinde var olan tek ve üniter bir yapı tarafından var olduğunu ifade etmektedir. Basitçe kuram her şahsın meydana gelen şartlar neticesinde değişik koşullara maruz kalabileceği bunun neticesinde kendini farklı ifade edebileceği zekâ seviyesine sahip olmasına ek olarak, sınırları belli olan entelektüel yetenek düzeyine de sahip olduğunu ifade eder (Spearman, 1939: 1).

Şekil 2.1. Spearman 'ın Çift Etmen Kuramı

Kaynak: Uluç, S. (2016). "İnsan Zekâsının Cattell-Horn-Carroll Kuramı"



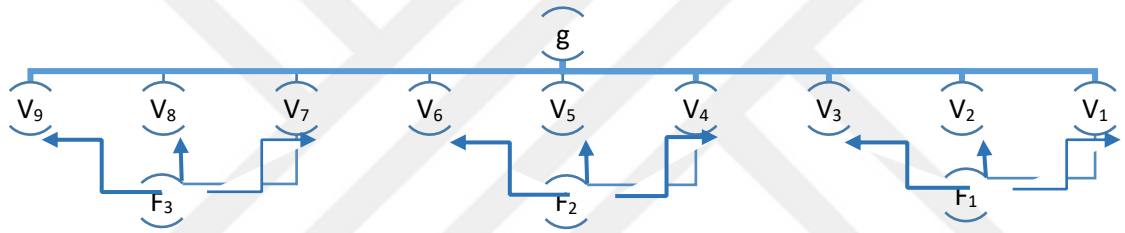
Spearman faktör analizi olarak adlandırdığı ve istatistiki verilerin kullanımı tekniklerine dayanan farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz ederek "genel zekâ katsayısını" bulmuştur. Ona göre bahsedilen zekâ aslında iki farklı etmenin bir araya gelmesiyle oluşan yetenektir. Bu iki etmeni genel faktör yani "g" ve spesifik faktör "s" olarak açıklamıştır (Uluç, 2016: 1-2).

Çalışmasında bahsettiği "g" şahısların genel olarak veya da ortak olarak sahip oldukları yeteneği belirtmek için kullanılmıştır. Kendisi "g" olarak adlandırılan yeteneğin bireyin doğumuyla var olan etmen olduğunu savunmaktadır. Eğer birey doğuştan daha fazla "g" 'ye sahip ise hayatında daha fazla başarı elde etmesi muhtemeldir. Bir diğer etmen olarak ise bahsettiği "s", çok daha karmaşık bir yapıya sahip olmakla beraber bireylerin bulunduğu ortamlardan ya da çevreden elde edilebileceğini öne sürmektedir. Bu etmen ise çevrelerden elde edilebileceği için bireylerin uygulamakta olduğu her etkinlik için değişkenlik göstermesinin beklenmesi normaldir (Symonds, 1928: 21).

2.2.2.2. Holzinger 'in Bi-Faktör Teorisi

Bi-Faktör zekâ teorisi Karl Holzinger ve çalışma arkadaşları tarafından 1937-38 yıllarında yapılan bilimsel araştırmalar ışığında ortaya atılmıştır (Holzinger ve Harman, 1938: 51-58). Bi-Faktör zekâ teorisi için, temelinde Spearman 'ın modeliyle benzerlik gösterse de ayrıştığı birçok farklı noktanın varlığından söz etmek mümkündür. Holzinger 'e göre zekâ, genel olarak zekânın kendi etmenlerinden ve ilişkili olduğu grubun etmenlerinden oluşmaktadır (Willis, Dumont ve Kaufman, 2011: 41).

Şekil 2.2. Holzinger 'in Bi-Faktör Teorisi



Kaynak: Salgado, J. F. (2017: 120) "Using Ability Tests in Selection".

Spearman tarafından ortaya atılan zekâ modelinde tüm faktörlerden geçmekte olan ve genele hitap eden bir "g" bulunmasıyla beraber, her etkende ayrıca ilişkisiz şekilde bulunan "s" den meydana gelen bir çerçeve mevcut durumdadır. Fakat bahse konu olan bi-faktör modeline bakıldığında genel "g" ve özel (spesifik) "s" faktörünün bütün değişkenlerden geçerek çerçeve "F" oluşturması durumu söz konusudur (Salgado, 2017: 119-120). Bu teoriye gruptaki diğer etkenlerden bağımsız olduğu için bi-factor (iki faktörlü) ismi verilmiştir. Aslına bakıldığında bu zekâ teorisinin yaptığı tüm testlerin ortak bir etkeni ölçtüğü varsayılmıştır. Bu sebepten dolayı bi-factor modelindeki testlerin genel bir etken veya grubun faktörüne ağırlık vermekte özgürdür. Bu yüzden bi-factor modellerin hiyerarşik yapıdaki modellerden olmadığı bilmek önemli bir durumdur (Reise, Moore ve Haviland, 2010: 547). Kısaca, Spearman 'ın modeline ilave olarak iki faktörlü (bi-factor) model genel faktörün her değişkende var olan belirli faktörlerle beraber, tüm değişkenlerden de ilave olarak geçtiğini varsaymaktadır. Bununla beraber ek olarak bir takım ilişkisi olmayan grup faktörlerinin her birinin en az iki ya da daha fazla değişkenle beraber olduğunu belirten teorik bir çerçeve sağlamakta olduğunu söylenebilir (Holzinger ve Swineford, 1937: 41).

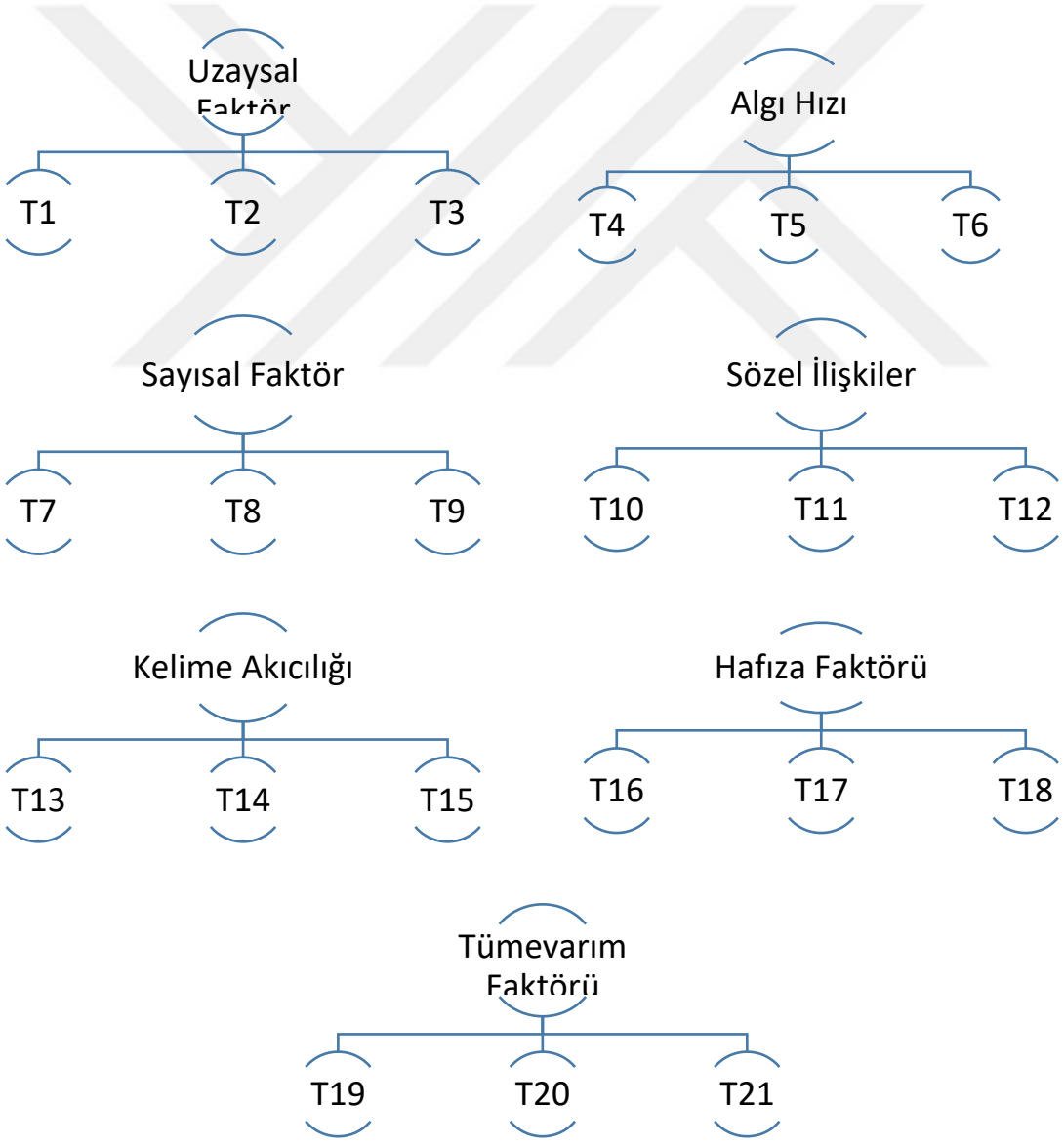
2.2.2.3. Thurstone 'un Grup Faktörü Kuramı

Grup faktör kuramı olarak adlandırılan teori 1938 yıllarında yapılan çalışmalarıyla Thurstone tarafından ortaya atılmıştır. Spearman 'ın ortaya attığı "insanoğlu tekli (üniter) zekâ modeline sahiptir" görüşünü kabul etmeyip buna karşı durmaktadır (Thurstone, 1934: 1). Tekil zekâ teorisinin yanlış olduğuna inanan Thurstone, Spearman 'ın bu teorisi yerine Birincil

Zihinsel Yetenekler (Primary Mental Abilities, PMA) teorisini ortaya koymuştur (Detterman, 1982: 101).

Thurstone 'un ortaya attığı teoriye göre zekâ dediğimiz kavram aslında birincil durumdaki zihinsel aktivitelerimizdir. Bahsedilen tüm bu zihinsel aktiviteler için aslında önceki teorilerde var olan "g" faktörünün bulunduğunu kabul etmekle beraber reddettiği kısım ise "g" nin tekil bir yapı olmadığıdır. Kendisi "g" için, grup faktörleri şeklinde var olan bir olgu olduğu düşüncesine sahiptir (Cianciolo ve Sternberg, 2004: 6). Faktör olarak "g" diye adlandırılan yedi farklı çeşit birincil faktöre sahip olduğumuz düşüncesi bu teoride hâkimdir. Daha sonraları ise bu faktörler sekiz ana başlığa indirgenerek üzerinde durulmaya devam edilmiştir. İlk olarak bahsedilen yedi faktör; sözel faktör, tümevarım, algı hızı faktörü, bellek/hafıza faktörü, sayısal faktör, kelime akıcılık faktörü ve uzay ya da görselleştirme faktörü olarak sayılabilmesine karşılık sonradan tümevarım faktörünü ikiye ayırarak tümdengelim ve tümevarım faktörü olarak yeniden değerlendirerek sekiz faktör olarak düzenlemiştir (Sattler, 1992: 58).

Şekil 2.3. Thurstone 'un Teorisinin Faktörleri



Kaynak: Salgado, J. F. (2017: 119) "Using Ability Tests in Selection".

1) Uzaysal Faktör / Spatial Reasoning: Kişiler tarafından, bahse konu olan başlıkların özellikle belirsiz olan tarafları ile uzay-zaman 'da farklı pozisyonlarını tasarlayabilme durumu, yeniden zihinsel olarak canlandırabilmesi, tahayyül edebilme etkeni gibi konular arasında bağlantılar kurabilmesi süreçlerini kapsamaktadır.
2) Algı Hızı / Perceptual Speed: Nesne, cisim, obje, hareketler, zihinsel aktiviteler gibi durumlar için mevcut olan senaryoda aralarındaki benzerlik ve farklılık durumlarının algılanabilmesi ve anlaşılmasına yönelik gerçekleşen hız durumunu belirtir.
3) Sayısal Faktör / Number Facility: İleri düzeyde olmayan matematiksel ifadeler ve işlemlerin yapılmasındaki hız ile beraber aynı zamanda doğru olarak gerçekleştirebilmesini de ölçen faktördür.
4) Sözel İlişkiler / Verbal Relations: Kişinin karşılaştığı kelime, cümle vb. yapıları anlaması ve buna ek olarak tanıması ile ilişkili olan yetenek faktörüdür.
5) Kelime Akıcılığı / Word Fluency: Katılımcılının seri bir şekilde özellikle ayrılmış, belirlenmiş kelimeler düşünmesini zorunlu kılan bir takım testlere katılım sağlaması durumudur.
6) Hafıza Faktörü / Memory: Hızlı ve doğru bir şekilde ezberleyebilme durumunu, ilişkili olmayan şeyleri, sayısal ifadeleri, sözel ifadeleri, şekil veya grafiksel biçimde verilen durumları kişiye verildiği sıra ile ayrıntılı şekilde aklında tutabilmesi durumlarını kapsamaktadır.
7) Tümevarım / Inductive Reasoning: Herhangi bir harf ya da dizi öbeğiyle beraber bulunmakta olan ya da bu öbekle beraber var olan kuralları veya mevcut ilkeleri keşfedebilme becerisidir (Ruzgis, 1994: 1083).

Açıklanan bu faktörleri temel göstererek Thurstone (1938) "Birincil Zihinsel Yetenekler Testi / Test of Primary Mental Abilities (PMA)" adını verdiği yeni zekâ testini ortaya çıkarmıştır. Thurstone 'un meydana attığı bu teorinin gelmiş olduğu son hali daha önceden bahsedilen ve genel faktör olarak adlandırdığımız "g" ile beraber PMA 'ların (yedi özel yetenek) ortak bir sonucudur. Zihinsel yeteneklerin çalışmasını incelemesi ve yetenekleri sınıflandırması, kendisinden sonraki çalışmalar üzerinde büyük bir etki bırakmıştır. Spearman (1904)'ın teorisindeki "g" faktörü ile beraber kendisinin ortaya attığı çok faktörlü yapının uzlaşması nedeniyle gelecekte yapılacak olan çoklu zekâ kuramları çalışmaları için temel oluşturmuştur (Ruzgis, 1994: 1083). Tek bir "g" faktörünü ya da çoklu faktörlerin bağlantılarını belirtecek bir çözüm yerine Spearman 'ın elinde olan ancak açıklayamadığı bazı bulguları netleştirecek bir teori ve uygulayabilecek bir model ortaya atmıştır (Horn, 2008: 163). Buna ek olarak yirminci yüzyıllarda Burt, C. L. (1936) tarafından kendi yöntemiyle yaptığı bir analiz sonrasında iki sonucu uzlaştırdığı da görülmektedir. Spearman 'ın "g" genel faktörü ile Thurstone 'un grup faktörü arasında açıkça psikolojik anlama sahip bir bağ olduğunu keşfetmiştir (Eysenck, 1939: 133).

2.2.2.4. Thorndike 'ın Çoklu Etmen Kuramı

Çoklu etmen kuramı Edward L. Thorndike tarafından 1920'li yılların başlarında (Somoza, 1990: 5) geliştirilen zekâ kuramıdır. Yukarıda bahsedildiği üzere hem Spearman (1904) 'ın tek parçalı yapıda olduğunu öne sürdüğü "g" genel zekâ kuramını hem de Thurstone (1938)'un ortaya çıkardığı grup etmenlerine dayalı zekâ kuramını kabul etmemiştir. Tek tip bir zekâ olmadığını iddia ederek yaşamın karmaşıklığını böyle basit yapıdaki bir zekâ ile idame ettirilemeyeceği görüşünü savunmuştur (Çakanel, 2018: 18). Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda Goleman (1995), Thorndike 'ın sadece sonuca ulaşmakla kalmadığını buna ek

olarak ortaya attığı bazı zekâ türlerinin yaşamın anahtarı olduğunu söylemektedir (Erkuş, 1998: 36). Thorndike genel zekâ kavramını reddederek, birey tarafından gerçekleştirilen herhangi bir aksiyonun kendisine bağlı daha çok sayıdaki çalışan faktörleriyle alakalı olduğunu öne sürmüştür. Bu sebebe bağlı olarak, herhangi bir şekilde yapılan iki farklı iş arasında artı yönde bir ilişki söz konusu ise arada var olan ortak unsurun sayılarının yüksek olmasından dolayı olduğunu ortaya atmıştır. Bu noktadan sonra genel bir zekâ olmadığının altını çizerek zekâyı, sosyal zekâ, mekanik zekâ ve soyut zekâ olarak üçe ayırmıştır (Doğan, 2006: 12).

Thorndike dönemin ses getiren önemli makalesinde sosyal zekâyı, yetişkin ve genç erkek aynı zamanda kadınları anlayabilmek ve yönetebilmek için kurulan ilişkilerde akıllıcı hareket etme yeteneği olarak; mekanik zekâyı, bıçak, ateşli silahlar, kereste kesme makinası, otomobil sürmek ya da tekne kullanabilmek gibi mekanizmaları anlamasını, yönetmesini ve öğrenmesini; soyut zekâ ile ise, bireyin karşılaştığı kelimeler, sayılar, fenni bilimlerde yer alan formüller (fizik, kimya, biyoloji vb.), bilimsel yasalar gibi konularda var olan sembolleri anlayabilme ve yönetebilme becerisi olarak tanımlamaktadır (Thorndike, 1920: 228).Thorndike (1920) ayrıca zekânın daha farklı boyutları olduğunu ileri sürerek bunları düzey boyutu, genişlik boyutu ve hız boyutu olarak belirtmiştir. Bahsedilen boyutlardan yalnızca birisinin ele alarak değerlendirmenin tamamen yanlış olduğunu söyleyerek tüm boyutların beraber ele alınması fikrini savunmaktadır (Uçar, 2017: 344). Bu boyutları düzey: yapılan işlem ne seviyede olursa olsun bireyin akıl yürütebilmesinin zorlaştığı durumlarda gerçekleştirdiği eyleme devam edebilme durumu; genişlik: sürekli olarak değişen yapıdaki işlemlerde, verilen etkinlik üzerine aynı işlemi gerçekleştirmeye devam edebilme ve sürdürebilme durumu; hız: bireye yöneltilen işlemleri yapabilme hızı olarak ifade edilmiştir (Yıldız, 2021: 12).

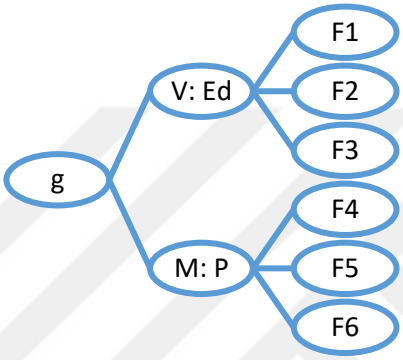
2.2.2.5. Vernon ’un Hiyerarşik Zekâ Kuramı

Literatürde bilinen ilk gerçek hiyerarşik zekâ modeli yukarıda bahsi geçen diğer bilim adamlarıyla beraber İngiltere’de meslektaş pozisyonunda olan Philip E. Vernon ile ilişkilendirilmektedir. Bu şekilde bilinmesine rağmen Vernon kendisi hiyerarşik zekâ modelinin en başta Burt tarafından, onunda McDoughall ’ın etkisiyle ortaya atıldığını ifade etmektedir. Bu modelin temelinin ise Burt (1949, 108) tarafından tanımlanmış olduğunu söylemektedir. Teoride ortaya çıkan hatalardan arındırılmış şekilde en eksiksiz olarak adlandırabileceğimiz genel bakışı Vernon 1950’de yayınlanan bir araştırmasıyla sağlamıştır (Vernon, 1961, 25). Vernon 1950’li yıllar ve sonrası da dâhil olmak üzere gerçekleştirilmiş olan birçok farklı çalışmayı incelemiştir. Bunun neticesi olarak ise eğitimsel, psikolojik, duyusal ve algısal gibi birçok farklı alanlara hitap eden etmenlerin arasındaki ilişkinin çok daha karmaşık bir yapıda olduğunu ifade ederek zekâ diyagramlarını buna göre düzenler (Vernon, 1961: 47-127).

Vernon, (1983: 58) zihinsel aktivite hızını etkileyen farklı değişkenler arasındaki ilişkileri ve derecelerini inceleyen araştırmalarla beraber, kullandığı değişkenler ve zekâ ölçüleri arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bireyin verilen görevi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için gereken zihinsel yetenek ile eylemi gerçekleştirmek için bireyin sergilemesi gereken performansa yardımcı olan zihinsel sürecin farklı olduğuna değinmiştir (Vernon, 1981: 45). Birçok farklı yapıda gerçekleştirilen zekâ testlerine yüzeysel olarak bakıldığında içeriğin (kelime dağarcığı, zihnin kümesel tasarımı, aritmetik vb.) temelden farklı olmasına karşı, teste tabi tutulan bu kişilerin test esnasında bir takım ortak zihinsel süreçlerden geçmesi gerektiği varsayımına ulaşmıştır (Vernon ve Jensen,

1983: 412).Vernon 'un modelinde "V:ed" (sözlü) ve bununla beraber "K:m" (uzaysal-mekanik) temelli yüksek dereceli faktörler "g" tarafından bastırılarak kontrol edilmektedir. Bunun gibi sırasıyla giderek daha küçük ve daha özel faktörleri baskılayıp kontrol eden farklı grup faktörleri mevcuttur ve yapılanma bu şekilde sürekli olarak aşağıya doğru devam eder. Bu tespit ile "v:ed" sözel, sayısal kolaylıklar, zihinsel akıl yürütme, dikkat ve akıcılık faktörlerine hâkim olarak diyagramda gösterilebiliyorken, "k:m" uzaysal-mekanik faktörü ise el işleri, kişilerin teknik konularda gösterebildiği başarılar, uzamsal yetenek, mekanik bilgi-beceri, koordinasyon, tepki süreleri gibi birçok yeteneği kontrol ederken gösterilebilmektedir. Tüm bu hiyerarşik diyagramlara rağmen Vernon yine de gündelik temelde kullandığımız farklı zekâ çeşitliliklerinin "g" 'ye atfedilebileceğini savunmaktadır (Vernon, 1961: 27).

Şekil 2.4. Vernon 'un Hiyerarşik Bilişsel Yetenek Zekâ Modeli



Kaynak: Salgado, J. F. (2017: 122) "Using Ability Tests in Selection".

Vernon 'un teorisi literatürde ve döneminde çok fazla ayrıntılı olarak işlenmemiştir. Vernon 'un kendisi bile v:ed (sözel) ve k:m (mekânsal) olarak ikiye ayrılan faktörlerin g 'nin bir gerisinde yani hemen altında var olduğunu ve işlevsel durduğunu öne sürmenin zekâyı aşırı basite indirgediğini kabul etmiştir. Vernon 1960 yıllarına kadar literatürde var olan birçok bilimsel çalışmayı incelemiş ve katkıda bulunmuştur. Buna rağmen geçmiş çalışmaları incelemek ve yeniden ele almanın dışında ise pek fazla yol kat edememiştir. Çalışmaları literatürdeki bazı boşlukları doldurmuştur. Örneğin grup faktörlerinin varlığını kabul etmeyen Spearman 'ın teorisi ile zıttı olan g faktörünü kabul etmeyen Thurstone 'un çok faktörlü zekâ yapısı modelinin arasındaki boşlukları kısmen doldurduğu söylenebilir (Carroll, 1993: 60).

2.2.3. Duygusal Zekâ Kavramı ve Gelişimi

Geçmişten günümüze insan hayatında oldukça önemli role sahip olan duygular, yakın tarih söz konusu olduğunda, gerek akademik çalışma alanlarında ve gerekse sosyal yaşamlarımızda önemini ve etkinliğini arttırmıştır. Gündelik hayatlarımızın yanı sıra iş hayatımız gibi yaşantımızın farklı bölümlerinde başarılı olabilmek için yalnızca yüksek bir zekâ seviyesine sahip olmanın yeterli olmadığı, bununla beraber kişilerin sahip oldukları duyguların başarıda önemli bir yere sahip olduğu ortaya çıkarılmış ve bu yeni kavram ise "duygusal zekâ" olarak adlandırılmıştır. Yeni ortaya atılan bu kavram; kişilerin hem kendi sahip olduğu duyguları anlayabilme hem de kendisi dışındaki diğer şahısların yaşadığı duyguları anlayabilme ve doğru şekilde yönetebilme becerisini içeren sosyal zekânın alt kümesi olarak ifade edilmiştir. Geçmişi 1920'li yıllara doğru uzanan bu kavram bilinen ilk resmi haliyle literatüre Mayer ve Salovey tarafından 1990 yılında yayınlanan makalesiyle giriş yapmakla beraber, Daniel Goleman (1995)'ın duygusal zekâ üzerine yayınladığı eserler ile güç geçtikçe popüler hale

gelmiş ve insan hayatlarına olan etkileri üzerine tartışmalar başlatılmıştır (Bal ve Gül, 2016: 118).

Duygusal zekâ kavramının teorik olarak temel yapı taşlarını, zekâ üzerine araştırmalar yapan Thorndike (1920)'ın sosyal zekâ modelinin oluşturduğu görülmektedir. Thorndike (1920) geliştirmiş olduğu bu modelde basitçe kişilerin kendisi ve diğerlerinin sahip olduğu duyguları anlama aynı zamanda algılama için sarf ettiği beceriyi genel zekâdan ayrı bir yapıda olduğunu göstermiştir. Aslında yaptığı çalışmalar ile sosyal zekâ kavramının altında, duygusal zekâ kavramının tanımına yakın temeller atmış olan Thorndike, zekânın aslında tek bir yapı yerine üç farklı yapıda olduğundan bahsetmiş ve bunları; mekanik, soyut ve sosyal zekâ türü olarak ifade etmiştir. Var olan mekanizmaları anlayabilme ve yönetebilme becerisi için mekanik zekâ, düşünce ve sayısal, sözel sembolleri kavrayabilme aynı zamanda yönetebilme becerisi için soyut zekâ, diğer yaşayan canlıları anlayabilmek ve yönetebilmek için ise sosyal zekâ kavramını ileri sürmüştür (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 176). Duygusal zekâ kavramının taraftarı olan ve bu konuya önem veren araştırmacılar, bu zekâ türünün bireyin fiziksel ve zihinsel olarak sağlığının önemli olduğu kadar, kariyerlerinde elde ettiği ya da edebileceği başarılar üzerine de bir hayli etkili olduğunu ileri sürmektedirler. Bunun neticesinde ortaya atılan bazı liderlik teorileri, bahse konu olan duygusal zekânın ve bunun yanında sosyal zekânın da iş dünyasındaki lider ya da yönetici pozisyonundaki bireyler için daha önemli olduğu vurgularını yapmaktadır (Boal ve Whitehead, 1992: 237).

Howard Gardner (1983), kendisi tarafından "çoklu zekâ yapısı" nın olası ihtimalleri ve "içsel-ruhsal kapasite" (temelinde içsel bir gözlemleme becerisi olduğunu ifade etmektedir) kavramları olarak ifade ettikleri bu iki yapı üzerine Harvard Üniversitesinde çalışırken zekâ üzerine Frames of Mind eserini ortaya koymuşlardır. Eserinde bu kavramları olabildiğince açıklamaya çalışarak öncekilerden nispeten farklı zekâ yapıları ve teorileri ortaya atmıştır (Stein ve Book, 2000: 15-16) Son zamanlarda duygusal zekâ üzerine gerçekleştirilen birçok çalışmaya bakındığında birçoğunun Gardner (1983) tarafından ortaya atılan zekâ temellerine dayandığı görülmektedir. Kendi çalışmalarında kavram olarak "duygusal zekâ" ifadesine yer vermemesine rağmen Gardner hem bireylerin içsel zekâsına hem de bireylerarası etkileşimde kullandığı zekâya atıflar yaparak duygusal zekâ alanında yeni modellerin ortaya atılmasına ön ayak olmuştur. Ortaya çıkardığı kavramında Gardner, bireylerin kendi duygularıyla beraber diğer kişilerin duygularını ve kasıtlarını bilebilmek ve anlayabilmek beceresi olarak tanımlamıştır. Bahsedilen bu özelliklerin bireylerin karakter ve davranışlarına önderlik ettiğini varsaymıştır (Quebbeman ve Rozell, 2002: 127).

Gardner (1983) (diğer zekâ üzerine çalışan bilim insanlarının iddia ettiği tek faktörlü "g" olarak gösterilen) genel zekânın aksine, tüm insanların tek bir zekâya sahip olamayacağını savunmuştur. İnsan gibi karmaşık yapıya sahip bir türün tek bir zekâ yerine göreceli ve bağımsız yapıdaki farklı zekâ türlerine sahip olmasını daha olası ve gerçekçi olarak görmektedir. Farklı faktörlere bağlı ve çoklu yapıya sahip zekâ modelinin insanoğlunu daha iyi tanımlayabileceğini ifade etmiştir. İncelediği zekâ üzerine yazılmış çalışmaların çoğunda (bir kısım bilimsel yazılar dâhil olmak üzere) bilişsel zekâ üzerine (sözel ve mantıksal zekânın kombinasyonu olarak) odaklanıldığını ifade etmekle beraber daha doğrusunun ise mekânsal, müzikal, bireysel ve bireylerarası zekâların diğer zekâ türlerine eklenerek insanda var olan zekânın daha doğru bir tanımının yapılacağını ifade etmiştir (Gardner, 1983: 12).

Duygusal zekâ kavramına ilişkin ilk araştırmaları ve bulguları elde eden isimlerden birisi olarak Wayne Payne (1985)'in ismi de literatürde oldukça önemli yer tutmaktadır. Payne 1980 'li yıllarda "Duygusal Zekânın Geliştirilmesi" isimli doktora tezini yayınlayarak akademide dikkatleri üzerine çekmiştir. Dr. Payne daha önce yapılan duygusal zekâ tanımlamalarının dışında, duygusal zekâ kavramını bilinen bilişsel zekâdan ayırarak farklı bir tanımlama yapmıştır (Bastian, 2005: 32). Bunlara ek olarak Payne (1985) günümüz toplumundaki insanların hali hazırda yüzleşmiş oldukları pek çok sorunların temelinde, kişilerin doğrudan duygularından haberdar olmaları yattığını savunmaktadır (Armstrong, 2007: 2). Guastello ve çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda duygusal zekâ ile yaratıcılık ve üretkenlik arasında bağlantılar olduğu ortaya çıkmıştır. Payne 'in teorisinin (duygusal zekânın, bilişsel zekâdan ayrı bir kavram olduğu) bu anlamda da desteklendiği görülmektedir (Guastello, Hanson ve Guastello, 2004: 260). Duygusal zekânın temellerinin atılmasını sağlayan sosyal zekânın, toplumdaki bazı kesimlerin duygularını uygun biçimde ifade edebilmesine de katkıda bulunduğu ifade edilmiştir. Clark, Pataki ve Carver (1996) tarafından gerçekleştirilen bir takım araştırmalar neticesinde, bireylerin üç duygu temelinde (mutluluk, üzüntü ve öfke) sosyal ortamlarda yalvarma, kendini geliştirme, takdir edilme, sindirme vb. gibi hareketleri stratejik olarak kullanabileceklerini ifade etmiştir. Bahsedilen duyguların ifade edilmelerini, kişiler tarafından sosyal hedeflerine ulaşmada aracı görevi olarak kullanabileceklerini fark ettiler (Boal ve Hooijberg, 2001: 533). Bununla beraber Wong ve Law, (2002: 243) sosyal hayattaki bazı kesimlerinin, sahip olduğu duygusal zekâ durumlarının birçok faktör üzerine olumlu veya olumsuz etkileri olduğu sonucuna yapılan araştırma neticesinde varılmıştır.

1997 yılında Mayer ve Salovey tarafından yapılan çalışmada sosyal zekânın, bilinen zekâ teorilerindeki geleneksel olarak kabul edilmiş sözel, mekânsal ve performans gibi boyutlarını içerecek şekilde kapsayarak farklı bir grup oluşturduğunu ve bu grubun da duygusal zekâyla ilişkisi olduğu fikrini ortaya attılar. Yaptıkları çalışmalar neticesinde kendilerinin bahsettikleri duygusal zekâ kavramını oluşturduğuna kanaat getirdikleri becerilerin temel seviyede çerçevesini sunmuşlardır. Bahsi geçen bu çerçeve için, dört seviyeli bir süreç ortaya atılmıştır. Bu dört çerçeve temel olarak basit psikolojik süreçlerden başlayarak, nihayetinde daha karmaşık ve bütünleşmiş yapıdaki seviyelere ulaşmaktaydı. İlk seviye olarak Mayer ve Salovey (1999), duyguların algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilebilmesinden bahsetmişlerdir. Bir sonraki seviye olarak bireyin duygularını anlayışı kolaylaştırmak için kullanabilme durumundan bahsetmişlerdir. Üçüncü seviye için duyguları anlayabilme ve analiz yapabilme yeteneğini belirttikten sonra, son seviye için duygusal ve zihinsel büyüme durumu etkili aynı zamanda rahat gerçekleştirebilmek için duyguları yeniden düzenleyebilme yeteneğini ifade eder. Son seviyenin en karmaşık düzey olduğunu ifade etmiştirler (Caruso ve Salovey, 2004: 73).

Duygusal zekâ kavramına karşı oluşan ilginin kaynağı olarak döneminde oldukça fazla ses getiren Goleman (1995)'in "Duygusal Zekâ – Neden IQ'dan daha önemlidir?" kitabından bahsetmek mümkündür. Yazar yayınladığı kitapla temel olarak duygusal zekânın diğer bir zekâ türü olan bilişsel zekâdan daha önemli olduğunu vurgulayarak, duygusal zekânın yokluğunda oluşabilecek bazı problemlerden bahsetmiştir. Bunlara örnek olarak, bireylerin gerek aile gerek iş hayatlarında başarısız olmaları durumu, toplumsal ilişki durumunu bozuk olması ve hatta sağlık durumunun kötüye gitmesi gibi örnekler verilmiştir (Doğan ve Şahin, 2007: 232).

Eserinde Goleman (1995) tarafından kaleme alınan fikir ve teoriler o zamana kadarki sadece bilişsel zekâ üzerine ağırlık verip çalışmalar yapan kesimler tarafında da oldukça beğeni toplamıştır. Goleman (1995)'in "Duygusal Zekâ – Neden IQ'dan daha önemlidir?" kitabıyla beraber duygusal zekâ kavramının oldukça popüler olmasının bir sebebi olarak da çevresindeki meslektaşlarından aldığı bu olumlu geri dönüşler olarak gösterilmektedir (Epstein, 1998: 20).

Daniel Goleman 1995 yılında bireylerin başarılı olarak nitelendirebilecekleri hayatları olmasını herkesçe bilinen standart zekâdan (IQ) başka duygusal zekâya sahip olmakla elde edilebileceğini söylemiştir. Duygusal zekâ için Goleman tarafından da birçok tanımlama yapılmakla beraber bunlardan bazılarına kendini kontrol edebilme, istekli olma durumu, bireylerin kendilerini motive edebilme becerileri gibi farklı tanımlama örnekleri verilebilir. Goleman 'ın yayınladığı kitap ve beraberinde medya organları tarafından yapılan basın faaliyetleriyle duygusal zekâ ve ölçülmesi başlıkları oldukça popüler hale gelmiştir (Newsome, Day ve Catano, 2000: 1005). Sahip olduğumuz duygularımızın, (düşünmek, bir konuda eğitim almak, planlama yapmak gibi) becerilerimizin gelişmesine ya da engellenmesine katkıda bulunduğu seviyede, doğuştan bizimle gelen zihinsel kapasitemizin sınırlarını ve buna bağlı olarak da hayatımızı nasıl yaşayacağımızı belirlediğini savunan Goleman, bunların yanı sıra yaptığımız işlerimizdeki, yaşadığımız şevklerimizin, kaygılarımız ve coşkularımız gibi duyguların da motivasyonumuza katkıda bulunduğu için başarıyı elde etmemizde önemli bir etken olduğundan bahsetmektedir. Bu faktörlere duygusal zekâmız ile ilişki içerisinde olduğu için, duygusal zekânın kullanımı aslında ustalık gerektiren bir beceridir. Diğer tüm yeteneklerimizi olumlu ya da olumsuz etkileyen, onları kolaylaştırmaya ya da aksine güçleştirmeye etken olan bir faktördür açıklamasını yapmıştır (Goleman, 1995: 94).

Tablo 2.5. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi

Yıl	Kişi	Başarı
1920	Thorndike	Sosyal Zeka 'yı belirtmiş ve Duygusal Zeka 'nın temellerini kurmuştur.
1935	Edgar Doll	Küçük çocuklarda sosyal zeka ve buna bağlı davranışları ölçen ilk testi tasarlayarak yayımlamıştır.
1940	David Wechsler	Genel Zekanın Entelektüel Olmayan Faktörleri
1948	R.W. Leeper	Duygusal Fikirler
1950	Abraham Maslow	İnsanın Yapabilecekleri
1955	Albert Ellis	Mantıksal ve Duygusal Yönlü Terapi
1983	Howard Gardner	Zihinde Var Olan Çerçeveler: Çoklu Zeka Kuramı
1985	Wayne Payne	Duyguyu İncelemek ve Duygusal Zekanın Geliştirmek
1985	Reuven Bar-On	EQ (Emotional Quotient) ifadesinin ortaya çıkışı
1990	Peter Salovey, John Mayer	Duygusal Zeka ve Belli Olmayan Görsel Uyarıcılarda Duyguların İçeriğini Algılayabilmek: Duygusal Zekanın Bir Bileşeni,
1995	Daniel Goleman	Duygusal Zeka Kavramı Neden IQ'dan Daha Önemlidir?
1998	Daniel Goleman	İş Ortamında Duygusal Zeka

Kaynak: (Eröz, 2011: 46) "Duygusal Zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama".

2.2.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Literatürde duygusal zekâ üzerine yapılan çalışmalar mercek altına alındığında, temelinde iki farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki "Yetenek Modeli" diğeri ise "Karma Model" olarak adlandırılmaktadır. Yetenek modeli yaklaşıma baktığımızda duygusal zekâ kavramını aslında bir yetenek grubu olarak tanımladığını görmekteyiz. Bu yaklaşımda duygusal zekânın ne kadar önemli olduğu gibi hususların yanı sıra duygulardan faydalanarak mantık yürütebilmenin ve bunun muhtemel kullanım alanları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Cobb ve Mayer, 200: 14). Diğer yaklaşım olan karma model yöntemine

baktığımızda ise ilk yaklaşım olan yetenek modele göre literatürde oldukça fazla tanınmaktadır. Karma model yaklaşımında duygusal zekâya, sosyal beceriler, nitelikler ve davranışlar ile beraber karıştırılarak ayrı bir kavram olarak bakılmaktadır. Sonuç olarak ortaya çıkan bu zekâ kavramının büyük başarılara yol açtığı iddiasında bulunulmuştur. Çalışmada dört ana model incelenecektir. Bunlar Mayer ve Salovey, Bar-On, Cooper ve Sawaf ile Goleman modelleridir. Mayer ve Salovey 'e ait model ilk açıklaması yapılan yetenek modeli olmakla beraber geriye kalan üç model ise karma zekâ modelidir. (Cobb ve Mayer, 200: 15).

2.2.4.1 John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli

Mayer vd. (1999) tarafından geliştirilmiş olan duygusal zekâ yapısı, en basit temelden giderek psikolojik olarak daha zorlu ve karmaşık olan yapıya doğru olacak şekilde psikolojik olarak düzenlenmiştir. Bu kavramlar birbiriyle ilişki olacak şekilde dört farklı yetenek barındırır.

1) Duyguları algılayabilme becerisi
2) Algılama ve ayırt etmeyi basitleştirmek için duyguları kullanma becerisi
3) Duyguların anlamlarını ve ilettikleri bilgileri kavrayabilme kapasitesi
4) Duyguları etkili bir yöntemle yeniden düzenleyebilme ve yönetebilme yeteneği

Bahsedilen bu hiyerarşik düzen içerisinde cinsiyet, yaş, yetenek gibi bir takım zihnin işleyiş yapısı ile ilgili faktörler olgunlaşmanın bir evresi olduğu düşünülerek sırasıyla gerçekleşmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır (Mayer, Caruso ve Salovey, 1999: 267). Adı geçen evreler her birey için geçerli olmasına rağmen, Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen model: uygulanma tarzı, becerileri ve bireysel değişiklikleri de konu edinmektedir. Bahsedilen bireysel nedenlerin özellikle önemli olmasının sebebi olarak iki farklı gerekçe sunulmuştur. Bunlardan ilki bireylerin duyguları anlama, algılama ve ifade edebilme gibi durumlarının sınırlarının farklı olması ikincisi ise öğrenilebilir ve kökleşmiş yapıda olmalarıdır. Mayer ve arkadaşları duygusal zekâ ölçümlerinin geçerli olup olmadığını bu kavramsal kriterlere göre değerlendirmişlerdir (Palmer vd, 2005: 287).

Salovey ve Mayer tarafından ortaya atılmış olan duygusal zekâ kavramı, hem sosyal açıdan hem duygusal açıdan uyumu araştırabilecek bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Öğrenme ve deneyim yollarıyla bu zekânın geliştirilebildiğini belirtmektedirler. Ortaya attıkları teori araştırmalarını kolaylaştırmak ve temellerini sağlamlaştırmak için Mayer ve Salovey yeni bir beceri testi geliştirmişlerdir. İlk başlarda adını MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Test/Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Testi) olarak verdikleri test ile araştırmalarına başlamış olsalar da daha sonraları yeniden geliştirdikleri MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test/Mayer, Salovey, Caruso Duygusal Zekâ Testi) isimli içerik anlamında geliştirilmiş ve güvenirliği önceki teste oranla daha yüksek olan test ile araştırmalarına devam etmişlerdir (Lopes, Salovey ve Straus, 2003: 642).

2.2.4.2. Reuven Bar-On Modeli

Kuramın geliştiricisi Reuven Bar-On tarafından adını almıştır. Geliştirilen farklı duygusala zekâ yapılarıyla beraber, birçok araştırmada kullanılarak bilim insanları tarafından geçerliliği kabul edilmiş önemli bir diğer modeldir. Darwin 'in erken dönem çalışmalarında bahsettiği hem hayatta kalma hem de uyum sağlayabilmek için gerekli olan duygusal ifadelerin önemiyle ilgili yazıları hâlihazırda gelişmekte olan Bar-On 'un modelinin ilk etkilenme dönemi olmuştur. Darwin'in çalışmaları duyguları ifade edebilmenin önemini üstelerken, duygusal ve

sosyal zekâ kavramlarının adapte olabilmek için öneminden de bahsetmiştir. Bar-On (2006), Darwin 'in bu fikirlerinin, modelinin oluşturmasında temel yapı taşları görevi gördüğünü belirtmiştir. Darwin 'in yanı sıra Thorndike 'ın gerçekleştirdiği "sosyal zekâ" üzerine araştırmalar ve sosyal zekânın bireylerin performansları üzerine etkileri ya da Wechsler (1943: 101) 'in "zekâsal davranış" gibi kavramları açıklaması Bar-On modelinin süregelen değişim ve gelişiminde etkili olan bazı faktörlerdir (Bar-On, 2006: 14).

Bar-On (2006) tarafından geliştirilen duygusal zekâ modelinin sonuç odaklı olmanın yanı sıra daha çok süreç odaklı olduğu görülür. Yüksek performans ve başarıyı elde etmek yerine performans ve başarıyı etkileyen faktörler ve potansiyel senaryolar üzerine eğilim gösterir. Belli başlı duygusal ve sosyal becerilere odaklanmaktadır. Geliştirdiği modelde Bar-On duygusal zekâyı, İçsel, Kişilerarası, Uyum Yeteneği, Stres Yönetimi ve Genel Ruh Hali olmak üzere beş farklı kavramda özetlemiştir. Ölçümlenen ortalama duygusal zekâ seviyesine göre daha yüksek değerlere sahip kişilerin genellikle çevresindeki istekleri ve sorunları karşılayabilmede daha becerili olduğu fikrini ortaya atmıştır. Çalışmalarında kişilerin duygusal zekâsında herhangi bir eksikliğin var olması durumunda, hem başarı sağlanamayacağını hem de duygusal olarak sorunların meydana geleceğini ifade etmiştir. Temelinde duygusal ve bilişsel zekâyı esas alan Bar-On, bu kavramların kişilerin genel zekâsına eşit ölçüde katkıda bulunduğunu ifade eder. Bu durum ise bireylerin hayatlarındaki başarılı olma ihtimallerinin bir belirtisidir (Mishar ve Bangun, 2014: 398).

Tablo 2.6. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli (Duygusal Zekâ Envanter Ölçekleri)

Bileşenler	Alt Bileşenler
1) İçsel	a. Öz Saygı
	b. Duygusal Öz Farkındalık
	c. Girişkenlik
	d. Bağımsızlık
	e. Kendini Gerçekleştirme
2) Kişilerarası	f. Empati
	g. Sosyal Sorumluluk
	h. Kişilerarası İlişki
3) Stres Yönetimi	i. Strese Karşı Tolerans
	j. Dürtü Kontrolü
4) Uyumluluk	k. Gerçeklik Testi
	l. Esneklik
	m. Problem Çözebilme
5) Genel Ruh Hali	n. İyimserlik
	o. Mutluluk

Kaynak: (Bar-On, 2006: 23) "The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)".

Geliştirilen bu modele göre duygusal-sosyal zekâ, kişilerin kendi öz duygularını ne derece etkili anlayıp ifade edebildiklerini, diğer bireyleri hangi düzeyde anlayabildiklerini ve bu kişilerle ne seviyelerde ilişki kurabildiklerini belirleyen birbiriyle bağlantılı duygusal ve sosyal beceriler grubudur (Bar-On, 2010: 57). Kurulan bu model ilk başta var olan duygusal zekâ yapısını değerlendirebilmek ve kavramsallaştırılmasında yardımcı olabilmek için ortaya çıkarılmıştır. Kavramsallaştırma sırasında alıntılamalarda kullanılan duygusal ve sosyal yeterlilikler, yetenekler ve kolaylaştırıcı etkenler, yukarıda verilen beş temel faktörü içermektedir. Görüldüğü gibi bu beş temel faktörün her biri, birbirleriyle yakından ilişki içerisindedir (Bar-On, 2006: 14).

2.2.4.3. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekâya ve geliştirilen modellerine, bireylerin duygularını baskı altına almak ya da denetimde tutmak için gerekli olarak değil, bunun aksine duyguların nasıl daha etkili ve verimli kullanılması için aracı görevi gören beceriler olarak bakılmalıdır (Delice ve Günbeyi, 2013: 211). Önceki bahsedilen zekâ modellerine göre Cooper ve Sawaf tarafından 1998 yılında geliştirilen bu model daha karmaşık bir yapıya sahip olmakla tanınmaktadır. Modelin geliştiricileri için duygusal zekâ olarak adlandırılan kavram; kişilerin çevrelerindeki enerjilerle ve bilgilerle bağlantı kurabilmek için sahip olduğu duygularını etkili bir kaynak olarak kullanabilmesi ve duygularının gücünü, kendi zekâsını algılayabilmesini, olayları anlayabilmesi için verimli şekilde kullanılması gereken bir beceri olarak tanımlanmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1998). Bu modelde bireylerin beceri ve yeterlilik kabiliyetlerinin sıralanmasının dışında, insan karakterine, bireyler arası iletişimine ve bunlara ek olarak farkındalığı temel alarak duygusal zekâ tanımının içermesi gerektiği nitelikleri belirtmiştir. Cooper ve Sawaf modeli bu özelliği bakımından özellikle diğer modellerden farklılığını ortaya koymaktadır (Boda, 2016, 14).

Cooper ve Sawaf, duygusal zekâ kavramını için ortaya atmış olduğu modelinde, bu kavramın daha çok yönetim ve organizasyon bölümlerinde kullanılması ve etkileri açısından incelemişlerdir. Model duygusal zekâ: duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal kimya olmak üzere dört farklı boyuttan meydana gelmektedir. Model sadece zihinsel olan beceriler yerine bazı ilave bilişsel olmayan kavramları da kendi bünyesinde topladığı için karma modeller arasında yer almaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 242).

Tablo 2.7. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli Dört Boyutu

Duygusal Okuryazarlık	Duygusal Zindelik	Duygusal Derinlik	Duygusal Kimya
Duygusal Dürüstlük	Öz Mevcudiyet	Eşsiz Potansiyel ve Amaç	Sezgisel Akış
Duygusal Enerji	Güven Yarıçapı	Bağlılık, Hesap Verebilirlik ve Vicdan	Zaman Kayması Yansıması
Duygusal Geri Bildirim	Yapıcı Hoşnutsuzluk	Uygulanan Bütünlük	Geleceği Yaratma
Pratik Sezgi	Esneklik ve Yenileme	Yetkisiz Etki	Fırsat Algılama

Kaynak: (Boda, 2016: 14) "Emotional Intelligence as a Determinant Factor of Successful Leadership".

Bu boyutları kısaca açıklamak gerekirse:

1. Duygusal Okuryazarlık: Alt boyutlarında yer alan kavramların (enerji, geri bildirim, dürüstlük vb.) aracılığı ile beraber kişilerde güvenilirlik ve etkinlik inşa etme durumudur.

2. Duygusal Zindelik: İnanılırlık düzeyini ve güvenilirlik seviyesini yükseltmekle beraber kişilerin duygularını tanımasını ve bunlarda pratiklik kazanmasını sağlamaktadır.

3. Duygusal Derinlik: Duygusal zekâyı güçlendirmekle beraber aynı zamanda zenginleşmesini sağlar. Bu boyutta dürüst olma, hayatı kolay ve uyumlu hale getirme, sorumluluk ve vicdanı öne çıkarma durumları söz konusudur.

4. Duygusal Kimya: Meydana gelen sorunları güçleştirmek yerine bunları fırsata çevirmeyi amaçlar. Sorunlara karşı pratik çözümler ortaya koyar (Ulutürk, 2021: 32).

2.2.4.4. Goleman 'ın Duygusal Zekâ Modeli

Akademik çevrede sadece zekâ kavramı ile ilgili tanımlamalar olması Goleman için yeterli gelmemekteydi. Bu yüzden Goleman çeşitli araştırmalar yaparak gerçekte ihtiyaç

duyulan kavramın "duygusal zekâ" olduğunu ortaya atmıştır (Keleş, 2019: 4). Daniel Goleman 'ın literatürdeki çalışmalar ve modelleri inceledikten sonra bu alanda kendi çalışmalarını başlatmıştır. 1995 yılına gelindiğinde ise gerek akademik camiayı gerekse özel ve kamu sektörünü duygusal zekâ kavramı ile tanıştırmış olan meşhur Emotional Intelligence / Duygusal Zekâ kitabını yazdı. İncelendiğinde, Goleman tarafından ortaya atılan duygusal zekâ modeli Bar-On ve Cooper & Sawaf modelleri gibi karma modeller arasında yer almaktadır. Goleman modeli dört ana unsurdan oluşarak duygusal zekâ kavramını özetlediği görülmektedir.

Kişisel Farkında Olma: Kişinin yaşadığı duyguları anlayabilme ve karar vereceği zaman içgüdüsel ve hislerinin dâhil olup olmadığını fark edebilme becerisi.

Kişisel Yönetim: Bireylerin duygularını, hislerini, dürtülerini kontrol edebilme ve onları içinde bulunduğu duruma göre uyumlu hale getirebilme becerisi.

Sosyal Farkında Olma: Toplumda bireyler arası sosyal bağlantıları algılarken, başkalarının yaşadığı duyguları da algılayabilme, anlayabilme ve karşılık verebilme yeteneklerini kapsar.

İlişkilerin Yönetimi: Bireylerin dâhil oldukları duygusal çatışmaları yönetirken, çevresindeki insanlara ilham verebilme, tesir edebilme ve onları duygusal olarak ileri taşıyabilme becerilerini içerir (Mishar ve Bangun, 2014: 399). Sürekli olarak güncellenen duygusal zekâ literatürü, son haliyle yeni tanımlarında eklenmesiyle beraber hemen hemen bütün kişilik özelliklerini içine alır durumu gelmiştir (İşmen, 2001: 114). Goleman 'ın çalışmaları, modern yaşamdan iş dünyasına kadar birçok alanda bireylerin ihtiyaç hissettiği konularda boşlukları doldurmada önemli rol oynamıştır (Edizler, 2010: 2974). Goleman 'ın duygusal zekâ modeli aşağıda Tablo 9 'da gösterilmiştir.

Tablo 2.8. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

	Özbenlik (Bireysel Kabiliyet)	Diğerleri (Sosyal Kabiliyet)
Tanıma	**Kişisel Farkında Olma** -Duygusal Öz Farkındalık -Doğru Öz Değerlendirme -Öz Güven	**Sosyal Farkında Olma** -Empati -Hizmet -Oryantasyon -Organizasyonel Farkındalık
Düzenleme	**Kişisel Yönetim** -Kendini Kontrol -Güvenilirlik -İnsaflılık -Uyumluluk -Başarı Güdüsü -Girişkenlik	**İlişkilerin Yönetimi** -Başkalarını Geliştirme -Etkileme -İletişim -Çatışma Yönetimi -Liderlik -Değişim Katalizörü -Bağ Kurabilme -Takım Çalışması ve İş Birliği

Kaynak: (Mishar ve Bangun, 2014: 400) "Create the EQ Modelling Instrument Based on Goleman and Bar-On Models and Psychological Defense Mechanisms".

İş dünyasında ve sosyal hayatta karşılaştığı kişilerle gerçekleştirdiği konuşmalar sonucunda, Goleman bu insanların bazılarının duygusal zekâ kavramını yanlış anladıklarını

belirtmiştir (Goleman, 1998). Duygusal zekânın aslında genelde anlaşıldığı gibi kişilerin duygularını tam anlamıyla serbest bırakmak ya da olayları olduğu gibi akışına bırakmak anlamlarına gelmediğini ifade etmiştir. Doğru tanımın bireylerin duygularını gerektiği gibi ve verimli şekilde ortaya koyacak şekilde yönlendirmek olduğunu ve diğer bireylerle ortak sosyal hayatta problemsiz şekilde beraber çalışabilmeyi ifade etmek anlamına geldiğini ifade etmektedir. (Goleman, 1998: 14).

Çalışma ortamlarında duygusal zekânın bireylerin genel başarısı ile ilişkisi üzerine araştırma yapan Gürbüz ve Yüksel (2008), iş verimi, işin tatmini, örgütsel olarak vatandaşlık davranışlarının belirli demografik özellikler ile ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmalarında bu kavramların duygusal zekâ ile bağlantılarının var olup olmadığına değinerek aralarındaki ilişkiler üzerine gitmiştir. Çalışmalarını İstanbul bölgesinde gerçekleştiren araştırmacılar, bankacılık, hazır giyim, turizm ve tekstil imalatı gibi sektörlerde faaliyet gösteren 494 işçi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuncunda Gürbüz ve Yüksel duygusal zekâ ile çalışanların bazı demografik özellikleri arasında ilişki bulmalarına rağmen, işin performansı, işteki tatmin ve örgüte bağlı vatandaşlık tutumları ile ilişkili anlamlı verilere ulaşamamışlardır (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Duygusal zekâ, sosyal zekâ ve kültürel zekâ ile girişimcilik kavramı arasında herhangi bir ilişkinin varlığını sorgulayan Yılmazçetin (2021), bahsedilen üç zekâ türünü ve bunların çeşitli alt boyutlarını mercek altına almıştır. Bahsi geçen kavramlar dışında Yılmazçetin ayrıca bunların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini de incelemiştir. Araştırma Ege, İzmir Ekonomi, Yaşar, Arel ve Beykent üniversitelerinden ve çeşitli fakültelerden olan toplam 450 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Keşfedici faktör analizi, Cronbach güvenirlik testi, Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi, t-test ve ANOVA testlerini uygulayan Yılmazçetin araştırmasının sonucunda: girişimcilik niyeti kavramı üzerine hem duygusal hem kültürel zekânın etkili olduğunu veriler ile ortaya koymuştur. Zekâ türlerinin alt boyutlarına bakıldığında ise, çeşitli alt boyutların (kültürel tanıma, duygusal değerleme kullanma ve duygusal pozitif olma) girişimcilik niyeti kavramı üzerine etkili olduğunu tespit edebilmiştir. Araştırmasında kullandığı boyutların katılımcıların demografik özelliklerine nispeten (cinsiyet, yaş, iş vb.) çeşitli düzeylerde farklılık gösterdiğini ifade etmiştir (Yılmazçetin, 2021).

2009 yılında Stough, Saklofske ve Parker tarafından yapılan literatür taramasında içerisinde "duygusal zekâ" kelimesinin geçtiği toplamda 906 adet yayın üzerinden çeşitli analizler gerçekleştirmiştirler. Konulara göre dağılımını incelendiğinde üst sıralarda iş yeri, psikometrik, nörobilim ve sağlık gibi alanların olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarının çoğunu örgütsel çerçevede duygusal zekâ ile ilişkili olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ ile iş tatmini, tükenmişlik gibi kavramlar üzerine yapılan araştırmalar mevcut ve kısıtlı olmakla beraber, özellikle bu çalışmanın lojistik sektörü üzerine yapılması güncel literatürde nispeten daha az var olan bazı sektörel ilişkili bilgileri ortaya çıkarmayı hedefleyerek araştırmayı önemli bir konuma getirmektedir. Demografik olarak bakıldığında ise yapılan çalışmaların aynı şekilde Türkiye ve Ege Bölgesinde olmasıyla beraber Manisa ilinde yapılması ise diğer çalışmalara kıyasla ayrıştığı başka bir konu olarak önem arz etmektedir.

Tablo 2.9. İlgi alanına göre Duygusal Zekâ ilişkili makalelerin sayısı

Konu	Araştırma Sayısı	Araştırma Yüzdesi
İş Yeri	337	**% 35.4**

Psikometrik / Yapı Geçerliliği	224	**% 23.5**
Sağlık	157	**% 16,5**
Eğitim	134	**% 14,1**
Diğer	46	**% 4,8**
Nörobilim	31	**% 3.3**
Kültürler Arası	17	**% 1,8**
Spor	6	**% 0,6**

Kaynak: (Stough, Saklofske ve Parker, 2009: 6).

2.3. İş Tatmini

2.3.1. İş Tatmini Nedir?

Günümüz ekonomi sistemi içerisinde çalışmakta olan birçok farklı bireyin olduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan bir kaçına örnek vermek gerekirse: serbest meslek sahibi, yarı zamanlı çalışan personeller, sözleşmeli iş akdine sahip insanlar, mikro-makro düzeyde girişimci ya da (freelancer) olarak da bilinen serbest çalışanlar gibi. Bahsi geçen çalışma şekillerinde birçok avantaj ya da dezavantajlar bulunabilir fakat bizim burada asıl ilgilendiğimiz kısım ise işlerinden tatmin olup olmadıkları konusu. (Robbins ve Judge, 2016: 111). Kısaca cevaplamak gerekirse de işlerinden duydukları tatminlerinin beklentileriyle bağlantılı olduğudur. Çalışan personeller, işlerinin gerektirdiği görevleri belirli standartlar çerçevesinde gerçekleştirebilmeleri için işlerinden memnun olma durumları son derece önem olarak görülmektedir (Kapur, 2018: 1).

Genel çerçevede bakıldığında iş yerinde çeşitlilik, belirli çerçevelerde bağımsızlık, eğitim ve kısmı kontrol mekanizmalarının sağlanması çoğu çalışanı tatmin etmektedir. Bir diğer husus olarak ise, bireylerin karşılıklı bağımlı olma durumu, geri bildirimleri gerçekleştirebilme, iş yerlerinden sağlanan sosyal destek ve buna ek olarak çalışma yeri dışında da olsa iş arkadaşlarıyla beraber etkileşim içerisinde olma gibi faktörler iş tatmini ile kuvvetli derecede bağlantılıdır (Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007: 1333). Farklı iş dallarının ise faydalı olarak bazı psikolojik durumları teşvik ettiği görülmektedir. İş boyutları, psikolojik durumlar ve sonuçlar arasındaki bağlantıların bireylerin sahip olduğu büyüme ihtiyacı gücü tarafından yönlendirildiği görülmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 255). Bunun yanı sıra çalışılan şirketlerdeki yöneticilerin de iş tatmininde büyük bir rol oynadığı bilinmektedir. Hong Kong 'da yer alan büyük ölçekli bir telekomünikasyon şirketin de yapılan araştırmada, üst amirleri tarafından yetkilendirilen ve bunu kullanması için alan yaratılan çalışanların iş tatmininde iyileşme meydana geldiği gözlemlenmiştir (Fong ve Snape, 2015: 136).

2.3.2. İş Tatmini Kavramı

Genel manada bakıldığında şirketlerdeki yöneticilerin uğraşları, çabaları ve beklentileri bağlı bulundukları şirketlerin hedeflerini gerçekleştirmeye yöneliktir. Yöneticilerin şirketler tarafından hedeflenmiş olan bu beklentileri karşılayabilmesi için oldukça fazla miktarda girdiye ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu girdiler için en temel olanlardan birisi ise insan faktörüdür. İnsan faktörü gerek üretim süreçleri için gerekse şirketin farklı fonksiyonlarını yerine getirebilmek için gerek duyulan temel ve önemli fonksiyon olarak görülmüştür. Bu yüzden çalışanlardaki iş tatmini oldukça önemli bir konumdadır. Ancak bu noktada iş tatmininin yapısını anlamak pek

kolay değildir. İş tatmini kavramı farklı bireyler için farklı anlamlar ifade edebildiğinden karışık ve çok yönlü bir kavram olarak belirtilmiştir (Mullins, 2010: 282).

Kavramsal olarak bakıldığında henüz 1920'li yıllarda kullanılmış olduğu görülmekle beraber 1930-40 yılları arasında literatür ve sektörde etkisini gerçek anlamda göstermeye başlamıştır. İlerleyen zamanla beraber insanın işletmelerdeki yerinin önemi sürekli olarak artış göstermesi nedeniyle, çok sayıda araştırmacının "iş tatmini" kavramı üzerine yoğun çalışmalar gerçekleştirmeye başladığı görülmektedir. Birçok tanımı olmasına rağmen genel olarak, Locke tarafından 1976 yılında yürütülen çalışmalar neticesinde; çalışan kişilerin iş yerlerinden beklentileri ile işlerinin çalışanlara sunmuş olduğu gerçek durumun sonucunda meydana gelen duygusal ruh durumu olarak tanımlanmıştır (Aydınoğlu, 2020: 64). İş tatmini ile diğer birçok kavramı da ilişkilendiren çalışmaların olduğunda bahseden Odom ve arkadaşları, iş tatminini çalışan bireylerin işlerine karşı duymakta olduğu olumlu ya da olumsuz hissetme derecesi olarak tanımlamaktadırlar (Odom, Boxx ve Dunn, 1990: 159).

İş tatmini kavramı basitçe kişilerin işlerinden ne derece memnun olduğunu tanımlamaktadır. Kısmen yeni bir kavramdır. Bunun sebebi olarak ise uzun dönemli olarak geçmişe baktığımızda şahıslara yapması için fırsat verilen işlerin çoğunlukla o kişinin annesini veya babası tarafından karar verilmesi gösterilmektedir. Bireylerin işlerinden tatmin olma seviyelerini etkilemekte olan birçok farklı sebep bulunmaktadır. Çalışılan şirketin ücret politikası, personellere sağlanan yan haklar, şirket içerisinde yükselebilmede kullanılan sistemin adaletli olması, çalışanlara sağlanan koşulların kalitesinin durumu ve sosyal ilişkiler gibi birçok farklı neden gösterilmektedir. Bireyler işlerinde ne kadar tatmin olur iseler aynı derecede memnun da oldukları ifade edilmiştir. İş tatmini faktörü işletmeler tarafından yoğunlukla ölçülmeye çalışılmaktadır (Parvin ve Kabir, 2011: 113).

2.3.3. İş Tatmininin Önemi

İşletmelerin alanlarındaki diğer rakip firmalardan farklı olup rekabet avantajı elde edebilmesi için sahip oldukları bireysel faktörleri doğru bir şekilde kullanabilmelidirler. Bu bireysel faktörlerin elde edilebilmesi ve doğru şekilde kullanılabilmesi, iş tatmini yüksek düzeyde oluşmuş olan aynı zamanda yapmakta oldukları işlere karşı olumlu davranış ve tutumlar sergileyen çalışanlar tarafından sağlanabilir. Gösterilen bu tutumlar, doğal yoldan sınıflandırılmaya ve kümelenmeye meyillidir. Bu nedenle sahip olduğu işin herhangi bir tarafına olumlu yönde tutumlar geliştirmiş olan kişi, yüksek olasılıkla işin diğer ilgili yönlerine de pozitif tutum gösterecektir. Çalışan personel eğer işini özümseyebilmiş ise, işinden tatmin olması ve çalıştığı kuruma bağlı olması beklenir. Aksi durumda, iş tatmini düşük olan bireyler için ise işini nispeten daha az özümsemesi ve kurumuna daha az bağlı olması beklenmektedir (Knoop, 1995: 643-644). Bireylerin işinin tahmin edici olduğu ya da olmadığını değerlendirmesi, işlerinin sahip olduğu diğer unsurları ne düzeyde problemli görüp görmediğiyle de ilişkilidir (Grandey, Cordeiro ve Crouter, 2005: 306). Bazı çalışmalarda çalışanın tutum ve tatmininin doğrudan amirine karşı olan algısıyla ilgili olduğunu ortaya koymaktadır (Emery ve Barker, 2007: 78).

Literatüre girişinden bugüne kadarki geçen uzun zaman boyunca iş tatmini kavramı üzerine çok fazla araştırma gerçekleştirilmiştir. Bağlı bulundukları organizasyonların çalışanlarına uygulamış oldukları bazı stratejiler, personellerin çalışma esnasında gösterdiği başarı ve örgüte bağlılık gibi örgütsel davranış konularını pozitif yönde, işten ayrılma gibi

örgütsel davranış konularını da negatif etkilediği fikri ortaya atılmıştır (Agarwal ve Ferratt, 2001: 59).

Buna ek olarak iş tatmini kavramının işte motivasyon, stres yönetimi, maaş durumu, terfi ihtimali, görev çatışmaları, bağımsızlık ve iş yükü gibi oldukça fazla sayıdaki faktörlerle de ilişkileri günümüzde çeşitli disiplinler tarafından incelenmeye devam etmektedir (Ross ve Reskin, 1992; Agho, Mueller ve Price, 1993). Çalışan personellere yönelik belirli görevlerin atanması, ilgili süreçlerin net olarak belirlenmesi ve olması gereken beklentilerin açıkça ifade edilmesi, görev belirsizliklerinin azalmasına ve iş tatmininin artmasına neden olduğu gösterilmiştir (Stordeur, D'hoore ve Vandenberghe, 2001:540).

Bireyin iş tatmininin sadece kendisi için önemli olduğunu düşünmek oldukça yanlış olacaktır. İş tatminsizliği oluşan bireyler çalışma ortamlarında da negatif durumlar meydana getiren durumların oluşmasında ön ayak olabilmektedirler. İş yerinde memnuniyetin olması çalışan personellerin daha etkili ve birbirine bağlı şekilde işlerini devam ettirebilmelerine olanak tanır. Nihai olarak ise bu zincirleme reaksiyon tüm çalışanların işe devamlılığını sağlamaktadır. Eğer gerekli senaryolarda iş tatmini sağlanamazsa, ilerleyen süreçlerde daha önce bahsedilen (maaş artırımı, terfi durumu vb.) faktörlerin fazlasıyla kullanılmasıyla bile istenilen iş tatminin düzeyini yakalamak mümkün olmayabilir. İş tatmininin oluşması aynı zamanda sadece çalışanlar arasında olumlu-olumsuz etkileşimi değil aynı zamanda iş yerindeki yöneticileri de etkilemektedir. Personellerin işe karşı duydukları motivasyonu arttırıcı faaliyetler, verilen görevlerini başarıyla tamamlayabilmelerine istinaden yaşanılan memnuniyetin yöneticileri tarafından dile getirilmesi, iş için alınacak olan kararlara katkıda bulunulması için fırsatların yaratılması iş tatmin düzeyini yoğun şekilde arttırıcı unsurlar olarak görülmektedir (Aydınoğlu, 2020: 65).

2.3.4. İş Tatmininin Boyutları

İş tatmini kavramının tek bir boyuttan mı yoksa birçok farklı boyutun kümelenmesiyle mi oluştuğu sorusu net olarak açıklık kazanmamıştır. Personellerin genel olarak sahip oldukları işlerinin bazı kısımlarından memnun iken bazı kısımlarından ise memnun olmadıkları durumlar görülmektedir. Birçok göstergesi olmasına rağmen başlı başına bu durum bile iş tatmini kavramının karmaşık bir kavram olduğunu göstermekle beraber tarafsız olarak da ölçülmesinin zor olduğunu belirtmektedir. İş tatmini bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel olmak üzere beş farklı boyuttan etkilenmektedir (Mullins, 2010: 282).

Bireysel Faktörler: Kişilerin gördüğü eğitim, yetenek, kişilik ya da bireylerin işe olan uyumları gibi konuları kapsamaktadır.

Sosyal Faktörler: Çalışma arkadaşları ile içerisinde olduğu ilişkiler, grup olarak gerçekleştirebildiği çalışmalar, diğer bireylerle etkileşime girebilme fırsatlarını değerlendirir.

Kültürel Faktörler: Kişinin içsel davranış ve tutumlarını, sahip olduğu inançları ve kendinde toplamış olduğu değerleri içermektedir.

Örgütsel Faktörler: Örgütte çalışanlara uygulanan politikalar, şirket ile çalışanlar arasındaki ilişkiler, örgütün kurumsal olarak tasarladığı yapısı, çalışılan işin organizasyon, çalışma koşulları ve prosedürleri içine alır.

Çevresel Faktörler: Bireylerin ekonomik olarak içinde bulundukları durumu, sosyal statülerini, yaşamış oldukları idari ve yasal etkiler gibi konuları işlemektedir (Özpehlivan, 2018: 48).

İşyeri yönetimi tarafından bakıldığında personelin genel iş tatmini hissinin yüksek seviyelerde tutulması, şirketin belirlenmiş olan hedeflerini gerçekleştirebilmesi içinde önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Günümüze kadar yapılan çalışmalarda iş tatminini etkileyen faktörleri genel olarak iki ana faktör/başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlardan ilki bireysel faktörlerdir ki kişilerin yaşları, cinsiyetleri, almış oldukları eğitimin seviyesi, mesleki konumları ve kıdemleri, zekâları, medeni durumları ve kişilik gibi bir dizi etkenle ilişkilidir. Bir diğeri ise örgütsel faktörlerdir ki bunlarda daha çok somut kavramlar olarak nitelendirebileceğimiz, sahip olunan işin niteliği, yönetilme tarzı, özendirilme için harcanılan çaba, başarılı iletişim kurabilme durumu, almış olduğu ücret, kendini geliştirebilme imkânı, içerisine girmiş olduğu rekabetin düzeyi gibi birçok farklı etkenlerden söz edilebilir (Eroğluer, 2011: 124).

İş tatmininin yüksek düzeyde tutulması, iş yerinde toplam verimliliğin de yüksek olmasını sağlamak adına önemli bir adımdır. Çalışan sayısındaki devir oranlarının ve bununla ilişkili olarak personel tarafından yapılan devamsızlıkların düşmesi için gerekli görülen temel unsurlardandır. İş tatmininin oluşması ise çalışanların işlerine karşı hissettikleri bağlılıklarının artmasını tetikleyecektir ki bu da şüphesiz işletmelerin olumlu anlamda gerçekleştirmek istediği bir diğer unsurdur. Tüm bunlara ek olarak iş tatminin kişide sağlanması sadece çalışma hayatı olarak değil aynı zamanda yaşama karşı olan doyum hissini de yükseltecektir (Tengilimoğlu, 2005: 27).

Örgütlerde oluşan iş tatminsizliğinin başka bir boyutu da, çalışanlara eziyet vermesidir. Ortaya çıkan bu olumsuz duygu ise personelleri yanlış ve zararlı sonuçlara yönlendirebilmektedir. Bu tatminsizliğin sadece fiziksel olarak değil ruhsal olarak da çeşitli sorunlara yol açtığı gözlemlenmiştir. Bir örnek olarak personellerin bu olumsuz durumlar sonucunda endişeye kapılması ve devamında ise bu endişelerinin düzenli hale gelmesi çalışanı ruhsal yönden ciddi anlamda zedelemektedir. Bu ruhsal sorunlara ek olarak işçilerde dolaylı olarak işten bıkma hali, işten ayrılma, sürekli olarak devamsızlık durumlarının oluşması, şiddet göstermeye meyil etme gibi bir örgütte bulunmaması gereken tutumların ortaya çıkabilmesini tetiklemektedir. Şirketteki işçilerin tatminsizliği sonucu bedensel olarak da problemlere neden olacağını belirtmek gerekir. İş tatmininin oluşmaması ya da yetersiz düzeyde olması sindirim sistemi sorunlarından kalp rahatsızlıklarına kadar birçok sorunu dolaylı yoldan doğurmakla beraber, alkol ve sigara alışkanlıklarının, uykusuzluk problemlerinin başlangıcı gibi farklı negatif sonuçlar doğurabilmektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002: 272).

Şirketteki yöneticilerin, çalışanlarına daha fazla ilgi göstererek kendilerine sağlanması gerektiğini düşündükleri hak, imkân ve şart gibi kriterleri, bununla beraber beklenilen değişiklikler ile ilgili akıllarındaki fikirleri sunabilme özgürlüğünü vermesi gibi pozitif yönlü tutumları bu durumları ortadan kaldırmak için yararlı olabilir. Şirketler için olumsuz senaryoları azaltabilmek için süreçlerde iyileştirmeler yapılabileceği gibi kişiler arasında etkili olabilecek bazı çözüm metotları da denenebilir. Buna iyi bir örnek olarak işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin gerekirse yeniden kurulması ya da personellere taahhüt edilen vaatlerin gerçekleştirilmesi gibi mekanizmalar gösterilebilir (Lester ve Kickul, 2001: 19). Yöneticilerin çalışanlarıyla olduğu kadar, birbirleriyle de olan ilişkileri iş tatmini açısından oldukça önemli

olarak görülmektedir. Yüksek oranlarda karşılıklı güvenin, ikili ilişkilerin merkezinde olduğu yönetici düzeylerindeki iletişimlerin bulunduğu işletmelerde, performans ve üretkenlik faktörleri arasında güçlü ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Worrall ve Cooper yapmış oldukları araştırmalarda, gerek çalışan gerekse alt düzey yöneticilerin üstleriyle kurduğu iletişimin genel olarak iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun aksi durum olarak ise, hangi düzeyde olursa olsun çalışanlar tarafından benimsenmeyen yönetim tarzlarını kullanan iş yerlerinde en üst düzey yönetimde dahi göreceli olarak performans ve iş tatmin düzeyinde düşüşler görüleceğini ortaya atmıştır (Worrall ve Cooper, 2007: 8-47).

Unutulmamalıdır ki, önceden zihinde oluşturulmuş beklentiler ile işe başlayan personel, beklediği bu düşüncelerinin iş yerinde hayata geçirildiği ya da yaşayabildiği düzeyde sahip olduğu işten ve çalışmakta olduğu kurumdan tatmin olmakta ve bu durum ise doğrudan işçinin çalışma etkinliğini ve motivasyonunu arttırmaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerin çalışma performansları ve etkinlikleri de doğrudan artış gösterecektir. Bu sebeplerden dolayı çalışanların iş tatminini en üst seviyede tutulması sağlanmalı ve beklentileri makul olan en iyi düzeyde karşılanmalıdır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 18).

2.3.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini kavramı üzerine etki eden faktörleri belirleyebilmek için yapılmış olan farklı çalışmalar, tatmin olma durumunun alınan ücret, iş yerindeki güvenlik, kıdem alabilme, liderlik için fırsat yaratılması, iş yerine hâkim olan yönetim metotları, çalışanlara sağlanan iş yeri koşullarının düzeyi, çalışma ortamındaki sosyal çevre, hakkının teslim edilmesi(takdir görme) ve işin niteliği gibi birçok faktörden etkilendiğini ortaya koymuştur (Friday ve Friday, 2003: 430; Crossman ve Abou-Zaki, 2003: 369; Savery, 1996: 19; Lam, 1995: 73).

Öncelikle tatmini sağlayacak faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece kurumlardaki koşulların bozulmaması ve sürekli olarak geliştirilmesi için uygun koşulların temelleri atılmış olur (Bernal, Castel, Navarro ve Torres, 2005: 280). 1999 yılında iş tatminini ölçmek için Reiner ve Zhao tarafından gerçekleştirilen çalışmada diğer birçokları gibi oldukça fazla sayıdaki değişkenlerin temelinde iki kategoride gruplandırılabileceğini ortaya koyarak birbirleri arasındaki etkileşimleri ve farklılıkları analiz etmiştir.

1) Çalışan personellerin bireysel özellikleri (Kişisel Faktörler)

2) İşteki ortamın kendisine bağlı özellikler (Örgütsel Faktörler)

Birinci grupta bulunan faktörler, kişisel özelliklerin çalışanın kendisine göre iş tatminini etkileyen değişkenlerde farklılıklar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İlginç olan durum ise şudur ~~ki~~, genel olarak araştırmacılar çalışmalarında birinci grup değişkenleri sıklıkla kullanmış olsalar da iş tatmini kavramına yönelik mevcut tüm teoriler ikinci gruba ve buradaki değişkenlerin üzerine düşerek ortaya atılmıştır (Reiner ve Zhao, 1999: 6-9).

Bahsedilen iki gruptan ilki olan çalışan personellerin bireysel özellikleri için (ki bunlara kişisel faktörlerde denmektedir), medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, kişilik ve mesleki statü olarak bahsetmek mümkündür. Bu özellikler çalışan personellerin birbirinden oldukça farklı düzeyde tatmin duygusunu yaşamalarını etkilemektedir. İkinci grup olarak bahsedilen işteki ortamın kendisine bağlı olan özellikler ise (ki bu da aynı zamanda örgütsel faktörler olarak da bilinmektedir), söz konusu işin niteliği, personellere sağlanan çalışma koşulları,

yükselme(terfi alma) imkânları, ücret politikaları, yönetimin çalışanlara karşı tutumları gibi faktörleri kapsamaktadır (Demircan, 2021: 27).

2.3.5.1. Çalışan personellerin bireysel özellikleri (Kişisel Faktörler)

a) Cinsiyet: Literatürde birçok detaylı araştırma yapılmış, neticesinde günümüzde gelinen noktada cinsiyet faktörünün kadın ve erkek çalışanların iş tatmininde kesin bir etkisinin olmadığı yönündedir (Okpara, 2006: 228). Her ne kadar kesin sonuçlar çıkarılamasa da yapılan çalışmalarda iş tatmini ile cinsiyet arasında ilişki olduğu açıkça gözlemlenmektedir (Hulin ve Smith, 1965: 211; Bilgiç, 1998: 532; Lumpkin ve Tudor, 1990: 27; Goh, Koh ve Low, 1991: 342). Bahse konu olan bu araştırmaların nihayetinde dahi cinsiyetin iş tatmini üzerine etkisi olduğunu kesin olarak söyleyebilmek pek mümkün değildir. İş tatmini kavramı ve cinsiyet açısından literatür incelendiğinde aslında çok geniş olduğu fakat bazı noktalarında tutarsızlıklar olduğu gözlemlenmektedir. Literatüre bakıldığında kadınların memnuniyet durumlarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu iddia etmişse de bazı durumlar da bunun tam tersini ortaya atmıştır. Ortaya çıkan bu karmaşık yapıyı biraz olsun aydınlatmak için yapılan araştırmalardaki iş tatmininin kapsadığı farklı yönler incelenmeye başlamıştır. Sonucunda ise erkek bireyler için ücret politikası, terfi mekanizması ve denetim gibi alanların daha baskın olduğu gözlemlenirken, kadınlarda ise yapılan işin kendisi ve kurulan ortaklıkların daha baskın olduğu gözlemlenmiştir (Bellou, 2010: 7).

b) Yaş: Yaş faktörü işletmelerde tatmininin sağlanabilmesi için önemli etkenlerden birisidir. Bunun yanı sıra yaş faktörünün gerçekleştirilen çalışmalarda sıklıkla "hizmet süresi" ile beraber değerlendirildiğini görmek mümkündür. Bahsedilen iki değişkenin paralel yönlü bir ilişki içerisinde olması bu durumun ortaya çıkmasına neden olan sebeplerden biridir. Çalışan personellerin yaşları ile bağlılık ve iş tatmini gibi duygularıyla arasındaki ilişki kesin bir dille ifade edilemese de farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır (Gündoğan, 2009: 20). Yaş faktörünün ele alındığı birçok farklı çalışmada bağlılık ve dolayısıyla tatmin düzeylerinin, çalışan personelin yaşıyla paralel olarak arttığı yönünde olmuştur (Angle ve Perry, 1981: 7; Mathieu ve Zajac, 1990: 177; Morris ve Sherman, 1981: 516-518).

Yaşa göre bağlılık ve tatmin düzeyinin artma durumu, personellerin yaşları ilerledikçe çalıştıkları kurumlardan daha fazla kazanç elde edebilmeleriyle nispeten ilişkilidir. Çalışanların ilerleyen yaşlarıyla beraber kurumuna zaman ve çabalarını harcamaları o kurumdan ayrılmalarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle kişilerin yaşları ve görev süreleri organizasyondaki katkısını belirleyen göstergeler arasındadır (Cohen, 1993: 145).

c) Eğitim Düzeyi: Kişilerin eğitim durumları ile iş tatminleri arasında beklenenin aksine tek yönlü değil çift yönlü ilişki olduğu görüşü daha yaygındır. Eğitimin diğer faktörlerle beraber hem olumlu hem olumsuz ilişki sergilediği bilinmektedir. Kişilerin eğitim seviyeleri yüksek olduğunda daha çok tatmin edici ve nispeten daha iyi koşullarda işlere girebildikleri için sahip oldukları işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin oldukları görülmektedir. Bu durum üzerinden devam edersek eğitim ve iş tatmini kavramı için pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Aksi senaryoda ise çalışan personellerin eğitim düzeyi arttığında, buna bağlı olarak bireylerin iş yerlerinden ve işverenlerinden beklentilerinin de arttığı ve bu artışa karşılık beklentilerin karşılık bulamaması durumunda iş tatmininde olumsuz yönde etki edeceğini göstermektedir (Demir, 2005: 130).

Eğitim seviyesinin kişilerin hem dışsal hem içsel olarak alabileceği ödülleri arttırması açısından olumlu yönde katkıda bulunması buna rağmen çalışanların beklenti seviyelerini yükselterek de iş tatminlerini azaltma yönünde olumsuz sonuçlar doğurduğu görüşü literatürde sıkça rastlanılan görüşler arasındadır (Wright ve Hamilton, 1979: 65). Yapılan başka bir çalışmada ise alınan eğitimin beklentileri yükselterek iş tatminini düşürdüğü hipotezini test etmek için gerçekleştirilmiştir. Birbirlerinden oldukça farklı eğitim seviyelerine sahip beyaz ve mavi yakalı erkek personellerin karşılaştırıldığı araştırmada üniversite eğitimi alan personellerin nispeten daha az eğitimli olan mavi yakalı personeller kadar işlerinden tatmin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Wright ve Hamilton, 1979: 65). Ortaya çıkan sonuçlar eğitim seviyesi ile beklenti arasındaki olumsuz sonuç hakkındaki hipotez hakkında şüphe uyandırıyor gibi gözükmesine sebep olsa da yanlış olduğunu ifade etmez. Örnek gösterilen çalışmada ki bireyler henüz çok genç olmasıyla beraber bazıları eğitimini henüz tamamlamadığı için yakın gelecekte daha iyi şartlarda ve yüksek işlerde çalışma eğilimleri olduğu düşünülmektedir. Normal koşullarda çalışanların fazla eğitimli olması daha önceden bahsedildiği gibi iş tatmininin düşmesine ve dolayısıyla memnuniyetsizliğe yol açması beklenmektedir (Glenn ve Weaver, 1982: 47).

d) Kişilik: Kişilik de iş tatminine etki eden başlıca unsurlardan biridir. Genel olarak bakıldığında becerileri belirli bir sınırda olan ve çalışma çevresine tam olarak uyum sağlayamamış bireylerde iş tatminsizliği görülmektedir. Benlik duygusu doğru şekilde güçlendirmiş ve buna bağlı olarak da kendine güveni yerinde ve yeterli olan personellerin işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin sağladıkları gözlemlenmiştir. Aynı zamanda bu profile sahip çalışanların işlerine daha fazla önem verdikleri başarma hedefine daha şiddetli odaklanabildikleri görülmüştür. İş yerlerinde kendilerine verilenden daha fazla sorumluluk üstlenme eğiliminde oldukları ve bunun karşısında övülmeye ya da diğer çalışma arkadaşları tarafından onaylanmaya gereksinim duymadıkları gibi durumlar ortaya çıkmıştır (Çalışkan, 2005:10). Çalışan bireylerin sahip olduğu kişilik ve yönelimleri nesnel olarak daha fazla stres dolu durumlarla karşı karşıya kalmalarına sebebiyet verebilmekte ve bu da iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Bazı belirli kişilik özellikleri ve yönelimleri bireylerin daha yoğun şekilde iş yükünü arttırıp, iş tatminsizliğine sebep olmaktadır (Gemmill ve Heisler, 1972: 59).

Farklı kişilik sahibi çalışanlar, daha sakin bir yapıya sahip olmakla beraber uzlaşmacılık eğilimi gösterebilmektedir. Bunun aksi senaryoda ise kimi çalışan personel daha fazla katılımcılık eğilimi göstermek isteyebilir. Mücadele ve katılım isteği göstererek, inatçı kişiliğe bürünebilir. Farklı kişilik özelliklerine sahip olmak iş tatmini birçok farklı açıdan etkilemektedir. Bir grup çalışan üstleri tarafından verilen her emiri, temel görevi olarak görerek aynen itaat eder ve görevi tamamladığında ise iş tatmini düzeyinde doyum meydana gelir. Bir diğer grup ise nispeten özgür olmayı, görüş bildirebilmeyi ve aktif olarak süreçlere katılım sağlamayı arzu etmek eğilimi içerisinde bulunabilir bu durumda ise iş tatmini ancak istenilen koşullar sağlanabildiğinde elde edilmiş olur (Sirem, 2009: 46).

e) Medeni Durum: İş tatmini kavramını sabit ve değişmeyen bir olgu olarak görmek elbette yanlış olacaktır. Buna bağlı olarak bir takım etkenler ya da iç/dış müdahaleler ile artmakta ya da azalmaktadır. Bu durumda ele alınabilecek bir diğer faktör ise medeni durumdur. Yapılan farklı çalışmalarda iş tatmini ile personellerin medeni durumu arasında ilişkinin net olarak ortaya koyulamadığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda bu ilişki oldukça belirgin olsa da bazılarında aralarında ilişki olmadığı yönünde sonuçlar tespit edilmiştir. Sevimli ve İşcan (2005) Erzurum'da çalışan 454 hekim üzerine yapılan araştırmada iş tatmini ve medeni durum

arasında anlamlı düzeyde fark ortaya çıkmıştır. Medeni durumu evli olan hekimlerin iş tatmini durumlarının ortalaması, medeni durumu bekâr olan hekimlerin iş tatmini ortalamasına kıyasla daha yüksek çıkmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56-65).

Bir başka örnek olarak farklı illerden 247 beden eğitim öğretmeni üzerine yapılan bir çalışmada medeni durumlarına göre iş tatmini ve duygusal tükenme gibi durumları araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin medeni durumları ile iş tatminleri arasında herhangi anlamlı bir fark bulunamamıştır (Soyer, Can ve Kale, 2009: 262). Bir başka örnek çalışmada ise Türkiye de büyük ölçekli olup, plastik ve PVC imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 884 çalışanın dâhil edildiği bir araştırma da çalışanların medeni durumlarına göre örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları gibi değişkenler ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda ortalamalar göz önüne alındığında medeni durumu evli olan çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının bekârlara göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Literatürdeki çalışmalardan da açıkça görüleceği gibi iş tatmini ve medeni durum arasında ilişki için kesin bir kanıya varmak mümkün olmamakla beraber olumlu, olumsuz ve etkisiz birçok farklı araştırmanın mevcut olduğu görülmektedir (Demir, 2005: 271).

f) Mesleki Statü: Birçok çalışanın bulunduğu iş ortamında farklı düzey ve farklı statüde çalışanların olması oldukça olağan bir durumdur. Statü ifadesi bireylerin sosyal hayatlarındaki sistemlerde bulundukları konum ve bu konumlarının getirmiş oldukları hak ve sorumluluklarını belirtmektedir. Farklı şekillerde tezahür etse de statü, genel olarak iş tatminini etkileyen faktörler arasında görülmektedir. Bunun yanı sıra statü durumunun iş tatminini doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği durumlarda bulunmaktadır (Özpehlivan, 2018: 50).

Mesleki statünün iş tatminini etkilediği görüşü oldukça yaygındır. Aralarında doğru orantılı ilişki mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmakta oldukları kurumlarda ya da sahip oldukları mesleklerde daha yukarı pozisyon ve görevlerde bulunan çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduğu gözlemlenmiştir (Soydan, 2011: 14). Çalışanların iş hayatlarında elde edebildikleri yüksek statüler kendilerine belirli ayrıcalıklara sahip olma imkânı sağlamaktadır. Elde edilen ücretteki artış, sağlanan sosyal ve yan haklar bunlardan bazıları olmakla beraber bu faktörlerin kendileri de başlıca iş tatminini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadırlar. Faaliyet gösterdikleri kurumlarda yüksek statülerde bulunan çalışanlar için, belirli mevki ve unvana sahip olmak iyi birer motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Aynı işletme içerisinde hiyerarşinin üst düzeylerinde yer alan bir çalışan ile alt kademelerde görev alan çalışanın iş tatmin düzeyleri yukarıdan aşağıya inildikçe giderek düşmektedir. Bunun sebebi olarak ise yüksek statünün sağlamış olduğu hak ve ayrıcalıkların giderek aşağı kademelere doğru ortadan kalkmasıdır (Karakulle, 2020: 76).

2.3.5.2. İşteki ortamının kendisine bağlı özellikler (Örgütsel Faktörler)

a) Yükselme (Terfi Alma) İmkânı: Örgütlerin terfi düzenlemelerini eşit şartlar altında ve adaletli olarak yapmaları iş tatmini ile doğrudan alakalı olan faktörler arasında yer almaktadır. Kurumlarda terfi alma durumu genellikle çalışanın başarılı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmekle birlikte, elde edilmesiyle beraber statü ve gelir düzeyinde de artış gösterecektir. Bahsedilen diğer faktörlerde iş tatmini ile ilişkili olduğundan genel anlamda bakıldığında terfi alma durumu ile iş tatmini arasındaki yakın ilişki daha rahat bir şekilde görülmektedir. Elde edilen terfi ile beraber statü ve gelir durumunun artmasıyla beraber bu çalışanların sosyal konumları da iyileşme göstermektedir. Örgütlerdeki gerek en alt kademede gerek ise üst

kademelerde bulunan çalışanların, işlerinde başarılı olmaları halinde terfi alabilme imkânının bulunması işindeki tatmin düzeyini arttırır (Sirem, 2009: 49).

Çalışanların adil bir şekilde terfi alabilme imkânının olması neredeyse tüm çalışanlarda iş tatmininin oluşmasını ve memnuniyet düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Terfi alınamayan durumlarda çalışanların iş tatmininin düşeceği fikri doğru olmakla beraber bu fikrin sadece çalışanın terfi beklemesi durumunda gerçekleşeceğini belirtmek önemlidir. Terfi almak ile ilgili herhangi bir beklentisi olmayan personeller ya da mevcutta çalıştığı pozisyonda kalmakla yetinenler terfi ile ilgili bu durumlardan etkilenmezler. Çalıştığı kurumlardan herhangi bir şekilde terfi beklemeyen personellerin ise terfi alıp yükselme düşüncesinde olan diğer çalışanlara kıyasla daha fazla tatmin olduğu görülmektedir. Bu durumlara ek olarak fazla hırsa sahip çalışanlarda ise tatminsizlik düzeyinin düşük olması beklenmektedir (Bassett, 1994, 65).

Çalıştığı kuruma karşı bağlılık gösteren ve yüksek performanslarda çalışan bireyler için terfi sistemi kullanılarak ödüllendirme yapılabilir ve bu da iş tatmininin olumlu yönde seyretmesine neden olur. Yükselme için gerekli tüm şartların sağlanmasına rağmen gene de uygun pozisyon için yer olmaması gibi durumlarda söz konusu olabilmektedir. Bu tarz durumlarda ise başarıyı gösteren çalışana uygun yeni ve statü sağlayan unvanlar verilerek aynı şekilde işinden duyduğu tatmin seviyesi yükseltilebilir. Bunlara ilave olarak personellerin kendilerini geliştirmeleri için daha iyi imkânlar tanınarak daha yüksek kariyer yapma fırsatları sunulmalıdır. Örgütte çalışanların mesleki eğitimleri ile ilgili daha ileri düzey destek almalarına izin vermekle beraber örgütün kendisi tarafından da bu imkânlar yaratılabilir. Tüm bu etkenler birleştiğinde ise çalışanların genel iş doyum düzeylerinde artış gözlemlenir (Syptak, Marsland ve Ulmer, 1999: 4).

b) Ücret Politikaları: Birçok işveren tarafından ücretlendirmenin kendisi ve ilgili politikaları en önemli etkenler arasında görülmektedir. Fakat çalışanlar tarafından bakıldığında ise aslında durumun pek de aynı olmadığı görülmektedir. İşverenlerin önemli faktörler arasında yer aldığı doğruysa da çoğu sanılanın aksine en önemli etki seviyesinde değildirler. Örneğin 1957 yılında Herzberg ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada ücretin işveren için üçüncü derecede işçi için ise yedinci sırada yer aldığı görülmüştür. Dikkat edilmesi önemli olan bir husus ise ücretin taraflar için öneminin farklı işlerde farklı düzeylerde belirmesi durumudur. Ücret ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirirken karşılaşılan en büyük zorluk ise çalışanların yaş, eğitim ve mesleki yeterlilik durumları gibi faktörlerle karıştırılması durumudur (Fournet, Distefano ve Pryer, 1966: 174).

İşverenler penceresinden bakıldığında "ödediğiniz kadarın karşılığını alırsınız" deyimi personeller için oldukça uygun düşmektedir. Çalışanlar doğru, eşit ve yeterli şekilde ücretlendirme ile karşı karşıya kalmadıklarını düşündüklerinde veya hissettiklerinde artık iş yerlerinde çalışmaktan eskisi kadar memnun olmadığı durumlar boy göstermeye başlayacaktır. Bu yüzden maaşlar ile ilgili davranış ve tutumların net olarak belirlenmesi oldukça önemlidir (Syptak, Marsland ve Ulmer, 1999: 3). Çalışanlara yüksek ücretler vermek her zaman için tek başına yeterli olmamaktadır. Diğer bahsedilen faktörlerin hiç birinin uygun şekilde sağlanmadığı çalışma ortamlarında yüksek ücretin verilmesi çalışanın iş tatminin arttırdığı ya da azalttığı yönünde herhangi bir sonuç bulunmamaktadır. Benzer işlerde çalışma imkânı olan ve yaptığı işi sevmeyen ancak sevdiği/tatmin olduğu işe girmeyi de göze alamayan personeller, olması gerekenden daha yüksek ücretle çalıştırıldığı durumlarda aksi şekilde iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Bireylerin çalıştığı işlerden tatmin olma isteği belirli durumlarda daha düşük

ücretle çalışmayı kabul etmesine sebep olabilecek kadar kuvvetli bir duygudur. Mevcut diğer faktörlerin eşit olması durumunda, ortalama düzeyden daha yukarıda ücret alan ve bunun bilincinde olan çalışanların iş tatmin düzeyi daha yüksektir (Bassett, 1994:65).

c) Söz Konusu İşin Niteliği: Çift faktör teorisi ile beraber mevcut işin kendisinden ya da iş ortamından dolayı iş tatmini ya da tatminsizlik durumunun oluşabileceğinden bahseden Herzberg (1957), tatmin durumlarının tetiklenmesini sağlayan bir takım faktörler olduğunu ifade etmiştir. Kısaca iki farklı durumdan oluştuğunu söylemek mümkündür. Birincisi işin içeriği ile ilgili olan içsel bölüm, diğeri ise iş tatminini olumsuz yönde etkileyen işin gerçekleştiği ortamla ilgili olan dışsal faktörler olarak ifade edilmiştir. Konuya bahis olan işin niteliği kısmı ise başarı, takdir, sorumluluk ve terfi imkânlarıyla beraber çalışanları tatmin olarak belirtilen etkenler arasında kendine yer bulmaktadır (Graham ve Messner, 1998: 196). Bazı araştırmalar iş yerindeki görevlerin net olarak belirlenmiş olmasının, rol çatışmasını azaltacağı ve bununla beraber iş stresinde düşüş yaşanacağını ortaya koymuştur. Bu iki değişkenden başka çalışan personellerin görev ve tanımlamalarının netlik kazanması iş tatmini üzerine ise olumlu bir etki göstermektedir. Şirket çalışanları arasında rolleri netlik kazanmış ve kazanmamış iki farklı personel arasındaki duruma bakıldığında rolleri netleştirilmiş olanların daha düşük seviyelerde rol çatışmasına girdikleri görülmüştür. Görev ve sorumluluklar konusunda netlik sağlanmış şirket ve çalışanların işlerinde yaşadıkları stres duygusunda düşüş ve gerginliklerinin azalması beklenirken buna bağlı olarak da iş tatminlerinin daha yüksek seviyelere çıkması beklenir (Rogers, Clow ve Kash, 1994: 16).

Şirketlerde her zaman için irili ufaklı problemler olması oldukça normaldir. Durum küçük işletmelere geldiğinde, organizasyonel sorunlar ortaya çıktığında olması gerektiği gibi bilimsel, karmaşıklıktan uzak ya da zamanında ele alma ihtimali daha düşük gözükmektedir. Bununla beraber daha küçük yapıdaki organizasyonlar yüksek düzeyde karmaşıklık barındırmakla beraber iş zorluğu da içerdiğinden; çalışan personeller ve diğer paydaşlarla beraber daha çok iletişim kurma zorunluluğu gerektirir. Bahsedilen tüm işin niteliği ile ilgili olan diğer faktörler bir araya geldiğinde iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Davis, 2004: 496).

d) Yönetimin Çalışanlara Karşı Tutumları: Her çalışanın kendine özgü bir biçimde sahip olduğu yargılarının, değerlerinin ve fikirlerinin yöneticiler tarafından değerlendirilip, motive aracı olarak kullanılması oldukça önemlidir. Örgütlerdeki yöneticiler, çalışanlarının sahip olduğu hevesi ve beraberinde enerjisini şirketlerindeki iş tatminsizliğini ortadan kaldırmak için bir araç olarak kullanmalıdırlar. Doğru ve adil olmayan bir yönetim tarzı ve çeşitli faktörlerinde etkisiyle beraber bu faydanın önü kesilebilir. İş yerinde verilip de tutulmayan sözler, çalışma arkadaşları arasındaki yaşanan problemler, adil ve eşit davranılmaması gibi hususlar bu konuya örnek olarak verilebilir. Bu tarz olumsuz durumların, normalde pozitif olarak bulunan çalışanların tutumlarını ve iş tatminlerini ortadan kaldırarak tatminsizliğe neden olması beklenmektedir. Bahsedilen bu tarz olumsuz durumların ortadan kaldırmanın basit ama etkili bir yolu olarak yöneticilerin, çalışanlarını karar verme mekanizmalarına daha fazla dâhil etmesi olarak gösterilmektedir (Demir, 2005: 149). Personellerin karar alma mekanizmalarına katılım göstermeleri iş tatminini arttırmaktadır. Üst yönetimin karar verebilme sorumluluğunu iş görenler ile paylaşmasının iş tatmininde artış göstermesine sebep olacağı en temel düşüncedir (Demir, 2005: 150).

e) Çalışma Koşulları: Herzberg (1957) kendisine ait olan çift faktör kuramında iş tatminine etkisi olan iki faktörden bahsetmiştir. Bunlar içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayrılmıştır. Kısaca bahsetmek gerekirse teorisinde Herzberg (1957) iş tatmininin ancak içsel faktörler yerine getirildiği takdirde iş tatmininin oluşacağını öne sürmüş, dışsal faktörlerin ise mevcut olmaması durumunda iş tatminsizliğinin ortaya çıkacağını belirterek dışsal faktörlerin varlığının tek başına iş tatminini sağlamak için yeterli olmadığını ileri sürmüştür. Yapılan çalışmalarda iş tatmini durumunun çok boyutlu olmasının yanı sıra durumsal şartlardan da etkilendiği belirtilmiştir (Ardıç ve Baş, 2002: 73).

Örnek olarak, Quarstein, McAfee ve Glassman (1992) tarafından gerçekleştiren bir araştırma sonucunda işten tatmin ya da tatminsizlik durumunun, durumsal oluşumlar ve durumsal özellikler olarak isimlendirilen iki farklı kavramın bir fonksiyonu olduğu ileri sürülmüştür. Durumsal oluşumlar olumlu ya da olumsuz olabilir. Genel olarak örnek vermek gerekirse şirketteki personele tanınan molalar, yan haklar, şirkette ve ya şirket tarafından sağlanan yemeklerin kalitesi gibi durumlar söz konusudur. Bunun yanı sıra durumsal özelliklere ise ücret, şirketlerin sağladığı çalışma şartları, yetki ve sorumlulukların eşit ve adil şekilde dağıtılması gibi durumlar söz konusudur. Bahsedilen bu hususlarla beraber tüm içsel ve dışsal etkenler etkileşime girmesi sonucunda iş tatmininde olumlu ya da olumsuz etkilere sebep olacaktır (Quarstein, McAfee ve Glassman, 1992: 869-870). Michaelowa (2002) yaptığı bir araştırma verilerine göre öğretmenlerin fiziksel çalışma koşulları üzerinde durulduğunda sınıf, araç-gereç, ekipman, öğretim materyalleri gibi faktörler göz önüne alındığında öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek çıktığı görülmüştür. Buna ek olarak aynı örneklem üzerinde kişisel ve demografik özellikleri bakımından incelendiğinde bulgular, özel sektör ya da kamuda çalışması fark etmeksizin daha iyi somut çalışma şartlarına sahip öğretmenlerin iş memnuniyetinin olumlu yönde artış gösterdiği gözlemlenmiştir (Michaelowa, 2002: 10-28).

2.3.6. İş Tatmini İle İlgili Teoriler

Literatürde iş tatmininin düzenli olarak ilk defa incelenmesi motivasyon teorileriyle ele alınmaya başlanmıştır. Bu çerçevede iş tatminini doğru ve yeterli açıklayabilmek için 1930'lu yılların başlarından günümüze kadar birçok farklı çalışma gerçekleştirilip, değişik teoriler üzerinde durulmuştur. İş tatmini alanında çeşitli sebeplerden dolayı birçok teoriden farklılaşan ve bununla beraber önem arz eden bazıları üzerinde durulacaktır. 1943 yılında Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, 1960'lı yıllarda Herzberg tarafından ortaya atılan Çift Faktör Teorisi, 1964 yılında Vroom tarafından oluşturulan Beklenti Teorisi temel kuramlar olarak görülmektedir. Bunlara ek olarak Smith, Kendall ve Hulin 'in Cornell modeli ile beraber 1980'li yıllara gelindiğinde Hackman ve Oldham 'ın İş Özellikleri Modeli başlıca önem arz eden teoriler olarak görülmektedir (Yüksel, 2005: 294).

2.3.6.1. Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham Maslow (1943) 'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre kişilerin motive olabilmelerindeki temel faktör ihtiyaçlar olarak görülmüştür. Kişiler var olan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için harekete geçmektedirler. Bu sebeple en temelinde ihtiyaçlarımızın davranışlarımızı belirlediği söylenmektedir. Basitçe bakıldığında ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında Maslow bireylerin ihtiyaçlarını beş farklı grup olarak belirtmiş bunların belirli sıraları takip ettiğini savunmuş ve giderilen bir ihtiyacın harekete geçirici etkisini de beraberinde yitirdiğini belirtmiştir. Bu ihtiyaçlar önem sırasıyla şu şekilde sıralanmıştır: Fizyolojik İhtiyaçlar, Güvenlik İhtiyacı, Aidiyet İhtiyacı, Saygı-Saygınlık İhtiyacı ve Kendini

Gerçekleştirme İhtiyacı. İlk başlarda sıralanan ihtiyaçlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı piramidin en temelini oluştururken saygı, statü ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçları daha üst düzey yani sonraki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Bu iki temel alt ve üst grup arasındaki en belirgin fark ise üst düzeyde belirtilen ihtiyaçların içsel şekilde, alt düzeyde belirtilen ihtiyaçların ise dışsal şekilde tatmin edilmesi durumudur. Bu durumda diğer teoriler ile karşılaştırıldığında Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin sadece iş ortamını değerlendirerek ortaya atılmış bir kuram olmadığını belirtmek ve genel teoriler arasında yer almasıyla farklılaştığını söylemek gereklidir (Toker, 2007: 95).

2.3.6.2. Herzberg ve Çift Faktör Teorisi

Diğer bir teori olan Herzberg (1957) ve çift faktör teorisi ise, Maslow ve onun ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra literatürdeki en meşhur motivasyon teorisi olarak kabul edilmektedir. Bu teori Çift Faktör Teorisi ya da Motivasyon – Hijyen Teorisi olarak da bilinmektedir. Bu kuramda iş tatmini ve verimliliği arasındaki ilişki ve bu ilişkinin düzeyleri üzerine durulmuştur. Herzberg, çalışılan işin kendisi ile alakalı olan ve aynı zamanda çalışanların tatmin düzeyini etkileyen faktörleri motive edici faktörler; ilgili işin çalışma koşulları ile alakalı faktörlerine de hijyen faktörleri adını vermiştir. Herzberg tarafından motive edici faktörler: Başarı, tanınma, işin kendisi, gelişim imkânı, terfi imkânı ve sorumluluk olarak belirtilmiş; hijyen faktörlerini ise: şirket politikaları, ücret, çalışma koşulları, statü ve iş güvenliği olarak tanımlamıştır. Özetle motive edici faktörlerin özünde işin içeriğine yönelik olduğunu söylemek doğrudur. Hijyen faktörleri için ise işin özünden ziyade çevresi ile ilgili söz edilen faktörler olarak belirtilmiştir. Motive edici olarak isimlendirilen faktörler çalışanların sorumluluk kazanmasına, iş çevresinde bilinmesine, başarıya ulaşmasına ve kendini gerçekleştirebilme hedeflerine imkân sağlar. Burada özellikle dikkat edilmesi gereken durum, hijyen faktörlerinin varlığının iş tatmini sağlanabilmesi için gerekli şartlardan birisi olduğu fakat tek başına da yeterli olamayacağı durumudur. Hijyen faktörleri doyumsuzluğu en aza indirgemektedir. Herzberg çalışan bireylerde iş tatmininin tam olarak sağlanabilmesi için hijyen ve motive edici faktörlerin mevcudiyetinin bir arada olmasının gerekliliğini savunmuştur (Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010: 236-238).

2.3.6.3. Vroom ve Beklenti Teorisi

Vroom (1964) tarafından ortaya atılan beklenti teorisinde, kişiler gerçekleştireceği hareketlerinin neticesinde karşılaşabileceği muhtemel sonuçları değerlendirir. Bu değerlendirmeler sonucunda muhtemel her senaryo sonucunda ne gibi tepkiler vereceğini ve bu tepkilerinde dikkat etmesi gereken temel unsurların farkında olması beklenmektedir. Basit bir örnek vermek gerekirse, organizasyon içerisinde çalışan herhangi bir bireyin kıdem almak istediğini varsayalım. Bu birey isteğinin yerine gelebilmesi için daha sıkı ve düzenli çalışması gerektiğini bilecek ve kendini buna göre ayarlayacaktır. Bu senaryoda birey beklenti teorisinin çalışma sistemine uygun hareket ederek görev aldığı organizasyondaki tutumlarını bu motivasyon ile ortaya çıkarabilecek ve başarıya ulaşabilecektir. Diğer bir deyişle Vroom, çalışanların hareketlerini ve gerçekleştirmiş oldukları bu hareketlerden meydana çıkan sonuçlar ile bağlantılarını kurarak ortaya çıkardıkları motivasyonun, çalışanların davranışlarını etkileyeceğini ve yeniden yönlendirebileceğini öne sürmektedir (Aydınoğlu, 2020: 72). Vroom 'da beklenti teorisini açıklayabilmek için tatmin kavramını kullanmaktadır. Teoride bahsedilen motivasyon, bireylerin sonucu isteme derecesine ve bekleme durumuna bağlı olduğu belirtilir. Vroom 'un teorisi genel olarak iki farklı noktada literatürde eleştiri ile karşılaşmıştır. Bunlardan

ilki beklenti teorisinin modelinin oldukça karışık olduğu ve buna bağlı olarak da teoriyi sınamanın oldukça güç olmasıdır. Bir diğeri ise yukarıda açıklandığı üzere kişilerin davranışlarını gerçekleştirmeden önce oldukça detaylı ve kabul edilebilir bir zihinsel yapı içerisinde olduğunu varsaymasıdır (Yüksel, 2005: 294).

2.3.6.4. Hackman ve Oldham & İş Özellikleri Teorisi

Bir başka önemli teori ise 1975 yılında akademide dikkat çeken çalışmalarıyla Hackman ve Oldham 'ın ortaya attığı iş özellikleri teorisidir. Bu teoride Hackman ve Oldham işi beş farklı özelliğe bağlı olarak incelemiştir. **Özerklik:** Personelin işini gerçekleştirdiği esnada, sorumlu olduğu işin gereğince kararlar alabilme özgürlüğüdür. Üst kademe yöneticilerin sorumluya gereğinde fazla yakın durup oldukça sık gerçekleştirilen müdahaleler ve denetimler beraberinde bozulur. **İş Kimliği:** Çalışana atanan görevleri bir süreç olarak başlangıcından bitişine kadar sürdürebilme yeteneğidir. Verilen görevleri kısmen diğer bir deyişle yarım ve eksik olarak gerçekleştirme durumu görev kimliğinin düşük sonuçlanmasına sebep olmaktadır. **Görev Önemi:** Organizasyonda çalışan personeller ve buna ek olarak sürece dâhil diğer bireyler tarafından gerçekleştirilmesi hedeflenen görevin hangi düzeyde önemli olarak algılandığı durumdur. **Yetenek Çeşitliliği:** Atanan görevin başarılabilmesi için kaç farklı beceriye sahip olunması gerektiği durumudur. **Geri Bildirim:** Personelin iş yerindeki gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda dönüşler alması ve alınan bu dönüşlerin açık ve anlaşılabilir olması durumunu ifade eder (Sun, 2002: 21).

Hackman ve Oldham (1975) analizleri sonucunda, bahsedilen bu beş durumun çalışanlar üzerinde üç farklı psikolojik etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Daha önceden bahsedilen yetenek çeşitliliği, iş kimliği ve görev önemi başlıkları çalışanın işini yeterince anlamlı bulması durumuna sebep olmaktayken, özerklik duygusunun çalışanın sorumluluk bilincini geliştirmesinde önemli rol oynadığını, geri bildirim konusunun ise personellerin gerçekleştirdiği görevlerin sonuçlarını iyi düzeyde anlayabilmesi durumunu doğurduğunu belirtilmiştir (Hackman ve Oldham, 1975: 160).

2.3.6.5. Smith, Kendall ve Hulin & Cornell Teorisi

Smith, Kendall ve Hulin (1964) 'in çalışmaları sonucunda ortaya çıkan bu teori Cornell teorisi olarak literatürde yer edinmiştir. Kurama göre iş tatmini, personellerin işin kendisine ya da iş ile alakalı farklı unsurlara karşı göstermiş oldukları duygusal yönlü tepkileri ifade etmektedir. Burada iş tatmini için bahsedilen, kişilerin almayı umdukları yeterli ve adaletli karşılıklar ile gerçekleşen durum arasındaki farklılığın algılanması durumudur (Demircan, 2021: 25).

Genel çerçevede bakıldığında Cornell teorisi iş tatmini için, kişilerin sahip oldukları girdiler ile (tecrübe, eğitim, vakit, gösterdikleri performans vb.) bir takım çıktılar (elde edilen statü, ücret, çalışma koşulları, yan haklar vb.) arasındaki var olan dengede bir işlev görevi gördüğünü öne sürmektedir. Diğer bir deyişle yukarıda bahsedilen girdiler ile ne kadar fazla çıktı alınırsa bunun orantısında da aynı derecede yüksek iş tatmini elde edilecektir (Acar, 2021: 75). Söz konusu olan girdiler ile en fazla çıktıyı, iş tatminini arttıracağını ve diğer tüm şartlar eşit ise geçerli olacağını unutmamak gereklidir. Cornell modelini farklı kılan bir diğer husus ise bu kuramda bireylerin sahip olduğu fırsat maliyetlerinin, bireyin bu denklemdeki girdilerine yüklediği değeri etkileyebilmesi durumudur. Örneğin yüksek düzeyde işsizliğin hâkim olduğu bir ortamda rekabet halinde olan kişiler, yüksek düzeydeki rekabet ortamından dolayı sahip

oldukları girdilerini normalden daha az değerli algılayacaktır. Bu nedenle örnek senaryodan devam edecek olursak işsizlik arttıkça girdilerin algılanan değerleri düşmeye devam edecek ve buna bağlı olarak da memnuniyette bir artış söz konusu olacaktır (Judge ve Klinger, 2008: 402).

2.3.7. İş Tatmini Üzerine Yapılmış Çalışmalar ve Literatüre Bir Bakış

İş tatmini başlığı örgütlerde çalışan personeller için ilgi çekici olduğu kadar örgütleri inceleyen bilim insanları tarafından da yıllardır merak konusu olarak süregelen faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Bu bağlamda bakıldığında iş tatmini kavramı çalışanların motivasyonu, liderlik hareketleri, tavır ve tutumları, performansları, kurum içi çatışma durumları ve etik ilkeleri gibi organizasyonel kavramlar ile oldukça yakından ilişkilidir. Geçmişten günümüze oldukça farklı araştırmalar bu faktörleri ve aralarındaki ilişkileri belirlemek için araştırmalar gerçekleştirmişlerdir.

İş tatmini ve motivasyon olarak literatürde motivasyon çalışmalarının ilklerinden olarak görülen Maslow ve ihtiyaçlar hiyerarşisi, insanoğlunun ihtiyaçlarını gereklilik sırasına göre düzenleyerek fizyolojik, güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak tanımlamıştır. Bu çalışmalar neticesinde bazı araştırmacılar tarafından iş tatmini kavramına kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek penceresinden bakılarak yorumlanmıştır (Maslow, 1954).

1972 yılında yaptıkları çalışma ile beraber Wanous ve Lawler, iş tatmini kavramının tek bir faktör ile değil ilgili işin tüm yönlerindeki memnuniyet derecelerinin neticesi olarak ifade edilmesi gerektiğini savunmuştur. Araştırmalarında topladıkları veriler sonucunda bireylerin iş tatmini olarak adlandırdıkları veya çalıştıkları işleriyle ilgili memnuniyet hissettikleri duygularını etkileyen farklı duygu türleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çeşitli duygular sayesinde verilen yanıtlarda doğrudan iş tatmini derecesini etkilemektedir. Son olarak bu farklı duyguların nasıl ortaya çıktığını ve diğer kavramlarla da ilişkisini anlayabilmek için yeni teorilerin geliştirilmesinin önemine dikkat çekmişlerdir (Wanous ve Lawler, 1972: 104).

Kişisel ve örgütsel olarak tüm faktörlerin ortak işlevi olarak çalışanların iş tatminin inceledikleri çalışmada Friedlander ve Margulies (1969), farklı türdeki tatmin türlerini araştırmışlardır. Kişisel faktörlerle ilgili olarak çalışanın bu etkene verdiği değer ile göreceli olduğu sonucuna varmışlardır. Bununla beraber çalışmanın devamında iyi düzeydeki çalışan ilişkilerinin ve yönetim durumunun iş tatmini düzeyinin artmasında önemli katkıları olduğunu ortaya atmışlardır. Örgütteki iklimin, çalışanlar arasında güçlü ilişkiler kurulabilmesi ve memnuniyet düzeyinin artmasında en büyük etkiye sahip olduğu söylenmiştir (Friedlander ve Margulies, 1969: 181).

Ücretin iş tatmini üzerine iyi bir motive aynı zamanda tatmin edici faktör olgusu üzerine Kathawala, Moore ve Elmuti tarafından yapılan başka bir çalışmada, iş güvenliği artırımı veya bunun yerine ücretlerde artış teklif edilerek maaşlı olarak çalışan personeller üzerine bir analiz yapılmıştır. Toplanılan veriler sonrasında otomobil sektöründe faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanların iş güvenliği artırımı yerine maaşlarda artışı tercih edildiği görülmektedir. Devam eden analizler sonucunda ücret artışını tercih eden çalışanların, işlerinden ve karşılığında aldıkları maaşlardan daha az tatmin düzeyine sahip kişiler olduğu tespit edilmiştir. Daha fazla iş güvenliği seçeneğini tercih eden çalışanlar ise bunun daha yüksek tatmin edici unsur olduğunu belirtmişlerdir. Sanılan aksine motive edici bir faktör olarak değil. Tüm bu bilgilere

ek olarak katılımcılar, ücret artışının verilen tüm seçenekler arasından motive etme ve iş tatminini sağlaması açısından ilk sırada olduğunu belirtmişlerdir (Kathawala, Moore ve Elmuti, 1990: 30).

Piosik, Strojek-Filus, Sulik-Górecka ve Szewieczek (2019) 'in gerçekleştirmiş olduğu başka bir araştırmada elde edilen sonuçlar erkek ve kadınlar arasındaki iş tatmin seviyelerinde önemli bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bununla beraber finansal tatmin ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi de inceleyen araştırmacılar, sosyal alanlarda farklılıklar olduğunu görmüştür fakat bunu yeterli bulmamışlardır. Küçük ölçekli ve yabancı sermayeye sahip olmayan şirketler açısından bakıldığında kadınların erkeklere nispeten daha az iş tatminine sahip olduğu ortaya konmuştur. İş tatmininin yaş faktörü ile arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalardan farklı olarak Piosik ve diğerleri (2019) çalışmaları sonucunda genç yaştaki katılımcıların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Bunun gençlerin kendilerini daha özgür hissetmeleri ve özgüvenlerinin çok daha yüksek olması ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmanın nihai sonuçları için muhasebe mesleği için yaş faktörünün, cinsiyet faktöründen çok daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır. (Piosik, Strojek-Filus, Sulik-Górecka ve Szewieczek, 2019: 17-19).

Staempfli ve Lamarche (2020) tarafından Kanada da acil bölümünde çalışan hemşirelerin iş tatminin ölçmek üzere üzerine yapılan bir başka çalışmada, Maslow 'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile Herzberg 'in çift faktör teorisi ile ortak birçok noktaya sahip yeni bir iş tatmin modeli ortaya atmışlardır. İlgili literatür içerisinde iş tatminini etkileyeceği öne sürülen her faktörün Staempfli ve Lamarche tarafından ortaya atılan bu yeni modeldeki altı kategoriden birisinde yer bulmaktadır. Bu kategorilerden herhangi birisine girmesiyle beraber ise iş tatminin ya da tatminsizliğine sebep olan faktörlerden birine karşılık gelmektedir. Ortaya atılan model, yöneticiler tarafından çalışanlarının hem ihtiyaçlarını değerlendirip sonuçlandırabilmek hem de yüksek iş tatmini seviyelerini yakalayabilmeleri fırsatını elde edebilmeleri için kullanılabilir (Staempfli ve Lamarche, 2020: 3).

Erdoğan (2021), Aralık 2019 ile Ocak 2020 tarihleri arasında tükenmişlik ve iş tatmini kavramlarını konu alan bilimsel yayınların verilerini kullanarak meta-analiz çalışması yürütmüştür. 72 farklı çalışmanın verilerini analizlerine dâhil eden Erdoğan, ortaya çıkardığı araştırma neticesinde tükenmişlik ile iş tatmini arasında orta düzeyde negatif etkili ilişki olduğunu saptamıştır (Erdoğan, 2021: 418). Çalışmanın neticesinde elde edilen verilerin Kış, Şad, Özer ve Atik (2016) tarafından 7.491 katılımcının yer aldığı eğitim paydaşları üzerine meta-analiz çalışmasının sonuçları ile benzer veriler elde etmiştir. Çalışmada benzer şekilde tükenmişlik ile iş tatmini arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Kış, Şad, Özer ve Atik, 2016: 176-178). Başka bir benzer çalışma olarak ise Yorulmaz, Çolak ve Altınkurt (2017) 'un 3.778 katılımcı ile gerçekleştirdiği öğretmenlerin iş tatmini ve tükenmişliği üzerine meta-analiz araştırması örnek olarak verilebilir. Araştırma neticesinde elde edilen verilere bakıldığında: iş tatmini ile duygusal tükenmişlik durumu arasında negatif yönlü olmak üzere orta düzeyde, iş tatmini ile kişilerde duyarsızlaşma arasında ise aynı şekilde negatif yönlü fakat düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir (Yorulmaz, Çolak, Altınkurt, 2017: 175)

2.4. Tükenmişlik

2.4.1. Tükenmişlik Kavramı ve Ortaya Çıkışı

İçinde bulunduğumuz 21.yüzyıl dikkate alındığında dünya çapında genel olarak ülkelerin ve dünya ekonomisinin olumsuz yönde seyredişi, siyasi hayatın sahip olduğu belirsizlikler, düzensiz kentleşme, yeterli olmayan altyapı, farklı nesiller arasında var olan ve giderek belirginleşen kuşaklar arası çatışmanın yanı sıra sürekli zorlaşan, rekabetçiliği arttıran ve yoğun çalışma düzenine dayalı yaşam gibi sebepler bu çağın hastalığı olarak adlandırılan stres 'in insanoğlunu hiç olmadığı kadar ciddi şekilde tehdit etmesine sebep olmaktadır. İşin, bireylerin yaşamlarında önemli bir yer tuttuğu gerçektir. Bu yüzden iş ile ilgili olumsuz etkenlerin personeller üzerinde çeşitli psikolojik etkiler, fiziksel baskılar ve bunun neticesinde de çöküşler meydana getirdiği, bireylerin sağlık durumlarını ve başarı düzeylerini etkilediği bilinmektedir. Bu gibi olumsuz neticeler iş yerlerinde işgücü devrini arttırmakta ve personellerin devamsızlık ile işten ayrılma eğilimi göstermesine sebep olduğu bilinmektedir (Aytaç, 2009: 1).

Bireylerin işleri ile alakalı durumların ters gitmesiyle ortaya çıkabilecek problemler, uzun zamandır günümüzün önemli kavramları arasında yer almaktadır. Bahsedilen durum için "tükenmişlik" teriminin kullanımı düzenli olarak ilk defa 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde bireylere hizmet veren işlerde çalışan insanlar arasında kullanılmaya başlandı. Terimin ilk olarak kullanıldığı zamana bakıldığında ise İngiliz yazar Green'in 1961 yılında yazmış olduğu "Bir Tükenmişlik Durumu (A Burn-Out Case)" romanı olduğu gözükmektedir. İlgili romanda başlangıçta mimar olan fakat sonrasında işini kaybederek psikolojik olarak tükenmiş ve Afrika ormanlarına kaçmış bireyin durumu anlatılmaktadır. Bununla beraber tükenmişlik terimi çalışan personellerin iş yerlerinde yaşamış oldukları gerçeklikleri belirtmedeki yeterliliği de bu terimi bilimsel alanda önemli duruma getirmekte aynı zamanda tartışmalı bir boyutun içine de sokmaktadır. İlk kullanıma başlanıldığı durumlarda "tükenmişlik" ifadesi akademik olmamakla beraber kendisiyle alay edilen bir ifade şekli olmuştur. Daha sonralarında ise farklı teorik modellerin geliştirilip üzerine araştırmaların yapılması "tükenmişlik" terimini akademik bir ifade olarak literatürde yer almasını sağlamıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398).

Akademik anlamda bilinen ilk kullanımı Amerika Birleşik Devletlerinde psikolog olarak görev yapan Alman doğumlu Herbert J. Freudenberger (1974) tarafındandır. Çalışmasında tükenmişliği, bireylerden sahip oldukları enerji ve gücü gereğinden fazla talep ederek kişiler başarısızlığa ve yıpranmışlığa itilmesi, tüketilmesi olarak ifade etmiştir. Yürüttüğü bu çalışmalar esnasında Freudenberger oldukça fazla sayıda gönüllünün farklı seviyelerde duygusal tükenmişlik yaşadığını, güdülenme ve işe bağlılığında ise düşüş olduğunu gözlemlemiştir. Üzerlerinde araştırma yapılan gönüllüler göstermiştir ki: tükenmişlik durumu belirtiler ve düzey olarak kişiden kişiye değişmektedir. Bahsedilen bu sorunların başlamasını ortalama bir yıl olarak değerlendiren Freudenberger, bir süre sonra farklı fiziksel ve zihinsel işaretlerin de ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu sürenin bir yıl olarak belirtilmesi ise tükenmişliği tetikleyecek faktörlerin tam da bu süre zarfında ortaya çıkmaya başladığını tespit etmesinden dolayıdır (Freudenberger, 1974: 160).

2.4.2. Tükenmişlik Kavramı

Kavramın ilk temellerinin atılmasının ardından zamanla üzerine farklı araştırmalar yapılmış ve farklı tanımlamalar literatüre girmiştir. Bunlardan bir kaçına "tükenmişlik" kavramını daha iyi anlayabilmek için örnek vermek uygun olacaktır. Tükenmişlik ifadesi

bireylerin gerçekte oldukları kişi ile ne yapmaları gerektiği arasındaki birim farkın göstergesi olarak ifade edilmiştir (Maslach ve Leiter, 1997:17). Kişilerin sahip olduğu sosyal değerlerde, itibarlarda ve ruhlarında gerçekleşen aşınmayı ifade eder. Başlarda çok fazla etkisi görülmese de, uzun zaman periyotları söz konusu olduğunda yavaş yavaş ilerleyerek sürekli olarak büyüyen ve yayılan aynı zamanda iyileşmesi ise giderek zorlaşan bir hastalık durumu ortaya çıkarmaktadır. Sahip olduğu işin, kendisinin verebileceğinden daha fazlasını isteyen ve buna mukabil ise ihtiyaçlarını gerektiğinden daha az şekilde temin eden bir iş ortamına sahip bireyler, kendilerini aşırı zorlamış, değersizleşmiş ve sahip olduğu işin kontrolünü kaybetmiş olarak hissetmeye başlayacaktır. Bu durumda kronik olarak bitkin bir halde bulunma, sinik aynı zamanda işten kopuk duruma gelme ya da işte daha fazla etkisiz hissetme durumlarına düşmüş olacaklardır (Maslach ve Leiter, 1997:17).

Bir başka tanım olarak ise kişilerin sahip oldukları hedefleri ve elde etmeye çabaladıkları istekleri ile iş yerinde çalışmasına engel olan ya da zorluk çıkaran koşulların ortaya çıkmasındaki arasındaki etkileşim durumu olarak ifade edilmiştir. Bunun sonucunda ise çalışanın güdülenmesinde ve heyecanında gözle görülür düzeyde azalma, duygulardan soyutlanma, sinirlilik hali, fazlaca şikâyet etmeye başlama, depresyonla beraber duyarsızlaşma meydana gelebilir (Suran ve Sheridan, 1985: 742).

Pines (2002) ise, iş hayatına yüksek kariyer hedefleriyle giren, ulaşmak için idealler belirleyen ve doğru bir ego ile atılım yaparak başarı duygusuna odaklanan kişilerin, duyarsızlaşma ile beraber fiziksel ve zihinsel süreçle başlayan ve sonrasında duygusal olarak da tükenmeye varan durum olarak ifade eder. Pines (2002) tükenmişlik durumunun temel nedenini insanların, yaşamlarının anlamlı olduğuna inanmak, eylemlerinin başkalarına yarar sağladığını bilmek ve kendisinin ise önemli bir birey olduğuna inanması ihtiyacı olduğunu savunmaktadır (Pines, 2002: 103).

2.4.3. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

Tükenmişlik durumunun oluşmasında etkili olan birçok farklı etkenin var olduğu bilinmektedir. Bu durum iş hayatında geçerli olmakla beraber ortaya çıkmasını sağlayan faktörleri sadece iş dünyası ile sınırlamak doğru olmayacaktır. Çalışılan ortam ve personellere sağlanan koşulların etkisi olmakla beraber bazı bireysel faktörlerde tükenmişliğin ortaya çıkmasında oldukça önemli rol oynamaktadır. Literatür incelendiğinde bu faktörlerin genel olarak iki ana başlık altında toplandığını görmekteyiz. Bunlar bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Birçok farklı bireysel ve örgütsel faktörün kişiler üzerinde tükenmişlik sendromu oluşmasında etkili olduğu bilinmektedir (Ardıç ve Polatcı, 2009: 23). Tükenmişlik durumuna etki eden bu faktörlerin daha iyi bilinmesi, tükenmişlik durumu ile baş edebilmek açısından oldukça önemlidir (Ardıç ve Polatcı, 2009: 23).

2.4.3.1. Bireysel Faktörler

İnsanların bireysel olarak farklılıklarından kaynaklı olarak değişik faktörler tükenmişliğe sebep olabilir. Bu nedenle her bahsi geçen bireysel faktörlerin her kişide farklılık gösterme durumu oldukça normal karşılanmaktadır. Bunun temel nedeni ise bireyler üzerinde stres ve problemlere neden olan durumların farklılık göstermesi durumudur. Her birey farklı problemlere karşı farklı geri dönüşler ve değişik düzeylerde tepki göstermektedir. Bireysel sebeplerden bir kaçı: yaş, medeni durum, işine aşırı bağlanma, iş doyumu, güdülenme, empati

becerisi, kişilik yapısı, gerçekçi olmayan beklentiler, demografik özellikler ve dış kontrol odağı gibi sebepler olarak gösterilebilir (Koç, 2012: 33; Çavuş ve Demir, 2010: 64).

2.4.3.2. Kişilik Yapısı

İnsanların kişilik yapılarının tükenmişlik durumunu yaşamalarında önemli etkisi bulunmaktadır. Tükenmişlik sendromunun yaşanmasına sebep olan faktörlere karşı fazla duyarlı olmak ya da aksine bu etkenler karşısında yeterince dayanıklılık gösterebilmek kişilik yapılarıyla ilgilidir. Kişilik yapıları ise " A tipi" ve "B tipi" kişilik yapısı olarak ifade edilmektedir. A tipi kişilik yapısı içe dönük olarak adlandırılmaktadır. A tipi kişiler için, daha iyi başarılara ulaşabilmek ve daha yoğun çalışabilmek için sistematik olarak saldırganca davranışlar sergileyen ve gerekli görmesi durumunda sert aynı zamanda aksi davranışlar ve duygular gösterebilen kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Vaktini boşa harcamayı sevmeyen, aynı anda birçok farklı görevi sürdürmeye çabalayan, dinlenmek ve dostluk kurmak gibi duygulara önem vermeyen, sabırsızlık gösterip devamlı olarak öfkelidirler ve bulundukları ortama huzursuzluk vermeleri başlıca özellikleridir. Fazlaca titiz davranırlar ve hayatlarını başkalarıyla sürekli yarışır biçimde yaşamaktadırlar. Bunun yanında etraflarındaki her şey üzerinde tam kontrol sağlamaya çalışmak devamında gösterdikleri karakteristik davranışları olarak söylenebilir. Çalışma ortamlarına bakıldığında ise A tipi yapıya sahip personellerin ödüllendirildiği görülmekte ve organizasyonlardaki yöneticilerin ise sıklıkla bu tip kişilik yapısına sahip olması beklendiği görülür (Gökdemir, 2017: 99).

Bunun dışında B tipi kişilik yapısına baktığımızda ise, yukarıda anlatılan A tipinin tam olarak zıttı şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu tip yapıya sahip insanlar ise dışa dönük olarak ifade edilmektedirler. Sakin ve açık konuşurlar. Kendilerinden emin bir yapıdadırlar. Gerekli olması halinde diğer bireyler ile uygunca tartışabilir ve başarılarını sergileyebilirler. Normal zamanlarda tartışmaktan ve kendilerini ön plana çıkarıp göstermekten hoşlanmazlar. Etkileşimde oldukları çevrelerle çok fazla sorun yaşamazlar ve buna ek olarak da saldırganca davranmayıp aksi aynı zamanda seviyesiz tepkiler göstermezler. Bulundukları ortamlarda huzursuzluk çıkarmaz, çıkmasını istemezler. Sosyaldirler, grup çalışmalarına katılmaktan zevk duyar, problemlerini başkalarıyla konuşabilirler. Bahsedilen bu farklılıklara bakıldığında A tipi kişilik özelliklerinin tükenmişlik durumunu yaşama ihtimalini arttırdığı görülmektedir. Buna ek olarak ise ortaya çıkarmada yatkınlık göstermesiyle beraber, tükenmişliği yenmekte de A tipi yapıya sahip insanların B tipine nispeten başarısız oldukları gözlemlenmiştir. Sonuç olarak bakıldığında tüm bu bulgular neticesinde A tipi bireyler muhtemel tükenmişlik yaşayan kişiler olarak görülmeye başlanmıştır (Herece, 2016: 52).

2.4.3.3. Kontrol Odağı

Kontrol odağı ifadesine bakıldığında literatürde ilk olarak Rotter (1996) tarafından ortaya atılmıştır. Kontrol odağı inancını, kişilerin geçmişlerinde yaşanmışlıklarına bağlı olarak ortaya çıkardıkları hareketlerin, kendi kontrollerinde olan ve olmayan odaklarla ilişkilendirme düşünce tarzına bağlı kalmaları olarak ifade etmiştir. Kimi bireyler iç kontrol odağına kimi bireyler dış kontrol odağına (şans, kader vb.) bağlıyken bir grup ise bu iki odağın karışımı bir yapıya sahiptirler. Bazı durumlarda ise bireylerin iç ve dış kontrol odağı inancının uç boyutlarında yer aldığı gözlemlenebilmektedir. Farklı uçlarda yer alan bireylerde bu durum ile başa çıkılmasında ve verilen tepkiler arasında da çeşitli farklar mevcuttur. Genellemek gerekirse iç kontrol odağına sahip kimselerde karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırmaya yönelik çözümlerin tercih edildiği görülmekle beraber dış kontrol odağına sahip kimselerin ise

yaşadıkları duygulara odaklanıp, sakinleşici şekilde başa çıktığı ifade edilmiştir. (Dağ, 1992: 1-2). İç kontrol odağına yakın bireyler çevresindeki olay ve kişilerin kendi denetim mekanizması altında; dış kontrol odağına sahip bireyler ise, etrafında gerçekleşen olaylara etki etmekte yetersiz olduğunu ve hayatını tamamen kaderin kendisinin belirlediğini düşünerek, kendisinin her hangi bir şey yapamayacağına inanmaktadır. Bireylerin hayatlarının belirli noktalarında kontrol odağı noktalarına değişiklik meydana gelebilmektedir. Örneğin bir hamur ustası kendine fırın açmak istediğinde ürünü yapabilmek için kendi güveni oldukça fazladır. Fakat durum resmi işlemleri halletmeye geldiğinde "ben bu işlerden anlamam, beceremem" düşünceleri içerisindedir (Cüceloğlu, 1998: 421).

2.4.3.4. Gerçekçi Olmayan Beklentiler

Her bireyin geleceğine dair kendine özel beklentileri bulunmaktadır. Personellerin işlerine, organizasyonlarına ve şahsi becerilerine karşı duyduğu beklentiler de tükenmişliğin ortaya çıkmasında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Gösterilen davranışlar, kişilerin belirli ihtiyaçlarını giderebilmek içindir. İnsanların ihtiyaçlarının sınırsız olmasına rağmen, beklentilerimizi karşılayabilmemiz için gereken ürün, hizmet ve kaynaklar sınırlıdır. İlgili kaynakların eşit ve gerektiği gibi dağıtılmaması durumunda motivasyon, güdülenme ve verimlilikte düşüş ortaya çıkabileceği gibi tükenmişliğe neden olmaktadır. Beklentiler belirli yaşanan durumlar ile ya da benzer şekillerde algılanan durumlar neticesiyle genelleşebilir. Bireylerin gerek mesleki anlamda gerekse faaliyet gösterdikleri kurum ve şahsi becerileriyle ilgili gerçekçi olmayan beklentilere girmemeleri önemlidir (Rotter, 1966: 2).

Tükenmişlik durumunun gerçekleşmesine neden olan beklentileri "başarı beklentisi" ve "örgütsel beklentiler" olarak iki temel grup altında gruplamak mümkündür (Cordes ve Dougherty, 1993: 636). Bunlardan birincisi, başarı beklentisi: personelin müşterisi karşısında hangi başarıları elde edebileceğiyle ilgili olan kısımdır. Bir diğeri olarak örgütsel beklentiler ise: yapılan işin temelinde kendisini barındırmakla beraber çalışanın profesyonel olarak içerisinde bulunduğu sistemden beklentilerini ifade etmektedir. Bahsedilen iki beklenti türü içerisinde tükenmişliğe sebep olarak en sık başarı beklentisi göze çarpmaktadır. Çünkü müşterilerine karşı gereğinden fazla ve gerçekçi olmayan beklentiler içerisine giren acemi çalışanlar, bu denemeleri esnasında yüksek düzeyde duygusal enerji harcayarak tükenmişlik sendromuna yakalanmış olurlar (Cordes ve Dougherty, 1993: 636).

Gerek başarı beklentileri olsun gerek örgütsel beklentiler, bireylerin eğitim aldığı son kurum tarafından kendilerine empoze edilmiştir. Bir sonraki aşama ise ilgili organizasyonların işe alım uzmanları tarafından son haline getirilmektedir. Sadece yüksek ya da gerçekçi olmayan beklentiler değil aynı zamanda karşılanmayan beklentiler de tükenmişliğin kaynağı olabilmektedir. Beklentilerin birçok kurumsal farklı firma bulunduğunu göz önüne alırsak, her örgütte farklı performans dereceleri ve farklı çalışan algılarını barındırdığı için çalışan tarafından kendi algıladığı ve beklemekte olduğu geri bildirimi alamaması durumunda gerçekte durum böyle olmasa dahi düşük kişisel başarı elde etme hissini uyandıracak ve bu da tükenmişlik duygusunu kaçınılmaz olarak tetikleyecektir (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986: 631).

2.4.3.5. Empati Becerisi

Empati becerisi, çalışanlar arasında iletişim kurma durumunu kolaylaştırmakla beraber farklı bireyleri kendilerini karşılarındakinin yerine koyarak düşünmeye de sevk etmektedir.

Bunun sonucunda gerek olumlu gerek olumsuz doğabilecek farklı senaryolara karşı iş çevresini hazırlamasından dolayı hem bireylere hem organizasyonlara fayda sağlamaktadır. Bireylere olan faydalarına örnek verecek olursak, karşılaşabileceği farklı senaryolara göre gerek zihinsel gerekse fiziksel olarak önceden empati yaptığı için hazırlıklı olan bireylerin zor bir durumla karşı karşıya gelmesi durumunda bunu çok daha kolay atlatabileceği ya da aynı şekilde çok daha kolay çözüm yolu bulabileceği durumunu doğurur. İşinde sebeple devamlı olarak başka insanlarla beraber yüz yüze irtibat halinde olmayı gerektiren senaryolarda ise çalışanın empati becerisinin olması, irtibat halinde olduğu müşterilerini ya da çalışma arkadaşlarının sorunlarını, yaşadığı güçlüklerini, isteklerini çok daha rahat anlayabilme ve çözüme giden yolda yardımcı olabilmeleri açısından gereklidir (Polatcı, 2007: 56).

Lee, Song, Cho, Lee ve Daly'nin (2003) gerçekleştirdiği araştırma sonucunda empati becerileri yetersiz ya da dengesiz olan çalışanların duygusal anlamda kolayca tetiklenebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ise beraberinde çalışanların duygusal anlamda zor olan durumlarla karşılaştıklarında problemi ortadan kaldırma konusunda zorlandıklarını ortaya çıkarmış ve bu zorlanmanın ise beraberinde kaçınılmaz olarak tükenmişliği getirdiği ifade edilmiştir. Bu sebeple yüksek empati becerisine sahip çalışanlarda tükenmişliğin düşük olması beklenmektedir (Lee ve diğerleri: 2003: 542).

Empati becerisine sahip çalışanların karşılaştıkları olumsuzluklara daha kolay çözüm bulabilmeleri, işlerini rahatça yoluna koyabilmeleri ilk adımda bireylerin başarısını sonrasında ise buna bağlı olarak organizasyonun toplam başarısını yükseltecektir. Çalıştığı kişilerin yerine kendini koyarak onlar gibi düşünme, hissetme eğilimi, bireyleri duyarsızlaşma yaşama konusunda da korumaktadır. Tüm bu olumlu etkiler ele alındığında empati becerisi var olan bireylerin daha yüksek düzeylerde başarı sahibi olması beklenmektedir. Buna karşı empati becerisinin her senaryoda tükenmişliğe karşı olumlu sonuçlar doğurmadığının da ifade edilmesi gerekmektedir. Farklı kişilerde empati yapabilme becerisinin kişileri olduğundan daha hassas ve kırılgan ruh haline sokarak, tükenmişlik sendromuna yakalanmalarına neden olabilmektedir (Polatcı, 2007: 57).

2.4.3.6. Demografik Özellikler

Toplumun bazı belirli niteliklerini ölçen, gözlemleyen bilim alanına demografi denilmektedir. Bu bilim dalı temelinde yaş, medeni durum, gelir düzeyi, cinsiyet ve eğitim durumu gibi faktörleri incelemektedir. Bahsedilen bu özellikler her bireyde farklılık göstermektedir. Demografik özelliklerin bireylerde tükenmişlik sendromu yaşanması üzerine etkileri bulunmaktadır. Aynı işlerde çalışan personellerde farklı demografik özelliklerin bulunmasından dolayı, değişik düzeylerde tükenmişlik görülebilmektedir. Bu özelliklerden örneğin yaş ele alındığında tükenmişlik ile ilişkili olduğu görülmüştür. Gençlerle yaşlılar arasında tükenmişlik ilişkisine bakıldığında genç bireylerde daha fazla tükenmişlik durumunun yaşandığı göze çarpmaktadır. Bunun temel sebebi olarak ise, olgun yaştaki bireylerin duygusal olarak daha dengeli, tecrübeli oldukları ve geçen zamanla birlikte tükenmişliğe karşı direnç sağladıkları ifade edilmektedir (Şahin, 2019: 13).

Cinsiyet değişkenine bakıldığında ise tükenmişlik ile ilişkileri gözükse de kayda değer düzeyde sonuçlara ulaşılamamıştır. Literatüre bakıldığında kimi durumlarda kadınlarda tükenmişlik değeri fazla çıkarken kimi durumlarda da erkeklerde yüksek çıktığı sonuçlar olmuştur. Buna rağmen kayda değer bir farklılık bulunmadığı genel kabul gören durumdur. Erkekler de tükenmişlik hissinin daha az çıkması teorilerine bakıldığında bu durumun

örgütlerde sinizm konusunda daha yüksek düzeyde maruz kalmasından kaynaklanması muhtemel görülmektedir. Bazı durumlarda ise kadınların daha yüksek tükenmişlik hissettiği durumlar ortaya çıkmış ve bunun nedeninin, soruya konu olan meslek seçimi ile ilgili olmasından kaynaklandığı savunulmuştur. Örneğin polislik mesleği için daha çok erkek bireyler çalışan durumunda iken, hemşirelik mesleği için daha çok kadın personel fazlalığı söz konusu olabilir. Buna ek olarak tükenmişliğe etki eden bir başka faktör olarak ise medeni durum dikkat çekmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001: 410).

Medeni durum söz konusu olduğunda evli olmayan bireylerin evli bireylere kıyasla daha fazla tükenmişlik durumuna maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bekârlar ile birlikte boşanmış bireyler de aynı şekilde tükenmişlik sendromu yaşamaya nispeten daha yatkın kişiler oldukları gözlemlenmiştir. Bu faktörü evli bireylerin bir eş ya da çocuk ile ilgilenmelerinden dolayı daha fazla tecrübe sahibi olma ihtimalleri olduğuna, sahip olduğu ailesinden dışarıda yaşadığı zorluklara karşı destek bulabilmesinden ya da duygusal ihtiyaçlarını ailesinden karşıladığı için iş yerinde daha az beklenti ve çaba içerisine girmesi gibi sebeplerle ilişkilendirilmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001: 410).

Tükenmişliğin yaşanmasındaki etkili bir diğer faktör ise eğitim durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların iş yerlerinden daha fazla beklentileri olmaktadır. Hedefleri olmakla beraber yüksek amaçları da vardır. Bu tarz durumlarda eğer çalışma dünyası için yeterince hazır değillerse edindikleri hedefler ile gerçeklerin uyuşmaması sonucunda üzüntü ve hayal kırıklığı ile başlayan süreç tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir. Bunun aksine eğitim düzeyi daha düşük olan bireyler bu tarz yüksek beklentiler ve ideallere sahip olmadıklarından dolayı gerçek durum ile hedefleri aralarındaki fark daha az olacağından tükenmişlik sendromuna yakalanma durumları daha düşük olmaktadır (Abacı, 2004:18). Ek olarak kişilerin kendilerini hazırladıkları ve eğitimini aldıkları mesleklerinin dışında farklı işlerde görev almaları da bu faktör altında tükenmişliğe sebep olabilecek bir başka etkendir. Eğitimleri için yaptıkları harcamalara ilave olarak tükettikleri zaman, elde edecekleri işlerindeki beklentileri arttırmaktadır. Bu tarz insanlar için çalışma dünyası sadece gelir elde etmek değil aynı zamanda iyi bir statü, saygın denilebilecek bir iş ve yüksek düzeyde sosyal haklara sahip olma beklentisi demektir. Kişilerin sahip oldukları işlerde kapsamlı ya da yeterli seviyede bilgi sahibi olmaları oldukça önemlidir. Mesleğine atılan bireyin bilgi ve deneyiminin olmaması ve bu nedenle tam olarak bilgilerinin olmadığı işlerde görev almaları da ayrıca tükenmişliğe etki etmektedir (Çokluk, 1999: 87).

2.4.3.7. Örgütsel Faktörler

Literatüre ilk girdiği yıllarda tükenmişlik kavramı daha çok bireysel faktörler ile ilişkilendirmekteydi. Bu fikre dayanarak bakıldığında tükenmişlik daha çok çalışanlara ait problemler nedeniyle ortaya çıkmaktaydı ve bunun içinde bireyin yaşadığı problemlerin ortadan kaldırılması gerçekleştirilir ise, buna bağlı olarak da bireylerin yaşadığı tükenmişlik problemlerinin olmayacağı görüşü hâkimdi. İlerleyen yıllarda ise literatürün genişleme ve ortaya çıkan yeni bilimsel fikirler ile artık tükenmişliğin sadece bireysel sebeplerden kaynaklı olmadığı bununla beraber örgütsel sebeplerinde yer aldığı görülmeye başlanmıştır. Günümüzde bakıldığında ise bireysel faktörlerden çok örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde rol oynadığı fikri yaygındır. Gelinen noktada tükenmişliğin çıkış kaynağı olarak işletmeler görülmeye başlanmıştır. Temel sebebi olarak ise, organizasyonlarda çalışan personellerin gerek duygusal gerekse fiziki açıdan yorgun düştüklerinin görülmeye başlanmasıdır. Eğer bağlı bulunulan

işletme, çalışan personellerini birer makine gibi görmeye başlar ve çalışanların güvenliklerini, sağlıklarını düşünmez adaletli davranmaz ve tatmin olacakları imkânları tanımazsa bu durum nihayetinde personellerin heyecan ve şevkini tüketecek ve tükenmişlik yaşamalarına neden olacaktır (Maslach ve Leiter, 1997: 73).

Tükenmişlikle ilgili birçok örgütsel faktör olmakla beraber bu çalışmada bahsedilecek olan faktörler Maslach ve Leiter (1997) tarafından ortaya atılan bilimsel sıralama ile devam edecektir. Yazarlar bu faktörlere "Çalışma Hayatı Alanları" ismini vererek 6 farklı faktörden söz etmişlerdir. Bu faktörler: ödüller, iş yükü, kontrol, adalet, aidiyet ve değerler olarak ifade edilmektedir. (Maslach ve Leiter, 1997).

2.4.3.8. İş Yükü

Maslach ve Leiter (1997) iş yükünü verilen belli bir zamanda, hedeflenmiş kalitedeki ortaya çıkarılması gereken iş miktarı olarak ifade etmektedirler. İş yükünün olması gerekenden fazla yüklenmesi, çalışanların tükenmişlik yaşamasıyla yakından alakalı olduğunu göstermektedir. Yoğun iş yükü altında bırakılan çalışanların belirli zaman sonrasında stres yaşamaya başladıkları ve daha sonraki dönemlerde ise yaşadıkları bu stres ile başa çıkmamaları durumunda yüksek düzeyde tükenmişlik yaşama eğilimlerinin artacağı beklenmektedir. Aşırı iş yükünün, tükenmişlik durumu ile ilişkilendirilmesi personellerin maruz kaldıkları yoğun iş yükü nedeniyle enerjilerinin tükenmesi ve duygusal olarak daha zayıf hale gelmeleriyle ilişkilendirilmektedir. (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2).

2.4.3.9. Kontrol

Maslach ve Leiter (1997) tarafından ortaya atılan kontrol faktörü, çalışanların sahip oldukları işlerinde gerektiği yerde seçim yapabilme, gerektiği zamanda karar verebilme, iş ile ilgili karşılaştıkları sorunları çözebilme ve kendilerine yüklenen sorumlulukları yerine getirebilme imkânını ifade etmektedir. Personellerin işleri üzerindeki bahsedilen kontrollerinin azalması ise iş-çalışan arasındaki temel uyumsuzluk sebeplerindendir. Burada dikkat edilmesi gereken çalışanlara verilen kontrol ile aynı oranda sorumluluk verilmesi durumudur. İki durumun orantılı olduğu zamanlarda uyumdan söz edilebilir. Personeller sorumlu oldukları görevlerini başarabilmek için yeterli düzeyde yetkiye sahip olmadığı durumlarda uyumsuzlukla karşılaşılmaktadır. Bu uyumsuzluk personelin yaptığı işte kontrol sağlayamadığı durumları doğurmaktadır. Nihayetinde ise sorumlu olduğu işte kontrol sağlayamayan bir çalışandan tükenmişlik yaşamasını beklemek daha yüksek düzeyde olacaktır. Organizasyona ait çalışanlar kendilerini başarısız, çaresiz ve kontrolsüz hissettiğinde sahip oldukları becerileri ve kendilerini olumsuz yönde sorgulamaya başlayarak tükenmişlik sendromuna yakalanmaktadırlar (Sandıkçı, 2010: 33).

2.4.3.10. Ödüllendirme

Ödüllendirme, şirket çalışanlarının organizasyonlarına özveriyle yapmış oldukları katkılardan dolayı gerek ekonomik anlamda gerek ise sosyal anlamda getiri elde etmesini ifade etmektedir. Bireylerin göstermiş oldukları performansları ile karşılığında almış oldukları ödüllerin uygun olmadığı ya da yetersiz kaldığı durumlarda kişisel başarıların zamanla düştüğü senaryolar ortaya çıkmaktadır. Personel görevlendirilmelerinde ve buna bağlı olarak ödüllendirilmelerinde adil bir sistemin sağlanması oldukça önemlidir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139-142).

Çalışanlar ile örgüt arasında verilen ödüller için uyumlu ya da uyumsuz olduğu durumlar söz konusu olabilmekte ve bu da tükenmişlik yaşama durumunu etkilemektedir. Çalışanın iş yerine yaptığı katkılardan dolayı tatmin olmuş, iş yerindeki üstleri tarafından takdir edilmiş ve gerektiği şekilde kendisine ödüllendirme yapılmış ise bu uyumlu bir durumu ifade etmektedir. İlgili senaryoda çalışanlar uyumu yakalayabildikleri için kendilerinin önemli olduğunu düşünürler. Aksi durumda, yani çalışanın sorumlu olduğu iş ile alakalı katkılarının karşılığını bulmaması, kendisinin ödüllendirilmemesi ya da eksik/yetersiz ödüllendirme yapılması durumunda çalışan, iş yeri tarafından görmezden gelindiğini ya da takdir edilmek istenmediği düşünmesine yol açarak enerji ve motivasyon kaybı ile başlayan süreç tükenmişliğe kadar gidecektir (Ardıç ve Polatcı, 2009: 27).

2.4.3.11. Aidiyet

Çalışanlar iş hayatında ferdi olarak hareket etmekten çok, bir grupla beraber harekete geçmek, çalışmak, beraber olmak eğilimindedirler. Çalışma ortamındaki var olan gruplara karşı aidiyet hissetmek, grubun hareket ve sosyal mekanizmalarından yararlanmak doğası gereği insanın yapmakta olduğu eylemlerdendir. İnsanlar sosyal olarak destek görmek ya da iş birliği yapabilmek gibi çeşitli faydalarından yararlanmak için bu gibi gruplara bağlanma yönelimindedirler. Buna bağlı olarak iş çevrelerinde kurulmuş olan gruplar gerek çalışanlar açısından gerekse organizasyonlar açısından oldukça önem arz etmektedir. İş çevrelerinde var olan rekabetin personeller arası ilişkiyi bozabilmekte ve çatışmaların meydana çıkarak süreklilik göstermesinde rol oynamaktadır. Bu gibi olumsuz durumların varlığı ise grupların olumsuz etkilenmesi ve sağlanan sosyal desteğin iş çevresinde azalmasına neden olması sonucunu doğurmaktadır. Bu durumların sonucunda ise gruplardaki bireylerin birbirine sağlamış oldukları destekleyici nitelikteki faydalar zarar görecek ve bireysel düzeyde personellerin tükenmişlik eğilimleri artacaktır. Personeller arası rekabet gereğinden fazla yoğun olduğu işletmelerde: güvensizlik, zayıf sosyal ilişkiler ve görünmez problemlere yol açacağından aynı şekilde çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimalini arttırmaktadır. (Kervancı, 2013: 29).

2.4.3.12. Adalet

Bireylerde tükenmişlik yaşanmasına neden olan temel ve önemli örgütsel unsurlardan birisi de "adalet" kavramıdır. Örgütlerin yapısında adaletin doğru olarak tesis edilememesi durumlarında personeller arasında çatışma çıkması son derece doğal ve olası bir durum olarak değerlendirilmektedir. Adaletsizlik hissine kapılan personellerin başlangıçta huzursuzluk yaşamaları ve devamında ise bu hissiyatın artarak güçlenmesi durumunda örgüt içi oldukça büyük sorunlara neden olacak çatışmalara neden olmaktadır (Korkmaz ve Bozkurt, 2018: 234). Başka bir safhası olarak ise çalışanların kendi aralarında farklı şekilde gruplaşmaya başlaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı grupların oluşup kümelenmesi beraberinde işletmede yönetim anlamında da sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Adaletsiz şekilde kurulan bir organizasyon yapısında birçok farklı ve ciddi problem meydana çıkabileceği gibi bazıları şunlardır: karar verme mekanizmalarının doğru işlememesi, kıdem kazanmanın beceriye ya da hak edişe göre verilmemesi, iş bölümü ve iş yükünün doğru paylaştırılamaması, iş yeri ortamında belirlenen kurallara uyulması ve örgütsel olarak belirlenene hedef ve etkinliğe ulaşılamaması. Bahsedilen sorunlardan sadece bir kaçına bile bakıldığında oldukça ciddi sorunlara neden olduğu rahatça görülebilmektedir. İşte tam da bu nedenle organizasyonlarda personeller tarafından algılanabilecek adaletsizlik düşüncesinin, işletme için ne kadar tehlikeli

olduğu ortaya çıkmaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında ise personellerin sonuç olarak ya da dolaylı yoldan değil de direkt olarak tükenmişlik yaşamasına sebebiyet vermektedir (Korkmaz ve Bozkurt, 2018: 234)

2.4.3.13. Değerler

Değerler basit bir ifadeyle bireylerin işleri ile kurdukları bağların temelini oluşturmaktadır. Değerlerin bireyler ve çalışma ortamları üzerinde büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında paylaşılan ortak değerler aynı zamanda kişiler arasındaki ilişkileri de içermektedir (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 41). Bu sonuç, benzer duygu ya da değerlere sahip kişilerin birbiriyle ilişki kurmaları durumundan da rahatça anlaşılabilmektedir. Bahsedilen bu çalışma ortamı sayesinde iş yerlerinde ya da paylaşılan noktalarda ortak kullanılan bir iletişim dili oluştuğu görülmektedir. Ayrıca belirsizliklerin yaşanması ya da aşırı iş yükü gibi durumların oluşmasına sebebiyet verecek negatif yönlü etkenleri ortadan kaldırmaktadır. İş yerlerinde ortak ve olumlu yönde değerlere sahip olunan çevreler için, daha az rollerin belirsiz olması ya da daha nadir şekilde yoğun çatışmaların yaşanması gibi durumlar söz konusu iken, buna karşılık çalışanların işlerine olan bağlılıklarının, doyumlarının ve performanslarının artması söz konusudur. Söz konusu olan olumsuz değerlerin hâkim olduğu çevrelerde beraberinde getireceği aynı şekilde olumsuz sonuçlar tükenmişliğin artmasında son derece büyük rol oynayacaktır (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 41).

2.4.4. Tükenmişlik Modelleri

Gerek bireyleri gerek ise örgütleri önemli boyutlarda etkilemesiyle "tükenmişlik" kavramı, ortaya çıktığı ilk zamanlardan beri oldukça popüler olmuş ve bilim insanlarının dikkatlerini üzerinde toplamıştır. Tükenmişlik literatürünü ve bu terimi inceleyen çalışmalara bakıldığında, birçok farklı bilim insanı tarafından oldukça farklı tükenmişlik modellerinin alanyazın da yer aldığını görmek mümkündür. Bahsi geçen bu tükenmişlik modellerinden bazılarına bu kısımda yer verilecektir.

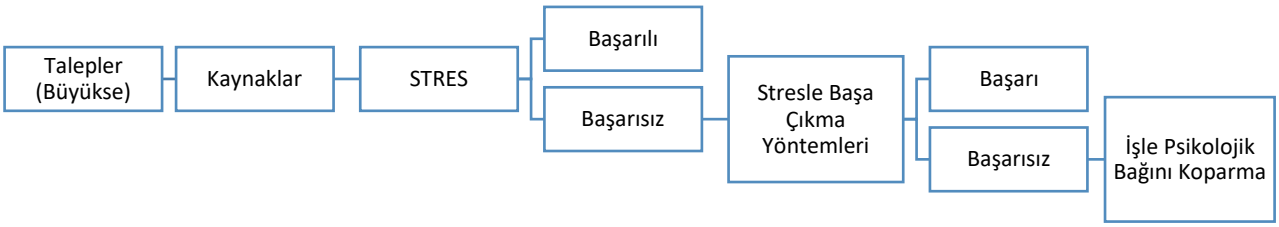
2.4.4.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss (1980) tükenmişliği kişilerin meslek hayatlarında yaşadıkları stres ve gerilimlere bir cevap olarak, mesleğine olan ilgisinin net bir biçimde azalması olarak belirtmiştir. Oldukça motive ve istekli şekilde profesyonel meslek hayatına atılan genç bireyler karşılaştıkları gerçekler, iş hayatı içerisinde yaşadıkları hayal kırıklıkları, beklemekte oldukları sosyal kazanımların elde edilememesi gibi durumların sonucunda gerçekler karşısında işlerine duydukları tutku azalmakta ve bağlılık ortadan kalkmaya başlamaktadır. Bu süreç ise beraberinde tükenmişlik yaşanmasını meydana getirmektedir. Bu çıkarımlara bağlı olarak ise, iş yerlerindeki sürekli hale gelen bireyler arası stres yaşama durumu neticesinde ortaya çıktığı belirtilmektedir (Kutanis ve Tunç, 2010: 66).

Bu modelde sadece tükenmişliğin nedenlerine bakılmamakla beraber, tükenmişliğe karşı bireylerin verdiği tepkiler ve buna ek olarak başa çıkma yöntemlerine de yer verilmiştir. Cherniss (1980) 'in modeline bakıldığında fazlasıyla gelen taleplerin eldeki kaynakları aşması neticesinde bireyler stres yaşamaya başlamaktadır. Buna cevap olarak ilk adımda yaşanan stresi ortadan kaldırmaya yönelmektedir. Bu adım sonrasında eğer bireyler stresi ortadan kaldırmada başarısız olursa meditasyon, rahatlama teknikleri, çeşitli egzersizler aracılığıyla stresle başa çıkma metotlarına başvurmaktadır. Gösterilen tüm bu çabalar neticesinde eğer kişiler stres ile

başa çıkmayı yine de beceremediyse son çare olarak işleriyle aralarındaki ilişkiyi psikolojik olarak kesme sonucuna varırlar (Beşyaprak, 2012: 51).

Şekil 2.5. Cherniss Tükenmişlik Modeli



Kaynak: S. Beşyaprak, Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2012, s. 51

2.4.4.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980) modeli temelinde yüksek umutlar besleyerek mesleğe başlamak ve devamında beklenen bu umutların yerine getirilmemiş olması nedeniyle belirli bir süre sonra bireylerde tükenmişliğe neden olduğu fikrini barındırmaktadır. Bu modelde tükenmişlik sendromunun birbirini takip eden ve saptanabilir aşamalardan geçerek ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu aşamalar ise idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma şeklindedir. Aşamalardan biraz bahsetmek gerekirse idealistik coşku zamanında bireylerdeki motivasyon, umut ve beklentiler oldukça yüksektir. Bir sonraki aşama olan durgunluk zamanında ise bireylerdeki bu motivasyonun düşmeye başladığı ve çalışma ortamlarında durgunluk oluşturabilecek pozisyon arayışlarına girmeye başladıkları görülür. Sonraki aşama olan engellenme seviyesinde ise geçen zamanla beraber bireyler çalışan personeller işlerini başarma çabalarının engellendiği düşüncesine kapılmaya başlarlar. Son aşama olan duygusuzlaşma da ise personeller tüm hal ve hareketleriyle son derece ilgisiz ve duyarsız olduğunu belli ederler. Rahatsız edici ya da istenmeyen durumlar da (işe geç gelmek, izinsiz devamsızlık yapmak, işi sabote etmek vb.) kendine yer bulur (Kaya, 2010: 19; Çam, 1989: 20).

2.4.4.3. Pines ve Aronson Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aronson (1988)'ın tükenmişlik modeli, diğer tükenmişlik modellerine kıyasla daha genel içeriğe sahip olması ve tüm meslekleri kapsamasıyla dikkatleri üzerine çekmiştir. Pines ve Aronson kendilerine göre tükenmişlik kavramını duygusal çabalar harcanması gereken ve bununla beraber uzun süren bir sürecin sonucunda meydana gelen üç farklı tükenmişlik durumu olarak ifade etmiş ve bu üç farklı tükenmişliği ise: fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak belirtmiştir. Bahsi geçen tükenmişlik durumları içerisinde fiziksel tükenme için yeterli seviyede enerji olmaması, sürekli yorgun hissetme hali ve zayıflık ifade edilmiştir. Buna ek olarak ise duygusal tükenme ifadesiyle de çaresiz hissetme, umudunu kaybetme ve sıkışmışlık hissini yaşamayı ifade etmiştir. Son olarak zihinsel tükenme durumunda ise ilk aşamada bireyin kendisine sonrasında çalıştığı işine ve nihai olarak ise hayatın kendisine karşı negatif davranışlar ortaya çıkarmasına sebebiyet verdiği ifade edilmiştir (Bolat, 2011: 69). Yazarlar Pines ve Aronson (1988) 'a göre motivasyonları yüksek düzeyde olan personeller stres ile beraber çatışma durumunun da oldukça az olduğu çalışma ortamların da başarılı

olabilmektedirler. Aksi durumda ise bahsedilen bu olumsuz davranış ve durumların hâkim olduğu çevrelerde nihai olarak tükenmişlik sendromunun yaşanmasını öngörmektedirler. Aynı zamanda Maslach Tükenmişlik Envanterinden sonra literatürde en sık kullanılan ve bununla beraber en yaygın karşılaşılan ölçek olarak belirtilmektedir (Sandıkçı, 2010: 23).

2.4.4.4. Perlman ve Hartman 'ın Tükenmişlik Yaklaşımı

Perlman ve Hartman (1982) ait olduğu yıllara kadar ki yapılmış diğer tükenmişlik çalışmalarının ve sonuçlarının analizlerini yaparak, çıkmış sonuçlarını sentezlemiş ve yeni bir tükenmişlik kavramı ortaya atmışlardır. Ortaya çıkan modele göre tükenmişlik sendromu aslında bireylerin yaşamış olduğu strese karşı gösterdikleri tepkiler sonrasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirdikleri modelde fizyolojik, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç farklı boyut ele alınmıştır. Bunlardan fizyolojik tükenmişlik bitkinlik, halsizlik gibi fiziki belirtilere, bilişsel tükenme davranış ve tutumsal belirtilere, davranışsal tükenme ise personelin giderek duyarsızlaşması ve verimsiz çalışma gibi belirtilere odaklanmaktadır (Sılığ, 2003: 15).

Model oluşturulurken bireylerin hem kişisel hem de çevresel faktörleri ele alınacak şekilde kurgulanmıştır. Bir diğer özelliği ise oldukça geniş akademik literatürün ele alınmasından dolayı tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda kullanılan birçok farklı faktörü de içinde barındırmasıdır. Bireylerin sahip olduğu özellikler ve sosyal çevreleri yaşanılan stresin gerek algılanmasında gerekse etkisinin hissedilmesinde oldukça önemli yer almaktadır. İnsanlar tükenmişliği yaşadıkları streslere karşı bir reaksiyon göstermesi sonucunda farklı senaryolarla birlikte bu stresle başa çıkabilmede başarılı ya da başarısız olması duruma göre tükenmişliğe yakalanabilmektedirler. Bu durum ise belli bir süreyi kapsamaktadır ve bu süre ise 4 farklı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan bahsetmek gerekirse; algılanan stres düzeyi, durumun strese götürme derecesi, strese karşı verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu olarak ifade edilmektedir (Baysal, 1995: 30).

1- Durumun Strese Götürme Derecesi

İlk aşama olan durumun strese götürme derecesinde yaşanılan hangi durumların kişilerde strese neden olduğu belirtilmektedir. Bu durumun ise temelinde iki farklı durum söz konusudur. İlk durum personellerin şahsi yetkinlik ve becerileridir. Bir diğeri ise şahısların bireysel olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumlar olarak ele alınmaktadır. En basit şekilde özetlemek gerekirse stres yaşama durumu ve şiddet derecesi bireylerin öz durumları ile bağlı oldukları organizasyonlardaki faktörler arasındaki uyumsuzluk ile ilişkilidir (Perlman ve Hartman, 1982: 298).

2- Algılanan Stres Düzeyi

Strese sebebiyet veren çok sayıda farklı durumun mevcut olduğu ortamlarda çalışanlar için tüm bu olumsuz koşulların bireyleri stres ya da baskı altında hissetmesine yol açtığı fikri yanlıştır. Daha önce bahsedilen ilk aşamadan bir sonraki evre olan ikinci aşamaya geçişte organizasyonda alınan pozisyon ve örgütün etkenleriyle beraber aynı zamanda personellerin kendi kişilikleri ve özgeçmişleri ile de ilişkilidir (Perlman ve Hartman, 1982: 298).

3- Strese Karşı Verilen Tepki

Strese tepki verme aşamasında, bireyler yaşamış oldukları strese karşı bir tepki ile geri dönüş yapılmasını ifade etmektedir. Bu tepki fiziksel olarak, bilişsel olarak ya da davranışsal olarak üç farklı seviyede ortaya çıkabilmektedir. Bahsi geçen üç farklı tepki düzeyi içerisinde

hangisinin ne zaman ortaya çıkacağı diğer durumlarda da bahsedildiği gibi bu aşamada da kişisel ve organizasyonel etkenlerle ilişkilidir (Perlman ve Hartman, 1982: 298).

4- Strese Verilen Tepkinin Sonucu

Son aşama olan strese verilen tepkinin sonucu, bir yandan kişilerin iş doyumunda diğer bir yandan ise işlerini bitirme düzeylerinde düşüşler olacaktır. Bunların üzerine ek olarak zihinsel ve fiziksel sağlık kondisyonun da hasarlar meydana gelmeye başlamaktadır. Sonucunda ise bireyler kendiliğinden işlerinden ayrılma eğilimi gerçekleştirebilir ya da bunun dışında işlerinde tutunamadıklarından dolayı atılabilirler. Bu aşama stresin ve peşinden gelen tükenmişliğin sonuçlarını temsil etmektedir (Perlman ve Hartman, 1982: 298).

2.4.4.5. Maslach Tükenmişlik Modeli

Adını modeli ortaya atan Christina Maslach 'dan alan ve 1981 yılında ortaya koyduğu teoriden, sosyal bilimler konusunda oldukça yaygın olarak tanınan modellerin başında gelmesiyle beraber tükenmişlik konusundan bilim dünyasında en sık başvurulan ölçek ve model olarak da bilinmektedir. Alanyazın da "çok boyutlu tükenmişlik modeli" veya "üç boyutlu tükenmişlik modeli" gibi isimleriyle de kendine yer edinmiştir. Hizmet kuruluşlarında çalışan personellerin vaktinin çoğunun diğer insanlarla yoğun bir iletişim içinde kalarak geçirdiği bilinmektedir. Diğer bireyler ile geçirilen bu yoğun zaman aslında müşterilerin ya da sorumluluğundaki bireylerin problemleri olduğu için çok fazla duyguyu yoğun olarak yaşamaktadırlar. Yaşanılan sorunlara ait çözümler ise her zaman beklenildiği gibi kolayca elde edilememektedir. Sonuç olarak bu duruma sürekli olarak maruz kalan birey belirsizler ve hayal kırıklıklarıyla yüzleşmek zorunda kalır. Bahsedilen bu yorucu ve zorlu koşullar altında uzun süreler çalışan kişilerin duygusal yönden yıpranması ve tükenmişlik yaşaması oldukça olağandır. Modelde tükenmişlik kavramı: "duygusal tükenme", "duyarsızlaşma" ve "kişisel başarılarda azalma" olarak üç farklı boyutta ele alınmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

1- Duygusal Tükenme

Duygusal tükenmişlik alt boyutu, tükenmişlik kavramı açısından başlangıç aşaması olarak görülmekle beraber, en önemli algılanan ve en çok odaklanılan boyutudur. Temelinde bireylerin şahsi stres seviyesini ifade etmekle birlikte genel anlamda personellerin sahip olduğu gerek fiziki gerekse duygusal kaynaklarının tükenmeye başlamasını göstermektedir (Wright ve Bonett, 1997: 492). Bu boyut, bireylerin sürekli olarak diğer insanlarla iletişim kurarken duygularını kullanarak yıpranması ve bunun sonucunda ise tükenmiş hissetmesi durumudur. Çalışana sorumlu olduğu işinden dolayı fazlasıyla yüklenmek ve bunun sonucunda ise tüketilmesi durumunu ifade etmektedir. Özellikle bakıldığında boyutun iş stresiyle yakından alakalı olduğu görülmektedir. Yoğun bir çalışma programı altında ezilen ve sürekli dışarıdan gelen duygusal beklentileri karşılama görevi yüzünden sorun yaşanması doğaldır (Leiter ve Maslach, 1988: 298).

Kendilerine atanan işler karşısında zaman ya da insan gücü gibi yeterli kaynaklara sahip olmayan çalışanlar, bu eksiklikleri kapatabilmek için olması gerektiğinden fazla duygusal enerji harcama eğilimine girer, bununla beraber duygusal tükenmişlik yaşama ihtimallerini arttırmış olurlar. Bireyler arası sağlanan etkileşimde uzun süreler boyunca yüz yüze ve yoğun duygusal iletişim sağlamak zorunda olan personeller, önceden belirli olan ve rutin düzende ilerleyen işlerde çalışan personellere göre daha yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşanmışlık oranlarına sahiptirler (Cordes, Dougherty ve Blum, 1997: 688).

2- Duyarsızlaşma

Bir sonraki aşama olan duyarsızlaşmada ise çalışanlar hizmet vermekle sorumlu oldukları bireylere karşı duygusuz davranış ve tutumlar sergilemeye başlamaktadırlar. Oldukça durağanlaşmış içsel sorunlarla sahip oldukları sorumluluklara karşı bıkkınlık hissedilen durumdur. Çalışanlar bu aşamada işlerini veya sorumluluklarını sadece yürüyecek kadar ya da oldukça resmi şekilde teknik olarak yürümesini sağlamaktadırlar. Personeller muhataplarına karşı insandan ziyade nesne gibi davranışlar gösterirler. İlk aşamada duygusal tükenme yaşayarak sürece giren kişi, diğer bireylerin sorunlarını ortadan kaldırma konusunda başarısızlık hissiyle karşılaşırlar. Bunun neticesi olarak çalışma ortamlarındaki diğer çalışanlara karşı samimiyetsiz, soğuk tavırlar göstermeye başlar. Bu davranış ve tutumlarının temel sebebi üzerinde yoğun baskı şeklinde hissettiği duygusal yükten kaçış içindir. İlerleyen zamanla beraber giderek kötüleşen bu davranışlar aşağılayıcı ya da son derece nezaketsiz şekillere bürünebilir (Akpınar, 2014: 26).

3- Kişisel Başarılarda Azalma

Son evreye varıldığında ise bireylerin karşılaştıkları durum kişisel başarılarda azalma durumudur. Bu aşamaya gelindiğinde bireylerin kendilerini sorunlu, başarısız gibi olumsuz ifadelerle değerlendirdikleri görülür. Çalışanlar sorumlu oldukları işlerinde ya da etkileşim halinde olmaları gereken bireylere karşı, gerek yeterlilik anlamında gerekse başarı hissinde azalma meydana geldiğinden dolayı yeterli ve kaliteli çıktı aktaramazlar. Yoğun olarak ilerleme anlamında problem yaşadıkları düşüncelerinin baş gösterdiği evredir. Başlangıçta diğer bireyler için ürettiği olumsuz fikirler ilerleyen zamanlarda kendisi hakkında da sorunlu düşünceler üretmesine zemin hazırlamaktadır. Son aşama olan kişisel başarıda azalma durumunda çalışanlarda düşük çalışma isteği, bireyler arasındaki iletişimde kopukluk, işletmeye değer katamama, kişinin kendisine olan saygısında azalma gibi problemleri de beraberinde getirir (Cordes ve Dougherty, 1993: 624). Sürekli olarak azalan kişisel başarı durumu bireylerin kendilerini de olumsuz olarak algılayıp, değerlendirmesiyle yakından ilişkilidir. Tükenmişliğin uç noktasına vardıklarında ise bireyler artık harekete geçirecekleri eylemlerin hiçbir fark yaratmayacağına inanmaya başlarlar buna bağlı olarak da denemekten vazgeçmiş olurlar (Huarng, 2001: 5).

2.4.5. Duygusal Zekâ ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Yapılan Çalışmalar

Günümüz dünyasında gerekli yetkinlikler göz önüne alındığında, çalışma ortamlarında bireylerin her zamankinden daha çok duygusal zekâsını tanımaya, anlamaya ve doğru şekilde kullanabilmeye ihtiyacı olduğu söylenebilir. Bu durumun bir tezahürü olarak da gün geçtikçe duygusal zekâ üzerine yoğunlaşan ilgilinin sebebi daha iyi anlaşılmaktadır. Bireylerin sahip olduğu duygusal zekâ düzeyleri gerek özel gerekse çalışma hayatlarındaki tükenmişlik, başarı veya doyum gibi faktörleri doğrudan etkilemektedir (Canbulat, 2007: 92). Her zaman olduğu gibi günümüzde de yöneticiler en verimli ve etkili çalışanları bulmak için farklı kriterleri göz önünde bulundurdukları bilinmektedir. Bu durumda ise duygusal zekânın önemi tekrar tekrar karşılarına çıkmaktadır. Sahip olduğu duygularına iyi şekilde tanıyan, ruh halleri arasındaki geçişleri dengeleyebilen ve çalışma ortamına sürekli olumlu duygularla destek veren çalışanların olması, daha kaliteli bir iş ortamı sağlayacağı için herkesin işini daha iyi yapabilmesine olanak tanır. Bunun tersi senaryoda ise tükenmişlik, stres gibi faktörler ortaya çıkacağı için oldukça dikkat edilmesi gerekir (Canbulat, 2007: 92).

Maslach ve Jackson (1981) yılında yaptığı ve 1025 katılımcıdan oluşan çalışması Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory / MBI) olarak bilinen ölçeğinin geçerlilik aynı zaman da güvenilirliğinin ilk defa denendiği çalışmadır. Yapılan analizler sonucunda geçerlilik ve güvenilirlik açısından denemelerden olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Buna ek olarak tükenmişlik kavramına ait alt boyutlardan mesleki kıdem, cinsiyet, eğitim ya da medeni durum gibi bazı kriterler dikkate alarak arasındaki ilişki durumları incelenmiştir. Günümüzde çok atıf alan ve ölçeği halen kullanılmakta olan çalışmalardan biri olarak güncelliğini korumaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen çıktılardan birisi de tükenmişlik için alt boyutlar olan: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarıda düşüş boyutları ortaya çıkarak açıklanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981).

Leiter ve Maslach (1988) ortaya attıkları çalışmada, bireylerin iş yaşamlarındaki iletişim kurdukları ortamın, yaşanabilecek tükenme ve örgütün işlevleri üzerine etkilerini ele almıştır. Araştırmanın örneklemi 52 sağlık personeli olup Amerika, Kuzey Kaliforniya 'da gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalar neticesinde çalışanlar tarafından sevilmeyen yöneticiler ile tükenmişlik durumu arasında uygun iletişim kanallarının kullanılamaması sebepli pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu çıktılar neticesinde tersi yöndeki bulgulara bakan araştırmacılar çalışanlar tarafından sevilen yöneticiler ile tükenmişlik kavramı arasındaki ilişkide tam tersi sonuçlar almayı beklerken istatistiksel anlamda anlamlı bulgular elde edememişlerdir. Sonrasında ise regresyon analizi yapılarak çalışanlar tarafından sevilmeyen yöneticiler ile tükenmişlik kavramı arasında ortaya atılan ilişki teyit edilmiştir (Leiter ve Maslach, 1988).

Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) gerçekleştirdikleri bilimsel araştırmada İspanya, Portekiz ve Hollanda 'dan katılım sağlayan üniversite öğrencileri üzerinde tükenmişlik sendromunu ve bunun tam tersi durum olan bağlılık incelemişlerdir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizleri Maslach Tükenmişlik Envanterinin öğrenciler için uyarlanmış olan halinde beklendiği gibi üç faktörlü yapıları (Tükenmişlik, Sinizm ve Azaltılmış Yeterlilik) olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak çalışmanın başında araştırmacıların varsaydıkları gibi tükenmişlik durumu ile bağlı bulunduğu alt ölçekleri arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bir başka çıktı olarak ise öğrencilerin ait olduğu ülkelerden bağımsız olarak, bireylerde ki yeterlilik ve güç göstermiş oldukları akademik performans ile pozitif ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova ve Bakker, 2002).

Duygusal zekâ, özellikle bireylerin hem kendi hissettiklerini hem de beraber çalışma ortamında bulundukları kişilerin (kendine bağlı çalışanlar ya da takım arkadaşları olabilir) hangi duygulara sahip olduğunu ve buna bağlı olarak neler hissettiklerini iyi şekilde anlamasında önemli rol oynamaktadır. Kendisinin ve başkalarının duygularını iyi anlayıp uygun şekilde iletişime geçebilen bireylerin daha başarılı olduğu görülmektedir. Bireyler özel ve iş hayatlarında başarıyı yakaladıkça tükenmişlikten uzaklaşmaktadırlar. Çalışanlarla ya da ekip arkadaşlarıyla beraber doğru ve etkili şekilde etkileşim kurabilen yöneticiler ya da personeller daha fazla olumlu çıktı elde etmektedirler. Buna bağlı olarak sürekli ve fazla sayıda olumlu çıktı elde eden bireyler başarılarını ve hayat kalitelerini arttırmakla kalmayıp, tükenmişlik sendromunu tetikleyebilecek her türlü çıktıdan da uzaklaştıkları için daha sağlıklı bir yaşam elde etmiş olacaktırlar. Daha önce anlatıldığı gibi tabi ki tükenmişlik tek bir çıktıya ya da girdiye bağlı olmadığından tamamen ortadan kaldırılacağı söylenememekle beraber, bu durumu yaşama olasılıklarını en aza indireceği kesindir. Tüm bu olumlu çıktılara da bağlı olarak örgütlerde çalışan personeller daha etkili bir şekilde ve yüksek verimle çalışmaktadırlar (Seymen, 2019: 38-39).

Konakay ’ın (2010) yılında gerçekleştirdiği araştırmada akademisyenlerdeki duygusal zekâ yeterlilik seviyeleri ile yaşadıkları tükenmişlik arasında herhangi bir ilişkinin varlığı incelemiştir. Çalışma da akademisyenlerde duygusal zekânın kıdem, yaş, cinsiyet, eğitim gibi bazı demografik özelliklere göre değişip değişmediğine bakılmıştır. Ölçek olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Akademisyenlerin sahip olduğu demografik özellikler ile tükenmişlik ve duygusal zekânın arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma da elde edilen verilerle kurulan hipotezlerin test edilmesi için t testi, varyans analizi (ANOVA), faktör analizi, korelasyon ve regresyon yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma neticesinde duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında düşük seviyelerde de olsa pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Konakay, 2010).

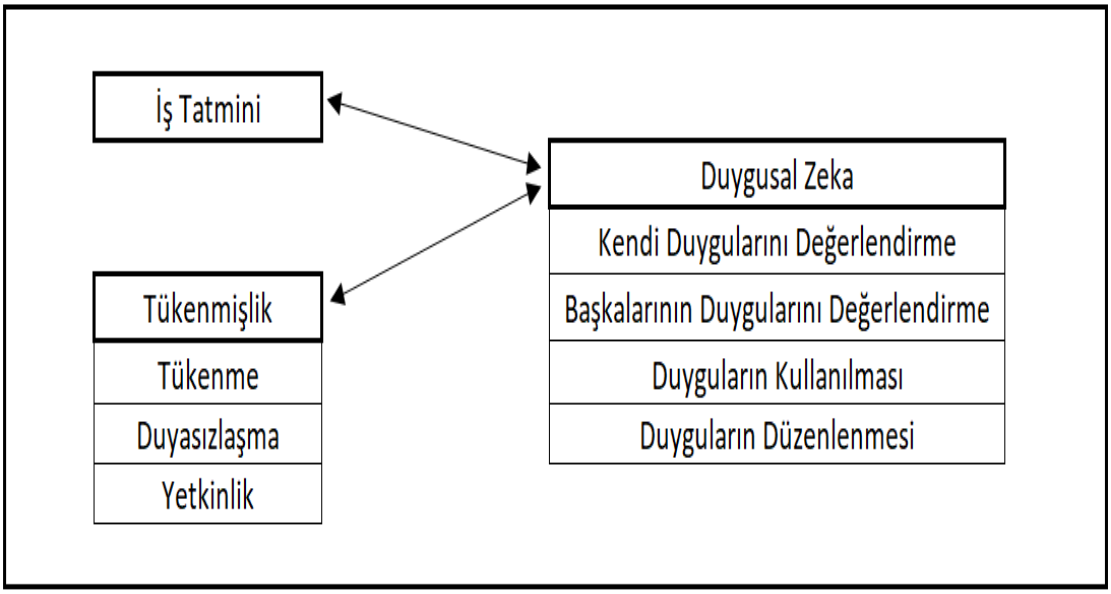
Ardıç ve Polatçı ’nın (2008) yaptığı çalışmada Gaziosmanpaşa Üniversitesinde görevli olarak bulunan 200 akademik personelin yaşamış oldukları tükenmişlik sendromlarını saptamak ve birkaç farklı değişken (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) ile arasındaki ilişkiyi incelemek hedeflenmiştir. Çalışmalarında kişisel bilgi formu ile beraber Maslach Tükenmişlik Envanterini katılımcılara uygulamışlardır. Güvenirlik analizi, t testi ve tek yönlü varyans analizi metotları kullanılmıştır. Neticesinde ise yaşanılan tükenmişliğin kaynağının belirlenip bu olumsuzluğun ortadan kaldırması amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre ise araştırma görevlileri gerek duygusal tükenme gerekse duyarsızlaşma alt boyutlarında en yüksek seviyelere ulaştıkları görülmüştür. Bir başka bulgu olarak ise duyarsızlaşma alt boyutunun erken yaşlardaki akademisyenlerde görülürken kişisel başarıda düşüklüğün ise ileri yaş akademisyenlerde daha yükse ve sık durumda olduğu gözlemlenmiştir. Akademisyenlerin yaşadıkları bu tükenmişliklere karşı ise çözüm olarak bireylere kişisel gelişim imkânları tanımak, farklı aralıklarla seminerler düzenlemek, eğitimler düzenlemek ve en önemlisi olarak ise akademik personellerin bu faaliyetlerde düzenli yer almasını sağlamak olarak sunmuşlardır. Destekleyici faaliyetler olarak ise: işteki yaşanılan monotonlukların azaltılması, iş yerinde rotasyon sağlanması, bireyler verilen işlerin daha fazla zenginleştirilmesi ve çalışma koşullarının genel anlamda iyileştirilmesi önerileri sunulmuştur (Ardıç ve Polatçı, 2008).

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Duygusal zeka ve alt boyutları ile, iş tatmini ve tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkinin yer aldığı kavramsal model aşağıda belirtilmiştir.

Şekil 2.6. Araştırmanın Kavramsal Modeli



3.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Duygusal zeka ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1a: Kendi duygularını değerlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1b: Başkalarının duygularını değerlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H1c: Duyguların kullanılması ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1d: Duyguların düzenlenmesi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Duygusal zeka ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2a: Duygusal zeka ile yetkinlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2b: Duyguların düzenlenmesi ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H2c: Kendi duygularını değerlendirme ile yetkinlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2d: Başkalarının duygularını değerlendirme ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2e: Duyguların kullanılması ile yetkinlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Evren ve Örneklem

Yapılan araştırmalar neticesinde ulaştığımız sonuçların genellendiği ve buna ek olarak gerçekleştirilen araştırmanın içerisinde ortak özelliklerine göre bir arada bulunan olguların, olayların veya da varlıkların tümüne evren adı verilir (Ural ve Kılıç, 2013: 31). Seçilen bu evrenin içinde ise daha fazla bilgi edinmek istenildiğinde başvurduğumuz bir alt kümeye ise örneklem denir. Örneklemin bir üst kümesi olan evren 'i temsil etmede yeterli olduğu kabul edilir. Örneklem seçimi ise belirli kurallar çerçevesinde gerçekleştirilir (Bulut, 2010: 85). Bu araştırmada örnekleme yöntemlerinden "kolayda örnekleme" yöntemi uygulanmıştır. Bahse konu olan kolayda örnekleme yöntemi literatürde en sık kullanılan örnekleme yöntemlerinden birisidir. İlgili ankete katılım gösteren bireylerin doğru zamanda ve doğru mekanda olmasından dolayı bu yöntem sık olarak tercih edilmektedir (Acharya, Prakash, Saxena ve Nigam: 2013). Araştırmanın evrenini 16.000.000 m2 alanda dağılımı gösteren, toplam 60.000'in üzerinde çalışan sayısı, 224 işletme sayısı ve 9.6 milyar $ dış ticaret hacmine sahip, Manisa Organize Sanayi Bölgesindeki (MOSB) ISO 500'e giren 18 firmanın uluslararası lojistik departmanında çalışan 1.972 personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemine bakıldığında ise, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde ISO 500 içinde bulunan 18 işletmede faaliyet gösteren uluslararası lojistik departmanında alt ve orta düzeyde çalışan 321 personel oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Araçları

İlgili araştırmada toplanılan veriler kantitatif araştırma metotlarından biri olan anket metodu ile elde edilmiştir. Veri toplamada kullanılan anket, araştırmaya konu bireylerden gerek sözlü gerekse yazılı olarak bilgi toplayabilmek için oldukça sık kullanılan bir araçtır (Arıkan, 2018).

İlgili çalışmada değerlendirilen anket iki farklı kısımdan oluşmaktadır. Araştırmaya konu anketin ilk kısmı ankete katılım sağlayan bireylerin sahip oldukları demografik özellikleri ortaya çıkarmaya yöneliktir. Anketin ikinci kısmını ise duygusal zeka, tükenmiş ve iş tatmini ölçekleri oluşturmaktadır. Belirtilen araştırma anketinin ikinci kısmındaki sorulara karşılık cevap ifadeleri 5 'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. İfadeler 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum olarak anket katılımcılarına sunulmuştur.

3.4.1. Duygusal Zeka Ölçeği

Araştırmada çalışanların duygusal zekasını ölçmek için Wong ve Law Duygusal Zeka Ölçeğinden (Wong and Law Emotional Intelligence Scale: WLEIS) yararlanılmıştır. WLEIS çalışanların sahip olduğu duygusal zekanın öğrenmelerini sağlayacak olan özellik ve yeteneklerden oluşmakta olduğunu ifade eder. WLEIS ölçeği dört temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Kendi Duygularını Değerlendirme (Self-Emotion Appraisal, SEA), Başkalarının Duygularını Değerlendirme (Others' Emotion Appraisal, OEA), Duyguların Kullanılması (Use of Emotions, UOE) ve Duyguların Düzenlenmesi, Regulation of Emotions, ROE) 'dur. Alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri; kendi duygularını değerlendirme için .86, başkalarının duygularını değerlendirme için .82, duyguların kullanılması için .85 ve duyguların düzenlenmesi için .79 'dur (Wong ve Law, 2002). WLEIS ölçeğini referans alarak kullanan bir başka araştırmada Libbrecht ve Lievens (2010) 'dır. Araştırmada duyguların değerlendirilmesinde katılımcıların kendi duygularını ve başkalarının duygularını değerlendirmesinin eşdeğer olup olmadığına bakılmaktadır. Çalışma sonucunda Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla: kendi duygularını değerlendirme .79, başkalarının duygularını değerlendirme .77, duyguların kullanımı .76, duyguların düzenlenmesi ise .82 olarak çıkmıştır (Libbrecht ve Lievens, 2010: 1012.)

3.4.2. Tükenmişlik Ölçeği

Maslach Tükenmişlik Envanteri Genel Formu (MTE – GF) Schaufeli, Leiter, Maslach ve Jackson tarafından 1996 yılında geliştirilmiştir. Çalışmalarının asılında yedi dereceli Likert ölçeği kullanılmış ve toplamda 16 madde ile beraber 3 alt boyuttan meydana gelmiştir. Bu alt ölçekler ise tükenme, duyarsızlaşma ve yetkinliktir. Alt boyutlar sırasıyla 5,5 ve 6 sorudan oluşmaktadır. Ölçek içerdiği maddeler geliştiricileri tarafından "0 – hiç bir zaman", "6 – her zaman" olarak kullanılmıştır. Maslach tükenmişlik ölçeği iş hayatında insanlarla yüz yüze fiziksel olarak çalışanlar için geliştirilmişti ve çalışma Ergin (1992) tarafından türkçeye uyarlandı. Ergin bu çalışmasında 7'li Likert derecelendirme biçiminin Türk örfüne göre uygun olmadığını açıkça iletmiştir. Ergin (1992)'nin bu yorumuna istinaden Gündüz, Çapri ve Gökçakan (2013) uyarlama çalışmalarında 5'li Likert derecelendirme yöntemini kullanmıştır. Çalışma sonucunda Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla: .82, .77, .72 olarak ortaya çıkmıştır (Gündüz, Çapri ve Gökçakan, 2013: 37).

3.4.3. İş Tatmini

Lojistik sektöründe çalışanların iş tatmininin ölçülmesi için Griffin vd. 'nin 2010 yılında "Ceza İnfaz Personellerinin İşe Bağlılık, İş Stresi, İş Memnuniyeti, Örgütsel Bağlılık ve

Tükenmişliği" isimli çalışmasında kullandığı iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır. İş tatmini için kullanılan ölçek 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach's Alpa değeri .92 çıkmıştır. İlgili araştırma kapsamında bahsedilen tüm ölçekler için katılımcıların tutumlarını ölçmek için "1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde 5'li Likert derecelendirmesinden yararlanılmıştır (Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail ve Baker, 2010: 245).

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS Statistics (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±2 arasında olmasına bağlıdır (George, D., & Mallery, M. , 2010). Ölçeklerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Kullanılan kendi duygularını değerlendirme hariç ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değeri ±2 aralığında olup normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Normal dağılım gösteren ölçekler için parametrik, dağılımın normal olmadığı durum için nonparametrik testler kullanılmıştır.

Nicel değişkenlerimizin iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Mann-Whitney U testi ve bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. İlişkisiz ikiden çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Kruskal-Wallis H testi, ANOVA (F) testi, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Değişkenlerin aralarındaki ilişkinin belirlenmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini analiz etmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla "Güvenilirlik Analizi" yapı geçerliliği test etmek için "Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)" yapılmıştır. Araştırmada p değerleri 0.05'in altında olan değerler anlamlı kabul edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,868 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için "yeterli" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının

göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılar tarafından tatminkar olarak düşünülen minimum KMO değeri 0,7'dir (Altunışık vd., 2010:266). Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür ($\chi 2(120) = 2327{,}053$; $p<0{,}01$).

3.5.1. Duygusal Zeka Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Duygusal zeka ölçeğinin güvenilirliğinin Cronbach Alfa katsayısı (0,881), **"**Kendi duygularını değerlendirme**"** Cronbach Alfa katsayısı 0,882, **"**Başkalarının duygularını değerlendirme**"** Cronbach Alfa katsayısı 0,790, **"**Duyguların kullanılması**"** Cronbach Alfa katsayısı 0,765, **"**Duyguların düzenlenmesi**"** Cronbach Alfa katsayısı 0,796 güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin genel güvenirliğine ilişkin Cronbach Alfa (Crα) değerinin 0.50'ye eşit veya 0.50'den yüksek olması gerekir (Özdamar, 2017).

Tablo 3.1. Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktörler				**Madde toplam korelasyonu**
	Kendi duygularını değerlendirme	Başkalarının duygularını değerlendirme	Duyguların kullanılması	Duyguların düzenlenmesi	
DZ1	0,815				0,729
DZ2	0,847				0,837
DZ3	0,847				0,791
DZ4	0,670				0,634
DZ5		0,719			0,607
DZ6		0,744			0,631
DZ7		0,736			0,545
DZ8		0,719			0,614
DZ9			0,694		0,530
DZ10			0,747		0,552
DZ11			0,588		0,559
DZ12			0,728		0,631
DZ13				0,710	0,586
DZ14				0,707	0,617
DZ15				0,793	0,534
DZ16				0,806	0,715
Açıklanan Varyans	37,383	8,969	7,117	12,439	

(%) (65,908)					
Öz Değer (Λ)	5,981	1,435	1,139	1,990	
Güvenilirlik	0,882	0,790	0,765	0,796	0,881
KMO =0,868; χ2(120) =2327,053; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000					

Tablo 3.1.'de ölçeğe ilişkin açımlayıcı faktör analizi ve madde toplam korelasyonları yer almaktadır. Madde toplam test korelasyonunun yeterli olabilmesi için gerekli minimum değer 0,20 olarak belirtilmektedir (Kline, 2000). Madde korelasyonlarını incelediğimiz ölçek maddelerinin 0,20'nin üzerinde olduğu görülmüştür.

Ölçekte yer alan ifadelerin ölçekten çıkarılması ile ilgili bir başka süreç ise faktör yük değerlerinin iki ve daha fazla faktörde 0,1 faktör yükü farkından daha az olacak şekilde değer almasıyla başlamaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 233). Araştırmaya katılan katılımcıların duygusal zekayı ölçmeyi amaçlayan maddelerin binişiklik oluşturmadığı olmadığı görülmüştür. Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Şencan (2005) faktör yük referansı için aşağıda yer alan şekilde derecelendirme yapmış ve faktör yüklerinin yeterliliğini örneklem hacmi ile ilişkilendirmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 194):

• Faktör yükü 0,30 ise 350 örneklem hacmi
• Faktör yükü 0,40 ise 200 örneklem hacmi
• Faktör yükü 0,50 ise 120 örneklem hacmi
• Faktör yükü 0,60 ise en az 85 örneklem hacmi
• Faktör yükü 0,70 ise en az 60 örneklem hacmi

Duygusal zeka ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, örneklem büyüklüğü 321 olan çalışmada faktör yük değerlerinin 0,30'un üstünde olduğu belirlenmiştir. Dört faktör için yapılan analizde, maddeler, faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirildiğinde, faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,670-0,847 arasında olduğu görülmektedir. Varimax döndürmesi sonuçlarında maddeler toplam 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %65,908'ini açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2007; Tavsancil, 2005). Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa

yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere **"**Kendi duygularını değerlendirme**"** faktörü toplam varyansın %37,383'ünü, **"**Başkalarının duygularını değerlendirme**"** faktörü toplam varyansın %8,969'unu, **"**Duyguların kullanılması**"** toplam varyansın %7,117'sini, **"**Duyguların düzenlenmesi**"** toplam varyansın %12,439'unu açıklamaktadır.

3.5.2. Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliğinin (0,729), **"**tükenme**"** 0,823, **"**duyarsızlaşma**"** 0,583, **"**yetkinlik**"** 0,717 güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin genel güvenirliğine ilişkin Cronbach Alfa (Crα) değerinin 0.50'ye eşit veya 0.50'den yüksek olması gerekir (Özdamar, 2017).

Açımlayıcı faktör analizinden önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,764 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için "yeterli" olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.2. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktörler			**Madde toplam korelasyonu**
	Tükenme	Duyarsızlaşma	Yetkinlik	
TÜK1	0,819			0,643
TÜK2	0,857			0,726
TÜK4	0,663			0,533
TÜK5	0,824			0,693
TÜK8		0,803		0,412
TÜK10		0,828		0,412
TÜK14			0,807	0,534
TÜK15			0,715	0,467
TÜK16			0,860	0,619
Açıklanan Varyans (%) (67,251)	33,737	11,595	21,920	
Öz Değer (Λ)	3,036	1,044	1,973	
Güvenilirlik	0,823	0,583	0,717	0,729
KMO =0,764; χ2(36) =844,922; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000				

Tablo 3.2. ’de ölçeğe ilişkin açımlayıcı faktör analizi ve madde toplam korelasyonları yer almaktadır. Madde- toplam test korelasyonunun yeterli olabilmesi için gerekli minimum değer 0,20 olarak belirtilmektedir (Kline, 2000). Madde korelasyonlarını incelediğimiz ölçek maddelerinin 0,20’nin altında olan 3,6,9,11,12,13 maddeleri çıkarılmıştır. Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür ($\chi 2(36) = 844{,}922$; $p<0{,}01$).

Ölçekte yer alan ifadelerin ölçekten çıkarılması ile ilgili bir başka süreç ise faktör yük değerlerinin iki ve daha fazla faktörde 0,1 faktör yükü farkından daha az olacak şekilde değer almasıyla başlamaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 233). Araştırmaya katılan katılımcıların tükenmişliğini ölçmeyi amaçlayan bunun yanında binişiklik oluşturan 7 numaralı maddenin boyutlara dahil olmadığı görülmüş, ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir.

Tükenmişlik ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, örneklem büyüklüğü 321 olan çalışmada faktör yük değerlerinin 0,30’un üstünde olduğu belirlenmiştir. Üç faktör için yapılan analizde, maddeler, faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirildiğinde, faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,614-0,855 arasında olduğu görülmektedir. Varimax döndürmesi sonuçlarında maddeler toplam 3 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %67,251’ini açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2007; Tavsancil, 2005). Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere **“**tükenme**”** faktörü toplam varyansın %33,737’sini, **“**duyarsızlaşma**”** faktörü toplam varyansın %11,595’ini, **“**yetkinlik**”** toplam varyansın %21,920’sini, **“**Duyguların düzenlenmesi**”** toplam varyansın %12,439’unu açıklamaktadır.

3.5.3. İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliğinin (0,848) güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin genel güvenirliğine ilişkin Cronbach Alfa (Crα) değerinin 0.50’ye eşit veya 0.50’den yüksek olması gerekir (Özdamar, 2017).

Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi

uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,794 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için "yeterli" olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	**Madde toplam korelasyonu**
İT2	0,830	0,687
İT3	0,845	0,710
İT4	0,809	0,639
İT5	0,832	0,690
Açıklanan Varyans (%)	68,748	
Öz Değer (Λ)	2,750	
Güvenilirlik	0,848	
KMO =0,794; χ2(6) =533,379; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		

Tablo 3.3. 'de ölçeğe ilişkin açımlayıcı faktör analizi ve madde toplam korelasyonları yer almaktadır. Madde- toplam test korelasyonunun yeterli olabilmesi için gerekli minimum değer 0,20 olarak belirtilmektedir (Kline, 2000). Madde korelasyonlarını incelediğimiz ölçek maddelerinin 0,20'nin üzerinde olduğu görülmüştür.

İş tatmini ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri 0,30'un altında olan 1.madde çıkarılmıştır. Faktör yüklerinin 0,809-0,845 arasında olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Oluşan tek faktör toplam varyansın %68,748'ini açıklamaktadır. Tek faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülmektedir (Tavşancıl, 2010). Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir.

3.6. Bulgular

Tablo 3.4. Katılımcıların Tanıtıcı Bilgileri

Değişkenler		**Sayı**	**%**
Cinsiyet	Erkek	283	88,2
	Kadın	38	11,8
Yaş	18-25	61	19,0
	26-35	117	36,4
	36-45	110	34,3
	46 ve üzeri	33	10,3

Medeni durum	Evli	208	64,8
	Bekar	113	35,2
Öğrenim durumu	İlköğretim	90	28,0
	Lise	145	45,2
	Yüksek okul	30	9,3
	Üniversite	56	17,4
Mesleki kıdem	0-5	150	46,7
	6-10	77	24,1
	11-15	38	11,8
	16+	56	17,4
Yaşanılan yer	İlçe/ Köy	93	29,0
	Şehir	44	13,7
	Büyükşehir	184	57,3
Gelir aralığı	2500-3500	210	65,4
	3501-4500	80	24,9
	4501 ve üzeri	31	9,7

Araştırmaya katılanların tanımlayıcı bilgilerine göre dağılımı Tablo 3.4. 'de ayrıntılı bir şekilde yer almıştır. Katılımcıların %88,2'sinin erkek olduğu görülmüştür. Katılımcıların %36,4'ünün 26-35, %34,3'ünün 36-45 yaş olduğu görülmüştür. Katılımcıların %64,8'inin evli olduğu görülmüştür. Katılımcıların %45,2'sinin lise, %28,0'inin ilköğretim mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %46,7'sinin 0-5 yıl, %24,1'inin 6-10 yıl mesleki kıdemi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılardan %57,3'ünün büyükşehirde, %29,0'unun ilçe/köyde yaşadığı görülmüştür. Katılımcıların %65,4'ünün 2500-3500 TL, %24,9'unun 3501-4500 TL geliri olduğu görülmüştür.

Ölçek ve Boyutları	**1[a]**	**2[b]**	**3[b]**	**4[b]**	**5[b]**	**6[b]**	**7[b]**	**8[b]**	**9[b]**	**10[b]**
1.Kendi duygularını değerlendirme[a]	1									
2.Başkalarının duygularını değerlendirme[b]		1								
3.Duyguların kullanılması[b]	0,528**	0,413**	1							
4.Duyguların düzenlenmesi[b]	0,405**	0,239**	0,498**	1						
5.Duygusal zeka[b]	0,749**	0,693**	0,805**	0,720**	1					
6.Tükenme[b]	**-0,157**	**-0,015**	**-0,102**	**-0,118**	**-0,112***	1				

	**			*						
7.Duyarsızlaşma[b]	**-0,144** **	**-0,129** *	**-0,195** **	**-0,218** **	**-0,213*** *	0,404**	1			
8.Yetkinlik[b]	**0,360** **	**0,181** **	**0,376** **	**0,131** *	**0,333*** *	0,067	0,011	1		
9.Tükenmişlik[b]	**-0,052**	**0,014**	**0,005**	**-0,109**	**-0,025**	0,869**	0,638**	0,436**	1	
10.İş tatmini[b]	**0,300** **	**0,194** **	**0,370** **	**0,316** **	**0,381*** *	**-0,256****	**-0,169****	**0,380****	**-0,092**	1

Tablo 3.5. Ölçekler ve boyutlarının korelasyon analizi sonuçları

*p<0,05; **p<0,01; [a]Spearman korelasyon; [b]Pearson korelasyon

Ölçekler ve boyutlarının korelasyon analizi sonuçları Tabloda verilmiştir. Ölçek ve boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Kendi duygularını değerlendirme ile tükenme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,157, p<0,01), kendi duygularını değerlendirme ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,144, p<0,01), kendi duygularını değerlendirme ile yetkinlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (r=0,360, p<0,01), kendi duygularını değerlendirme ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (r=0,300, p<0,01) bir ilişki tespit edilmiştir.

Başkalarının duygularını değerlendirme ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,129, p<0,05), başkalarının duygularını değerlendirme ile yetkinlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,181, p<0,01), başkalarının duygularını değerlendirme ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (r=0,194, p<0,01) bir ilişki tespit edilmiştir.

Duyguların kullanılması ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,195, p<0,01), duyguların kullanılması ile yetkinlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,376, p<0,01), duyguların kullanılması ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (r=0,370, p<0,01) bir ilişki tespit edilmiştir.

Duyguların düzenlenmesi ile tükenme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,118, p<0,05), duyguların düzenlenmesi ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,218, p<0,01), duyguların düzenlenmesi ile yetkinlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,131, p<0,05), duyguların

düzenlenmesi ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (r=0,316, p<0,01) bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal zeka ile tükenme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,112, p<0,05), duygusal zeka ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,213, p<0,01), duygusal zeka ile yetkinlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (r=0,333, p<0,01), duygusal zeka ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (r=0,381, p<0,01) bir ilişki tespit edilmiştir.

İş tatmini ile tükenme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,256, p<0,01), iş tatmini ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü (r=-0,169, p<0,01), iş tatmini ile yetkinlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (r=0,380, p<0,01) bir ilişki tespit edilmiştir.

Tükenmişlik ile duygusal zeka ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir (p>0,05).

Tablo 3.6. Araştırma hipotezlerinin Kabul ve Red Durumları Özeti

Hipotez	Sonuç
H1: Duygusal zeka ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H1a: Kendi duygularını değerlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H1b: Başkalarının duygularını değerlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Red
H1c: Duyguların kullanılması ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H1d: Duyguların düzenlenmesi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Duygusal zeka ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H2a: Duygusal zeka ile yetkinlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H2b: Duyguların düzenlenmesi ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.	Kabul
H2c: Kendi duygularını değerlendirme ile yetkinlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H2d: Başkalarının duygularını değerlendirme ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Red
H2e: Duyguların kullanılması ile yetkinlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul

Tablo 3.7. Duygusal Zekanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	P	VIF	Beta	F	Model (p)	Adjusted R2
İş Tatmini	Sabit	5,923	4,718	0,000*			15,439	0,000*	0,153
	Kendi duygularını değerlendirme	0,067	0,916	0,360	1,604	0,060			
	Başkalarının duygularını değerlendirme	0,030	0,439	0,661	1,331	0,026			
	Duyguların kullanılması	0,300	3,623	0,000*	1,720	0,244			
	Duyguların düzenlenmesi	0,174	2,743	0,006*	1,363	0,165			

Durbin-Watson test istatistiği=1,876

**p<0,05*

Araştırmaya katılanların duygusal zekanın iş tatmini üzerindeki etkisini açıklamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=15,439; p<0,05). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; duyguların kullanılması (t=3,623; ß =0,300), duyguların düzenlenmesi (t=2,743; ß =0,174) iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (p<0,05), kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (p>0,05). Bu durumda duyguların kullanılması, duyguların düzenlenmesinden elde edilen skorlar düzeyi artıkça, iş tatmini düzeyinin artacağı söylenebilir. İş tatmini üzerindeki değişimin %15,3'ünün duygusal zeka alt boyutlarıyla açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0,153). Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığı gösteren VIF değerleri incelendiğinde 10'dan küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantının olmadığı görülmüştür. Durbin-Watson değeri 1,5 ile 2,5 arasındadır, kurulan modelin otokorelasyon sorunu olmadığı görülmüştür. Duyguların kullanılmasının iş tatmini üzerindeki etkisi diğer bağımsız değişkenlere göre daha fazladır (Beta=0,244).

Tablo 3.8. Duygusal Zekanın Tükenme Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	P	VIF	Beta	F	Model (p)	Adjusted R2

Tükenme	Sabit	14,319	10,007	0,000*			2,785	0,063	0,011
	Kendi duygularını değerlendirme	-0,084	-1,034	0,302	1,174	0,060			
	Duyguların düzenlenmesi	-0,119	-1,560	0,120	1,174	0,165			

Durbin-Watson test istatistiği=1,649

**p<0,05*

Araştırmaya katılanların duygusal zekanın tükenme üzerindeki etkisini açıklamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (F=2,785; p>0,05). Tükenmenin duygusal zekadan etkilenmediği görülmüştür.

Tablo 3.9. Duygusal Zekanın Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	P	VIF	Beta	F	Model (p)	Adjusted R2
Duyarsızlaşma	Sabit	7,988	10,004	0,000*			5,240	0,000*	0,050
	Kendi duygularını değerlendirme	0,043	0,923	0,357	1,604	0,064			
	Başkalarının duygularını değerlendirme	-0,049	-1,114	0,266	1,331	-0,070			
	Duyguların kullanılması	-0,086	-1,633	0,104	1,720	-0,117			
	Duyguların düzenlenmesi	-0,106	-2,639	0,009*	1,363	-0,168			

Durbin-Watson test istatistiği=1,821

**p<0,05*

Araştırmaya katılanların duygusal zekanın duyarsızlaşma üzerindeki etkisini açıklamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=5,240; p<0,05). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; duyguların düzenlenmesi (t=-2,639; ß =-0,106) duyarsızlaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (p<0,05), kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanılması duyarsızlaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir

(p>0,05). Bu durumda duyguların düzenlenmesinden elde edilen skorlar düzeyi artıkça, duyarsızlaşma düzeyinin düşeceği söylenebilir. Duyarsızlaşma üzerindeki değişimin %5,0'inin duygusal zeka alt boyutlarıyla açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0,050). Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığı gösteren VIF değerleri incelendiğinde 10'dan küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantının olmadığı görülmüştür. Durbin-Watson değeri 1,5 ile 2,5 arasındadır, kurulan modelin otokorelasyon sorunu olmadığı görülmüştür. Duyguların düzenlenmesinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisi diğer bağımsız değişkenlere göre daha fazladır (Beta=-0,168).

Tablo 3.10. Duygusal Zekanın Yetkinlik Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	P	VIF	Beta	F	Model (p)	Adjusted R2
Yetkinlik	Sabit	6,976	8,446	0,000*			16,394	0,000*	0,161
	Kendi duygularını değerlendirme	0,149	3,118	0,002*	1,604	0,202			
	Başkalarının duygularını değerlendirme	-0,017	-0,376	0,707	1,331	-0,022			
	Duyguların kullanılması	0,265	4,871	0,000*	1,720	0,327			
	Duyguların düzenlenmesi	-0,073	-1,747	0,082	1,363	-0,104			

Durbin-Watson test istatistiği=1,591

**p<0,05*

Araştırmaya katılanların duygusal zekanın yetkinlik üzerindeki etkisini açıklamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=16,394; p<0,05). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; kendi duygularını değerlendirme (t=3,118; ß =0,149), duyguların kullanılması (t=4,871; ß =0,265) yetkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (p<0,05), başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların düzenlenmesi yetkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (p>0,05). Bu durumda kendi duygularını değerlendirme, duyguların kullanılmasından elde edilen skorlar

düzeyi artıkça, yetkinlik düzeyinin artacağı söylenebilir. Yetkinlik üzerindeki değişimin %16,1'inin duygusal zeka alt boyutlarıyla açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0,161). Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığı gösteren VIF değerleri incelendiğinde 10'dan küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantının olmadığı görülmüştür. Durbin-Watson değeri 1,5 ile 2,5 arasındadır, kurulan modelin otokorelasyon sorunu olmadığı görülmüştür. Duyguların kullanılmasının yetkinlik üzerindeki etkisi diğer bağımsız değişkenlere göre daha fazladır (Beta=0,327).

Tablo 3.11. Ölçekler Ortalamasının Dağılımı

Ölçekler	Min	Max	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Kendi duygularını değerlendirme	1	5	3,04	3,44	-1,638	3,302
Başkalarının duygularını değerlendirme	1	5	4,21	3,30	-0,833	0,866
Duyguların kullanılması	1	5	4,83	3,13	-0,753	0,407
Duyguların düzenlenmesi	1	5	4,43	3,64	-0,518	-0,052
Duygusal zeka	1	5	3,46	4,16	-0,785	1,630
Tükenme	1	5	2,17	4,63	0,281	-0,877
Duyarsızlaşma	1	5	4,43	2,31	0,378	-0,762
Yetkinlik	1	5	3,51	2,54	-1,262	1,948
Tükenmişlik	1	5	2,45	4,60	0,161	-0,431
İş tatmini	1	5	4,88	3,84	-0,577	0,023

Araştırmada bulunan ölçeklerin ortalamaları kendi duygularını değerlendirme 3,04, başkalarının duygularını değerlendirme 4,21, duyguların kullanılması 4,83, duyguların düzenlenmesi 4,43, duygusal zeka 3,46, tükenme 2,17, duyarsızlaşma 4,43, yetkinlik 3,51, tükenmişlik 2,45, iş tatmini 4,88 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinde kendi duygularını değerlendirme +2 ile -2 dışında kaldığı görülmüştür.

Tablo 3.12. Katılımcıların Özelliklerine Göre Duygusal Zeka Ölçeği ve Boyut Puanlarının Farklılaşıp "Farklılaşmadığı

Değişkenler		Kendi Duygularını Değerlendirme			Başkalarının Duygularını Değerlendirme		Duyguların Kullanılması		Duyguların Düzenlenmesi		Duygusal Zeka	
		Sıra Ort.	$\underline{X}$	SS	$\underline{X}$	SS	$\underline{X}$	SS	$\underline{X}$	SS	$\underline{X}$	SS
Cinsiyet	Erkek	162,7	2,72	3,47	4,95	3,33	3,21	3,08	2,21	3,68	4,44	10,20

		6										
	Kadın	147,92	3,81	3,24	4,39	2,66	2,18	3,49	3,28	3,27	2,60	9,94
	t/z	-0,950[b]			-2,691[a]		1,302[a]		1,556[a]		0,269[a]	
	p	0,342			0,008*		0,194		0,121		0,788	
Yaş	18-25	145,39	2,8	3,80	4,21	3,42	4,45	2,98	1,98	3,99	3,97	10,22
	26-35	167,18	2,69	3,56	4,19	3,32	2,73	3,24	3,16	3,71	4,08	10,90
	36-45	164,36	2,64	3,03	4,59	3,37	3,95	3,22	3,51	3,38	3,52	9,74
	46 ve üzeri	156,76	2,99	3,59	4,12	2,76	2,95	2,82	2,47	3,25	2,31	8,62
	F/KW	2,591[d]			0,249[c]		0,152[c]		2,695[c]		0,803[c]	
	p	0,459			0,862		0,929		0,046*		0,493	
	Bonferroni								1<3			
Medeni durum	Evli	168,95	1,78	3,38	4,83	3,29	2,18	3,16	3,58	3,47	2,68	10,14
	Bekar	146,36	3,63	3,52	3,55	3,31	3,73	3,06	2,89	3,79	3,24	9,94
	t/z	-2,139[b]			0,887[a]		1,637[a]		3,303[a]		2,544[a]	
	p	0,032*			0,376		0,103		0,001*		0,011*	
Öğrenim durumu	İlköğretim	156,02	4,45	3,80	3,62	3,60	1,37	3,29	3,83	3,48	3,9	10,63
	Lise	161,53	2,35	3,30	3,14	3,01	1,53	2,98	1,57	3,75	2,03	10,03
	Yüksek okul	182,05	1,77	3,52	3,74	3,76	2,38	3,00	3,75	3,16	4,74	10,12
	Üniversite	156,35	3,58	3,14	2,65	3,27	3,79	3,26	1,32	3,59	1,93	9,83
	F/KW	2,053[d]			0,586[c]		1,760[c]		3,618[c]		0,565[c]	
	p	0,561			0,625		0,155		0,014*		0,639	
	Bonferroni								4<1			
Mesleki kıdem	0-5	151,63	1,11	3,77	3,84	3,44	4,56	3,15	2,89	3,84	4,34	10,44
	6-10	174,34	1,93	3,66	3,31	2,97	2,71	3,23	3,12	3,84	3,81	10,98
	11-15	183,07	2,87	2,89	4,42	3,67	3,94	3,04	4,15	2,76	1,96	9,08
	16+	152,79	2,96	2,28	3,97	3,09	3,13	3,04	3,46	2,91	2,99	8,45
	F/KW	6,016[d]			0,516[c]		0,899[c]		4,468[c]		1,996[c]	
	p	0,111			0,671		0,442		0,004*		0,115	
	Bonferroni								1<3			
Yaşanılan yer	İlçe/ Köy	153,44	1,26	3,90	4,28	3,41	3,18	3,36	4,26	4,23	3,52	11,99
	Şehir	157,03	3,53	3,40	3,25	3,96	4,36	3,01	1,13	3,37	2,30	9,86
	Büyükşehir	165,77	4,74	3,18	2,06	3,02	2,41	3,06	3,54	3,39	3,71	9,21
	F/KW	1,247[d]			2,817[c]		0,172[c]		0,259[c]		0,300[c]	
	p	0,536			0,061		0,842		0,772		0,741	
Gelir aralığı	2500-3500	149,06	3,21	3,62	2,58	3,40	2,47	3,22	2,78	3,67	3,74	10,54
	3501-	183,1	2,51	2,42	3,73	3,23	3,08	2,88	3,51	3,83	1,44	8,61

	4500	4										
	4501 ve üzeri	184,74	3,81	3,92	4,58	2,68	3,75	3,03	4,65	2,88	2,24	10,39
	F/KW	10,601[d]			0,961[c]		2,321[c]		0,614[c]		3,260[c]	
	p	0,005*			0,384		0,100		0,542		0,040*	
	Bonferroni	1<2									1<2	

*p<0,05

[a] bağımsız örneklem t testi

[b] Mann-Whitney U t testi

[c] tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi

[d] Kruskal-Wallis H testi

Katılımcıların özelliklerine göre duygusal zeka ölçeği ve alt boyutları puan ortalamalarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi ve Mann-Whitney U testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların cinsiyete göre duygusal zeka ölçeği alt boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirme boyutu puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir (p<0,05). Buna göre kadınların başkalarının duygularını değerlendirme puan ortalaması erkeklerden yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların yaşa göre duygusal zeka ölçeği alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi boyutu puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05). 46 ve üzeri olan grubun duyguların düzenlenmesi puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. 36-45 yaş olan katılımcıların duyguların düzenlenmesi puan ortalamasının 18-25 yaş olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni duruma göre duygusal zeka ölçeği ve alt boyutlarından kendi duygularını değerlendirme, duyguların düzenlenmesi boyutu puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir (p<0,05). Buna göre evlilerin kendi duygularını değerlendirme, duyguların düzenlenmesi, duygusal zeka puan ortalaması bekarlardan yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların öğrenim durumuna göre duygusal zeka ölçeği alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi boyutu puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05). İlköğretim mezunu olan grubun duyguların düzenlenmesi puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni

uygulanmıştır. İlköğretim mezunu olan katılımcıların duyguların düzenlenmesi puan ortalamasının üniversite mezunu olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların mesleki kıdemine göre duygusal zeka ölçeği alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi boyutu puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05). 11-15 yıl mesleki kıdemi olan grubun duyguların düzenlenmesi puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. 11-15 yıl mesleki kıdemi olan katılımcıların duyguların düzenlenmesi puan ortalamasının 0-5 yıl mesleki kıdemi olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşanılan yere göre duygusal zeka ölçeği ve alt boyutları puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir (p>0,05).

Katılımcıların gelir aralığına göre duygusal zeka ölçeği ve alt boyutlarından kendi duygularını değerlendirme boyutu puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05). 3501-4500 TL olan grubun kendi duygularını değerlendirme, duygusal zeka puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. 3501-4500 TL olan katılımcıların kendi duygularını değerlendirme, duygusal zeka puan ortalamasının 2500-3500 TL olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Özelliklerine Göre Tükenmişlik Ölçeği ve Boyut Puanlarının Farklılaşıp Farklılaşmadığı

Değişkenler		Tükenme		Duyarsızlaşma		Yetkinlik		Tükenmişlik	
		$\underline{X}$	SS	$\underline{X}$	SS	$\underline{X}$	SS	$\underline{X}$	SS
Cinsiyet	Erkek	3,71	4,70	4,02	2,37	3,39	2,48	2,65	6,65
	Kadın	3,14	4,09	3,87	1,80	4,35	2,91	3,64	6,32
	t	-0,901[a]		0,481[a]		1,636[a]		0,133[a]	
	p	0,368		0,632		0,103		0,895	
Yaş	18-25	4,85	4,50	4,87	2,25	2,11	2,83	4,09	6,80
	26-35	2,41	4,78	4,23	2,22	2,04	2,50	2,44	6,67
	36-45	2,94	4,61	2,97	2,54	2,66	2,54	3,64	6,87
	46 ve üzeri	4,63	4,32	3,58	1,89	3,64	2,05	3,19	4,61
	F	1,064[c]		0,831[c]		1,129[c]		1,319[c]	
	p	0,364		0,478		0,338		0,268	
Medeni durum	Evli	1,44	4,71	4,20	2,34	3,64	2,56	4,24	6,55
	Bekar	2,37	4,50	3,03	2,25	4,37	2,48	2,75	6,71
	t	-0,216[a]		-0,116[a]		1,592[a]		0,418[a]	
	p	0,829		0,908		0,112		0,676	
Öğrenim durumu	İlköğretim	2,44	4,84	4,12	2,44	2,23	2,79	1,63	6,96
	Lise	2,61	4,77	4,91	2,34	3,21	2,49	3,66	6,72
	Yüksek okul	2,86	4,63	3,27	2,24	3,35	2,25	3,53	6,33
	Üniversite	3,32	3,82	3,52	2,00	4,16	2,39	2,11	5,75
	F	1,014[c]		1,233[c]		1,001[c]		0,987[c]	

	p	0,387		0,298		0,393		0,399	
Mesleki kıdem	0-5	4,94	4,62	3,12	2,27	4,08	2,58	2,24	6,51
	6-10	3,29	5,09	3,91	2,40	2,29	2,56	3,54	7,33
	11-15	1,21	4,58	4,50	2,67	3,43	2,48	4,82	7,06
	16+	3,83	4,01	2,50	1,95	4,09	2,40	2,08	5,33
	F	0,884[c]		1,655[c]		1,442[c]		1,038[c]	
	p	0,449		0,177		0,230		0,376	
Yaşanılan yer	İlçe/ Köy	2,07	5,30	4,15	2,39	4,65	2,81	3,24	7,62
	Şehir	4,19	3,80	3,91	2,22	3,52	2,46	2,76	5,39
	Büyükşehir	2,52	4,41	2,66	2,29	2,09	2,42	3,81	6,28
	F	2,057[c]		0,262[c]		0,648[c]		1,467[c]	
	p	0,130		0,769		0,524		0,232	
Gelir aralığı	2500-3500 (1)	4,12	4,74	2,20	2,23	4,09	2,65	3,26	6,87
	3501-4500 (2)	3,51	4,31	3,76	2,42	4,51	2,11	2,89	5,78
	4501 ve üzeri (3)	2,76	4,70	3,32	2,40	4,37	2,50	4,18	6,79
	F	0,776[c]		2,572[c]		4,691[c]		0,587[c]	
	p	0,461		0,078		0,010*		0,557	
	Bonferroni					1<2			

*p<0,05

[a] bağımsız örneklem t testi

[c] tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi

Katılımcıların özelliklerine göre tükenmişlik ölçeği ve alt boyutları puan ortalamalarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların cinsiyete göre tükenmişlik ölçeği ve alt boyutları puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir (p>0,05).

Katılımcıların yaşa göre tükenmişlik ölçeği ve alt boyutları puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir (p>0,05).

Katılımcıların medeni duruma göre tükenmişlik ölçeği ve alt boyutları puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir (p>0,05).

Katılımcıların öğrenim durumuna göre tükenmişlik ölçeği ve alt boyutları puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir (p>0,05).

Katılımcıların mesleki kıdemine göre tükenmişlik ölçeği ve alt boyutları puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir (p>0,05).

Katılımcıların yaşanılan yere göre tükenmişlik ölçeği ve alt boyutları puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir (p>0,05).

Katılımcıların gelir aralığına göre tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından yetkinlik boyutu puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05). 3501-4500 TL olan grubun yetkinlik puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. 3501-4500 TL olan katılımcıların yetkinlik puan ortalamasının 2500-3500 TL olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.14. Katılımcıların Özelliklerine Göre İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Farklılaşıp Farklılaşmadığı

Değişkenler		**İş Tatmini**	
		$\underline{X}$	**SS**
Cinsiyet	Erkek	4,57	3,85
	Kadın	4,08	3,61
	t	1,901[a]	
	p	0,058	
Yaş	18-25	4,73	3,71
	26-35	4,84	3,70
	36-45	3,43	3,98
	46 ve üzeri	3,44	3,92
	F	1,840[c]	
	p	0,140	
Medeni durum	Evli	4,18	3,78
	Bekar	4,65	3,75
	t	3,672[a]	
	p	0,000*	
Öğrenim durumu	İlköğretim	4,29	4,18
	Lise	4,66	3,77
	Yüksek okul	3,95	3,65
	Üniversite	3,14	3,45
	F	1,863[c]	
	p	0,136	
Mesleki kıdem	0-5	2,84	3,87
	6-10	3,07	3,74
	11-15	3,79	4,49
	16+	2,35	3,30
	F	2,007[c]	
	p	0,113	
Yaşanılan yer	İlçe/ Köy	4,64	3,82
	Şehir	2,88	3,80
	Büyükşehir	4,41	3,83
	F	2,175[c]	
	p	0,115	
Gelir aralığı	2500-3500 (1)	3,75	3,81
	3501-4500 (2)	4,79	3,99
	4501 ve üzeri (3)	3,55	3,23
	F	3,911[c]	
	p	0,021*	
	Bonferroni	1<3	

*p<0,05

[a] bağımsız örneklem t testi

[c] tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi

Katılımcıların özelliklerine göre iş tatmini ölçeği puan ortalamalarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların cinsiyete göre iş tatmini ölçeği puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların yaşa göre iş tatmini ölçeği puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların medeni duruma göre iş tatmini ölçeği puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<0,05$). Buna göre evli olanların iş tatmini puan ortalaması bekar olanlardan daha yüksektir.

Katılımcıların öğrenim durumuna göre iş tatmini ölçeği puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların mesleki kıdemine göre iş tatmini ölçeği puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların yaşanılan yere göre iş tatmini ölçeği puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların gelir aralığına göre iş tatmini ölçeği puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). 3501-4500 TL olan grubun yetkinlik puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. 3501-4500 TL olan katılımcıların yetkinlik puan ortalamasının 2500-3500 TL olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

BÖLÜM 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Duygusal zeka bireylerin çevreleri ve içerisinde bulunan kişiler ile olan iletişimini kapsamakla beraber aynı zamanda kendi öz benliğini de geliştirmesi anlamında oldukça temel olan bir faktör olarak gözlemlenmektedir. Tükenmişlik parametresinde ise duygusal zekanın tersi yönünde bireylerin gerek özel gerekse kurumsal iş hayatındaki performanslarını olumsuz

etkileyen bir unsur olma özelliğini taşımaktadır. İş tatmini tamda bu parametlerin arasında bulunarak pozitif yönde seyr ettiğinde hem bireylere ve çevrelerine hemde kurumsal ve iş kimliklerine olumlu yönde tesir ederken, sağlanmadığında ya da negatif yönlü seyr ettiğinde olumsuz senaryoları beraberinde getirmektedir. Bu parametrelerin olumsuz olduğu durumlarda bireylerin fiziken ve ruhen zarar göreceği durumlardan bahsedileceğinden dolayı, mutlaka bir çözüm yolu bulunması gereklidir. İşte bu temel sorunlardan yola çıkarak yapılan bu araştırmanın amacı, lojistik sektöründe çalışan kişilerin duygusal zeka seviyeleri ve durumları ile ilişkili olarak yaşadıkları/yaşayabilecekleri tükenmişlik durumlarına ek olarak iş tatmin seviyelerinin ilişkilerinin incelenmesi ve araştırılması gerekliliğidir. Bahsi geçen kampsamda bu araştırma ile lojistik sektörü çalışanlarının duygusal zeka seviyelerine göre demografik değişkenler üzerinden tükenmişlik ve iş tatmini seviyeleri ölçümlenmeye ve belirlenmeye çalışılmıştır.

Duygusal zeka, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi üzerine sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Gerçekleştirilen bu araştırma ile özel lojistik sektöründe çalışan bireylerin sahip oldukları duygusal zekalarına göre yaşadıkları tükenmişlik ve iş tatmini durumlarının seviyeleri ve birbirleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amaçlarından bir diğeri de bireylerin sahip oldukları duygusal zekalarını kullanarak gelişimlerini sağlayıp ilerleme kaydedebilmeleri ve tükenmişlik sorununu alt edebilecek düzeye gelmelerinde çözüm önerileri sunup, iş tatmin seviyelerinde nasıl gelişimler gösterileceği hakkında olumlu çözüm önerileri sunulmasıdır.

Araştırma bahsi geçen amaç ve hedefler doğrultusunda Türkiyede Manisa ilinde organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren ve ISO 500 içinde yer alan 18 işletmede çalışan 321 alt ve orta düzey lojistik çalışanı dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında çalışan bireylere demografik bilgi formu, duygusal zeka ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve iş tatmini sorularından oluşan dört bölümlük anket verilmiştir.

Değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini gözlemleyebilmek adına korelasyon testinin sonuçlarına bakıldığında,

Öncelikle duygusal zekanın kendi alt boyutları olan kendi duygularını değerlendirme ile $0{,}749^{**}$, başkalarının duygularını değerlendime ile $0{,}693^{**}$, duyguların kullanılması ile $0{,}805^{**}$ ve duyguların düzenlenmesi ile $0{,}720^{**}$ düzeyinde güçlü, anlamlı ve pozitif yönde ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre bireylerin duygusal zekaları arttıkça bu dört alt boyutu ile olan hareketleri pozitif anlamda ilişki gösterecek sonucuna varılmıştır. En yüksek ilişki değeri

0,805** ile duygusal zeka ve duyguların kullanılması alt boyutu ile gözlemlenmiştir. Buna göre lojistik sektöründe çalışanlar için duygusal zekalarının en kuvvetli ilişki gösterdiği alt boyut olarak duyguların kullanılması olduğu iletilebilir. Sonrasında sırası ile kendi duygularını değerlendirme (0,749**), duyguların düzenlenmesi (0,720**) ve en düşük anlamlı ilişki olarakta başkalarının duygularını değerlendirme (0,693**) olduğu görülebilir.

Duygusal zekanın tükenmişlik ve alt boyutlarıyla ilişkisine bakıldığında, duygusal zekanın tükenmişlik ile (-0,025) herhangi bir anlamlılık göstermediği görülmektedir. Fakat tükenmişliğin alt boyutlarıyla ilişkisine bakıldığında tükenme (-0,112*), duyarsızlaşma (-0,213**) alt boyutlarıyla anlamlı ve negatif bir ilişkisi olduğunu fakat yetkinlik (0,333**) alt boyutu ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre, duygusal zeka arttıkça tükenme ve duyarsızlaşmanın azalacağını görebiliriz, yetkinlik durumuna bakıldığında ise duygusal zeka arttıkça yetkinlik alt boyutu da aradaki pozitif yönlü ilişkiden dolayı artacaktır. Bulgulara bakıldığında çalışanların duygusal zekaları ile tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile negatif ve anlamlı ilişkisi olduğu için iş yerlerinde ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı duyarsızlaşma gibi olumsuz sonuçların azalacağı ve çalışma ortamlarının iyileşeceği öngörülmektedir. Tükenmişliğin alt boyutlarının duygusal zekanın alt boyutları ile ilişkisini incelediğimizde ise, tükenme alt boyutunun kendi duygularını değerlendirme (-0,157**) ve duyguların düzenlenmesi (-0,118*) ile anlamlı ve negatif bir ilişkisi olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda kendi duygularını değerlendirme ve duyguların düzenlenmesi artış gösterdikçe tükenmenin aksi yönde azalış göstereceği ilişkisi söz konusu olmaktadır. Duyarsızlaşma alt boyutuna bakıldığında duygusal zekanın kendisi (-0,213**), kendi duygularını değerlendirme (-0,144**), başkalarının duygularını değerlendirme (-0,129*), duyguların kullanılması (-0,195**) ve duyguların düzenlenmesi (-0,218**) alt boyutlarıyla negatif yönlü anlamlılık gösterdiği görülmektedir. Bu sebeple çalışanlarda duygusal zeka ne kadar yüksek olursa bu bireylerin o kadar düşük seviyede duyarsızlık yaşayacağını işaret etmektedir. Duyarsızlaşma alt boyutu aynı zamanda tükenme ile de (0,404**) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisindedir. Duyarsızlaşma arttıkça tükenme ya da diğer bir ifadeyle tükenme arttıkça duyarsızlaşma aynı şekilde artış gösterecektir. Çalışanlarda performansı kötü etkileyeceğinden duyarsızlaşma teşvikler ya da olumlu yaptırımlar ile mümkün olduğunca ortadan kaldırılmalı ve buna bağlı olarak da tükenme seviyeleri aşağıya çekilmelidir. Duyarsızlaşmanın mutlaka işletmelerden uzaklaştırılması gereklidir. Yukarıdaki sonuçlarda görüldüğü gibi duyarsızlaşma arttıkça negatif ve anlamlı ilişkiden dolayı çalışanların duygusal zekaları olumsuz etkilenmektedir bunnu ise kaliteli iş çıktısına engel olacağı su götürmez bir gerçektir.

Tükenmişliğin bir diğer alt boyutu olan yetkinliğe baktığımızda ise, duyarsızlaşma gibi aynı şekilde duygusal zekanın kendisiyle ve diğer 4 alt boyutu ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu gözlemliyoruz. Fakat burada duyarsızlaşma gibi negatif yönde değil aksine pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Duygusal zeka ve alt boyutlarındaki artışla beraber yetkinlik boyutu da olumlu yönde artış gösterme eğilimindedir. Bu yüzden yetkinlik boyutuna da oldukça önem verip çalışanların duygusal zeka gelişimine katkıda bulunulması bireylerin performanslarının olumlu yönde etkilenmesi için elzemdir.

Tükenmişliğin diğer değişkenler ve alt boyutları ile ilişkisine baktığımızda, duygusal zeka veya herhangi bir alt boyutu ile herhangi bir şekilde anlamlılık göstermediği açıkça görülmektedir. Kendi alt boyutlarına göre bakıldığında ise, tükenme (0,869**), duyarsızlaşma (0,638**) ve yetkinlik (0,436**) ile anlamlı olmakla beraber pozitif bir ilişki gösterdiği gözlemlenebilir. Buradan da tükenmişlik arttıkça alt boyutlarından olan tükenme, duyarsızlaşma ve yetkinliğinde artacağı yorumunu yapabiliriz. Görüldüğü gibi tükenmişlik tek başına değil tüm alt boyutlarıyla beraber olumsuz çıktılara sebep olduğundan işletmeler ve çalışanlar için oldukça kritik bir öneme sahiptir. Tükenmişlik yaşayan bireyler kendilerine olumsuz etkiler yansıtmakla kalmayıp işletmelerin müşterilerine sağladığı hizmet kalitelerinin de düşmesine sebebiyet verecektir. Tükenme yaşayan bir birey tüm fonksiyonlarını aktif olarak kullanamaz ve verimli hizmet sunamaz duruma gelmektedir.

Son olarak iş tatmininin diğer değişkenler ile ilişkisini incelediğimizde, duygusal zekanın kendisi (0,381**) ve dört alt boyutu olan kendi duygularını değerlendirme (0,300**), başkalarının duygularını değerlendirme (0,194**), duyguların kullanılması (0,370**) ve duyguların düzenlenmesi (0,316**) ile pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre duygusal zekanın yüksek puanlanmasına oranla bireylerin iş tatmin seviyelerinde de artış görüleceği yorumu yapılabilir. Çalışanlar işlerinden tatmin oldukça duygusal zeka durumlarının ve alt boyutlarının puanlamalarının yükseleceğin gerçeğiyle verimlilik ve etkinliğin artacağı düşünülebilir. Bu artış ile de doğrudan işletmeler tüm çıktı paydalarında artış gösterecek ve sunulan ürün/hizmete ek olarak işletmenin kendisi de değer kazanacak yorumu yapılabilir. Buna ek olarak iş tatminin tükenmişlik ile ilişkisine bakıldığında, tükenmişliğin kendisi ile anlamlılık düzeyi görülmemiştir. Fakat tükenmişliğin alt boyutları olan tükenme (-0,256**) ve duyarsızlaşma (-0,169**) ile negatif yönde ve anlamlı, yetkinlik (0,380**) alt boyutu ile pozitif yönde anlamlılık göstermiştir. Bu nedenle tükenme ve duyarsızlaşma arttıkça iş tatmin seviyesinin düşeceği, yetkinliğin artması ile iş tatmin seviyesinin de artacağı sonucuna ulaşılabilir. Çalışanların iş tatminlerinin artması işletme için olumsuzluk anlamına gelen

tükenme ve alt boyutlarıyla negatif ve anlamlı ilişki gösterdiğinden, çıktıların kalitesi ve bireylerin hayat kalitesi anlamında iyileşmelerin sağlanabilmesi için iş tatminin yakalanmasının da oldukça önemli olduğu görülebilir. Çalışma ortamlarının veya şartlarının iyileştirilmesi, maaşlarda doygunluğun yakalanması, ast ve üst yönetici ilişkileri gibi birçok faktör üzerinden bireylerin iş tatmini yakalanıp üst puanlara çıkarılabilir. Bu şekilde tükenme ve zararlı alt boyutlarından korunmak için alternatif bir yöntem veya çözüm yoluna başvurulması tavsiye edilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre duygusal zeka seviyelerine bakıldığından anlamlı bir farklılık görülmediği açıkça ortaya çıkmaktadır. Ancak duygusal zeka konusunda alt boyutlara göre analizlere baktığımızda başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılıklar ile karşılaşılmıştır. Bu farklılığa bakıldığında kadınların başkalarının duygularını değerlendirmesinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebi olarak kadınların duygularını daha yoğun yaşadığı ve empati yeteneklerinin erkek bireylere göre toplumca genel geçer düzeyde kabul görmüş sebeplere dayandığı düşünülmektedir. Bununla beraber aynı şekilde cinsiyete göre incelenmeye devam edildiğinde tükenmişlik için bakıldığında herhangi bir farklılık veya anlamlılık görülmemektedir. Son değişkenimiz olan iş tatmini parametresini incelendiğinde ise aynı tükenmişlikte olduğu gibi burada da cinsiyete göre herhangi bir farklılık ile karşılaşılmadığı ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların yaşlarına göre duygusal tükenmişlik seviyeler incelendiğinde bir öncekinden farklı olarak duyguların düzenlenmesi alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlılık düzeyini gözlemliyoruz. Burada incelediğimizde 46 yaş ve üzeri olan bireylerin diğer yaş aralıklarına sahip gruplara göre anlamlılık gösterdiği gözlemlenmektedir. Asıl fark yaratan grubun ise 18-25 yaş'a göre olduğu bonferroni testi ile olduğu tespit edilmiştir. Yaşarına göre tükenmişlik ve iş tatmini seviyelerine bakıldığında herhangi bir farklılaşma veya anlamlılık göze çarpmamaktadır. Fark oluşan gruplar incelendiğinde neredeyse alt sınır yaş grubu ile üst sınır yaş grubunda gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bunun sebebinin yaşın arttıkça hayata ve işe dair tecrübelerin buna bağlı olarak da duygusal olarak gelişmişliğin artıp azalmış olabileceği yorumu yapılabilir.

Bir diğer demografik özellik olarak incelenen medeni duruma bakıldığında duygusal zekanın kendisi ve alt boyutlarından kendi duygularını değerlendirme ile duyguların düzenlenmesi ile anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu analizlere göre evli bireylerin kendi duygularını değerlendirme, duyguların düzenlenmesi ve duygusal zekalarının

bekarlardan daha iyi durumda olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Tükenmişlik açısından bakıldığında evli ya da bekar olarak herhangi bir farklılık ya da anlamlılık düzeyiyle karşılaşılmamıştır. Fakat iş tatminine bireylerin medeni durumu açısından bakıldığında duygusal zekada olduğu gibi evli olan bireylerin bekar bireylere kıyasla iş tatmini seviyelerinin daha iyi olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre evli olan çiftlerin hayat yapıları gereği bekarlara göre daha yüksek veya yoğun düzeylerde duygularını kullandıklarından dolayı anlamlı farklılık ortaya çıkmasına sebep olacağı söylenebilir. Aynı zamanda güzel durumları paylaşarak beraber yaşamak veya kötü durumları beraberce atlatabilme gibi durumları sahip olmalarından dolayı da iş tatmin seviyeleri yukarılarda seyrediyor yorumuna gidilebilir.

Öğrenim durumları katılımcılara göre incelendiğinde, duyguların düzenlenmesi alt boyutunda anlamlı farklılığın söz konusu olduğu gözlere çarpmaktadır. Farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun incelenebilmesi için bonferroni testi ile tespit edilmiş olup, üniversite düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların ilk okul seviyesinde eğitime sahip katılımcılara kıyasla farklılaştığı görülmüştür. Buna göre ilk okul düzeyinde eğitimi olan bireylerin duyguların düzenlenme seviyesi daha yüksektir. Bu duruma ek olarak öğrenim durumları için tükenmişlik ve iş tatmini incelendiğinde herhangi bir farklılaşmanın olmadığı görülüyor.

Mesleki kıdemleri incelendiğinde katılımcıların duygusal zeka ölçeğinden duyguların düzenlenmesi alt boyutu ile anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. 11-15 yıl arasında kıdeme sahip grubun duyguların düzenlenmesi alt boyutu diğer gruplara kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Diğer parametrelerde olduğu gibi fark yaratan grubu ayırt edebilmek için bonferroni testi uygulanmış olup, farklılığın 0-5 yıl kıdeme sahip çalışanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Duyguların düzenlenmesi alt boyutunun tam olarak ortalama değere sahip aralıkta meydana gelmesi çalışanların en verimli yıllarına ait olması fikrini akıllara getiriyor. İlk yıllar olan 0-10 aralığı tecrübesizlik, acemilik ve belkide hatalarla geçen yılları gibi düşünülebilir, 15 ve sonrası yıllar ise artık mesleki deformasyonun yaşanmaya başladığı yılların olması yorumu yapılabilir. Mesleki kıdemin tükenmişlik ya da iş tatmini parametrelerinde farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında herhangi bir farklılık veya ayrışma görülmemektedir.

Bireylerin yaşadıkları yer ile ilişkili olarak duygusal zeka, tükenmişlik ve iş tatmini ölçeklerinin her birisi için herhangi bir anlamlılık düzeyi, ya da ilişkiye rastlanmamıştır.

Demografik özelliklerin sonuncu olan gelir aralığına bakıldığında ise, öncelikle duygusal zeka üzerinden değerlendirildiğinde hem duygusal zeka ölçeğinin kendinde hemde alt

boyut olan duygularını değerlendirme ile ilişkili olarak anlamlı farklılıklar ortaya çıktığı görülmektedir. 3501-4500 TL gelir aralığında bireylerin kendi duygularını değerlendirme boyutunda duygusal zeka düzeyleri diğer gruplara kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Farkı ortaya çıkaran grubu belirleyebilmek için bonferroni testi uygulanmıştır. Bu test sonrasında ise 3501-4500 TL gelir aralığı olan katılımcıların duygusal zeka ölçeğinin kendi duygularını değerlendirme alt boyutunun gelir aralığı 2500-3500 TL olan katılımcı grubuna göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Buradaki farklılık için geliri ortalamadan yüksek olan bireylerin kendilerine daha fazla özel zaman ayırabilme imkanı kazandırdığı ve bununla beraber duygularını değerlendirme alt boyutunda farklılık yakaladığı düşünülebilir. Akabinde tükenmişlik ölçeği içinde gelir aralığı özelliğine baktığımızda yetkinlik alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlılık olduğunu görüyoruz. Burada da 3501-4500 TL olan grubun yetkinlik puan ortalaması diğer gruplardan yüksektir. Fark yaratan grup için ise bonferroni testi sonrasında 2500-3500 TL olan grup olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre bakıldığında 3501-4500 TL gelir aralığındaki bireylerin 2500-3500 TL gelir aralığındaki bireylere göre yetkinlik durumunun daha yüksek olduğu durumuna varılmıştır. Yukarıda belirtilen yoruma benzer olarak geliri yüksek olan bireylerin yetkinlikleri daha yüksek çıktığından doğru bir yorum gibi bakılabilir. Son olarak iş tatmini üzerinden gelir aralığı durumuna göre incelediğimizde anlamlı farklılıklar ile karşılaşmaktayız. Burada ise 4501 TL ve üzeri gelir aralığına sahip olan katılımcıların diğer gruplara göre daha anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Fark yaratan grubu inceleyebilmek için bonferroni testi uygulanmıştır. Test sonucunda gelir aralığı 4501 TL ve üzeri olan katılımcıların iş tatmini durumlarının 2500-3500 TL olan gruba göre çok daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yüksek gelir aralığına sahip bireyler, yaptıkları işler karşılığında emeklerinin karşılığını aldığına inanan insanları doğuracağından burada da iş tatmini olarak yüksek seviyelerde seyretmiştir. Tam tersi durumda ise gelir aralığı en düşük olan grupta yetersiz ücret alındığına dair hisler ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanamaması durumu iş tatmininde oldukça düşük sonuçlar alınmasına sebebiyet verebilir.

Tüm bu bilgilerden özetle aslında insanoğlunun var olduğu yerde duyguların olmamasından söz edilemeyeceği bilinmelidir. Duygular ise beraberinde tükenme ve iş tatmini paydaşlarını da kendisiyle beraber getirmektedir. Mevcut bu senaryoda yöneticilerin çalışanları ve meslektaşlarını sahip oldukları duygusal zekaları üzerinden yönetmeyi ve yönlendirmeyi bilmeli ve buna göre aksiyon almalıdırlar.

KAYNAKÇA

Abacı, Z. K. (2004). *Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna Bağlı Saray ve Ayaş Rehabilitasyon Merkezlerinde Bakıma İhtiyaç Duyan Bireylerin Bakımından Sorumlu Personelin İş Doyumu, Tükenmişlik, Stres ve Depresyon Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Acar, B. (2021). *Örgütsel Öğrenmenin İş Tatminine Etkisi: Demir-Çelik Sektöründe Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P., & Nigam, A. (2013). Sampling: Why and how of it. Indian Journal of Medical Specialties, 4(2), 330-333.

Agamez-Arias, A. D. M. ve Moyano-Fuentes, J. (2017). Intermodal Transport in Freight Distribution: A Literature Review. *Transport Reviews.* 37(6): 782-807.

Agarwal, R. ve Ferratt, T. W. (2001). Crafting an HR Strategy to Meet the Need for IT Workers. *Communications of the ACM.* 44(7): 58-64.

Agho, A. O., Mueller, C. W. ve Price, J. L. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations.* 46(8): 1007-1027.

Ağaoğlu, C. (2020). INCOTERMS 2020. *Public and Private International Law Bulletin.* 40(2): 1113-1149.

Akay, D. (2016). *Uluslararası Lojistikte Taşıma Modu Seçimini Etkileyen Faktörler Türkiye Uygulaması ve Bir Model Önerisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akpınar, H. (2014). *Yoğun Bakım Servislerinde Çalışan Hemşirelere Uygulanan Sorun Çözme Eğitiminin, Hemşirelerin Stresle Başa Çıkma Tarzlarına, Tükenmişlik Düzeylerine ve Sorun Çözme Becerilerine Olan Etkisi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Aksu, G., Acuner, A. M. ve Tabak, R. S. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilati Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuasi.* 55(4): 271-282.

Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2010), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Sakarya Kitabevi, Adapazarı

Andelkovic, A. ve Radosavljevic, M. (2018). Improving Order-Picking Process Through Implementation Of Warehouse Management System. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management.* 23(1): 3-10.

Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly.* 26(1): 1-14.

Ardıç, K. ve Baş, T. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini Ve Tatminsizlik. *İktisat İşletme ve Finans.* 17(198): 72-81.

Ardıç, K. ve Polatcı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 10(2): 69-96.

Ardıç, K. ve Polatcı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 32(Ocak-Haziran): 21-46.

Arıkan, R. (2018). Anket yöntemi üzerinde bir değerlendirme. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 1(1), 97-159.

Armstrong, A. A. (2007). *Why EI Matters: The Effects of Emotional Intelligence on Psychological Resilience, Communication and Adjustment in Romantic Relationships, and Workplace Functioning.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Australia: Swinburne University of Technology Faculty of Life and Social Sciences.

Arvis, J. F., Mustra, M. A., Panzer, J., Ojala, L., ve Naula, T. (2007). Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy. World Bank Group.

Aslanertik, B. E. (2015). Lojistiğin Tarihsel Gelişimi. *Lojistik Maliyet Analizi.* (ss. 5-6). Editör: Ertaş, F.C. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Atieh, A. M., Kaylani, H., Al-Abdallat, Y., Qaderi, A., Ghoul, L., Jaradat, L. ve Hdairis, I. (2016). Performance Improvement of Inventory Management System Processes by an Automated Warehouse Management System. *Procedia CIRP.* 41: 568-572.

Aydınoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Ankara Özel Okullar Örneği).* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytaç, S. (2009). İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi. *Uludağ Üniversitesi İİBF.* 1-34.

Baird, A. J. (2002). Privatization Trends at the World's Top-100 Container Ports. *Maritime Policy & Management.* 29(3). 271-284.

Bakırcı, M. (2012). Ulaştırma Coğrafyası Açısından Türkiye ' de Havayolu Ulaşımının Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Yapısı. *Marmara Coğrafya Dergisi.* 25(Ocak): 340-377.

Bal, C. G. ve Gül, N. (2016). Duygusal Zekanın İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *International Journal of Academic Values Studies.* (7): 117-128.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) 1. *Psicothema 18*: 13-25.

Bar-On, R. (2010). Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology. *South African Journal of Psychology.* 40(1): 54-62.

Bassett, G. (1994). The Case Against Job Satisfaction. Business Horizons. 37(3): 61-69.

Bastian, V. A. (2005). *Are the Claims for Emotional Intelligence Justified? Emotional Intelligence Predicts Life Skills, But Not As Well As Personality And Cognitive Abilities.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Avustralya: The University of Adelaide.

Başlangıç, S. Ö. (2015). *Uluslararası Lojistik Uygulamalarında Teslim Şekilleri ve Teslim Şekli Seçimini Etkileyen Unsurların Belirlenmesi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bellou, V. (2010). Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Gender and Age. *Career Development International.* 15(1): 4-19.

Beşyaprak, S. (2012). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilgiç, R. (1998). The Relationship between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *The Journal of Psychology.* 132(5): 549-557.

Boal, K. B. ve Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. *The Leadership Quarterly.* 11(4): 515-549.

Boal, K. B. ve Whitehead, C. J. (1992). A Critique and Extension of the Stratified Systems Theory Perspective. Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective. 237-253.

Boda, T. (2016). Emotional Intelligence as a Determinant Factor of Successful Leadership. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education.* 3(9): 12-18.

Bolat, O. İ. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. İşgüç Industrial Relations And Human Resources Journal. 13(2): 63-80.

Bookbinder, J. H. ve Higginson, J. K. (2002). Probabilistic Modeling of Freight Consolidation by Private Carriage. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review.* 38(5): 305-318.

Bowersox, D. J., Close, D. J. ve Cooper, M. B. (2002). *Supply Chain Logistics Management.* New York: McGraw-Hill.

Brewer, A., Button, K., Hensher., D. (2008). *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management.* Birleşik Krallık: Emerald Group Publishing Limited.

Bulut, Y. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Edt. Tutar, E., & Gariper, C. Lisans Yayıncılık, İstanbul, 1. Baskı

Burakgazi, M. K. (2018). *Lojistik Köylerin Bölge Kalkınmasındaki Ekonomik ve Sosyal Etkileri: Çukurova Örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Burt, C. (1949). Alternative Methods of Factor Analysis: And Their Relations to Pearson's Method of 'Principal Axes'. *British Journal of Statistical Psychology.* 2(2): 98-121.

Büyüköztürk, Ş. (2007), Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Canbulat, S. (2007). *Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Carroll, J. B. (1993). *Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytic Studies.* UK: Cambridge University Press.

Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. USA, San Francisco: Jossey-Bass.

Celebi, D. ve Bayraktar, D. (2008). An Integrated Neural Network and Data Envelopment Analysis for Supplier Evaluation Under Incomplete Information. *Expert Systems with Applications.* 35(4): 1698-1710.

Chang, S. ve Li, L. (2014). Reliability Analysis of Highway and Transportation Network with Paths Failure. *2014 IEEE Workshop on Advanced Research and Technology in Industry Applications(WARTIA)* (ss. 50-53). Düzenleyen Institute of Electrical and Electronics Engineers. Ottawa, ON, Canada. 28-29 Eylül 2014.

Chen, C. T., Lin, C. T. ve Huang, S. F. (2006). A Fuzzy Approach for Supplier Evaluation and Selection in Supply Chain Management. *International Journal of Production Economics.* 102(2): 289-301.

Chen, J. C., Cheng, C. H., Huang, P. B., Wang, K. J., Huang, C. J. ve Ting, T. C. (2013). Warehouse Management with Lean and RFID Application: A Case Study. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 69(1-4): 531-542.

Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger.

Chopra, S. ve Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation.* Fifth Edition. New Jersey: Pearson Education.

Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management.* Great Britain: Pearson Education Limited.

Cianciolo, A. T. ve Sternberg, R. J. (2008). *Intelligence: A Brief History.* USA: Blackwell Publishing.

Cobb, C. D. ve Mayer, J. D. (2000). Emotional Intelligence: What the Research Says. *Educational leadership.* 58(3): 14-18.

Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology.* 14(2): 143-159.

Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review.* 18(4): 621-656.

Crossman, A. ve Abou-Zaki, B. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology.* 18(4): 368-376.

Croxton, K. L., Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J. ve Rogers, D. S. (2002). The Demand Management Process. *The International Journal of Logistics Management.* 13(2), 51-66.

Cüceloğlu, D. (1998). *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları.* 15. Baskı.
Çakanel, Z. (2018). *Duygusal Zeka, Sosyal Zeka ve Sosyal Girişimcilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalık. F. E. (2020). *Uluslararası Ticarette Yenilenen INCOTERMS 2020 ile 2010 Kurallarının Karşılaştırılması.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya 'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi.* 4(1): 9-18.

Çam, O. (1989). *Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Çavuş, M. F. ve Demir, Y. (2010). The Impacts Of Structural And Psychological Empowerment On Burnout: A Research On Staff Nurses in Turkish State Hospitals. *Canadian Social Science.* 6(4): 63-72.

Çelik, F. B. (2021). *Marmara Bölgesindeki Lojistik Köylerin SWOT-AHS Bütünleşik Analizi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çokluk, Ö. (1999). *Zihinsel ve İşitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çokluk, Ö., Sekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, S. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem Akademi, Ankara.

Çolak, O. (2019). *Mobilya Sektöründe Lojistik ve Ambalajlamanın incelenmesi(Bir Mobilya İşletmesi Örneği).* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Dağ, İ. (1992). Kontrol Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Psikopatoloji İlişkileri. *Psikoloji Dergisi.* 7(27): 1-9.

Davis, G. (2004). Job Satisfaction Survey among Employees in Small Businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development.* 11(4): 495-503.

De Boer, L., Labro, E. ve Morlacchi, P. (2001). A Review of Methods Supporting Supplier Selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management.* 7(2): 75-89.

Dede, B. (2020) *Lojistik Hizmetlerde Etkin Depo Yönetimi ve Gıda Sektöründe Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 27(1): 209-239.

Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirci, C. S., Yalcin, K. B. ve Okur, M. S. (2020). Incoterms 2020. *GSI Articletter*. Summer: 23-41.

Demirci, E. (2019). *Lojistik İlkeleri.* İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notu.

Detterman, D. K. (1982). Does "g" Exist?. *Intelligence.* 6(2): 99-108.

Devlin, J. ve Yee, P. (2005). Trade Logistics in Developing Countries: The Case of the Middle East and North Africa. *World Economy*. 28(3), 435-456.

Doğan, M. (2015). INCOTERMS 2010 Kurallarına Göre Hasarın İntikali. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi.* 0(23): 225-253.

Doğan, Ö. (2021). INCOTERMS 2020 Ve TFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinin Hasılat Standardı Kapsamında Raporlanması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi.* 14(1): 313-342.

Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 16(1): 231-252.

Doğan, T. (2006). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zeka Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğutaş, A. (2015). Cultural Intellegence Level of Turkish Teacher Candidates in Globalized. *Bartın University Journal of Faculty of Education.* 4(2): 530-547.

Durusu, A. (2011). *Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi ve Örnek Uygulamaların İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Edelwich, J. ve Brodsky, A. (1980). *Burn-Out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions (Vol. 1)*. New York: Human Sciences Press.

Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde "Duygusal Zeka" Ölçüm ve Modelleri. Journal of Yasar University. 18(5): 2970-2984.

Emery, C. R. ve Barker, K. J. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict.* 11(1): 77.

Epstein, S. (1998). *Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence.* USA: Greenwood Publishing Group.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2011). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi.* 5(1): 17-26.

Erdoğan, P. (2021). The Relationship Between Job Satisfaction and Burnout: A Meta-Analysis Study. *Business & Management Studies: An International Journal.* 9(2): 405-425.

Erik, A. B. (2021). *Incoterms 2020'nin Incoterms 2010 ile Farklarının İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Erkuş, A. (1998). Goleman 'ın "Duygusal Zekâ" Görüşünün Psikometrik Açıdan Eleştirisi ve Dinamik Etkileşimsel Model Önerisi. *Türk Psikoloji Yazıları.* 1(1): 31-40.

Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış.* 11(1): 121-136.

Eröz, S. S. (2011). *Duygusal Zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eymen, U. E. (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi. *Kalite Ofisi Yayınları.* No14: 1-22.

Eysenck, H. J. (1939). Primary Mental Abilities: (Psychometric Monographs No. 1.). *British Journal of Educational Psychology.* 9(3): 265-270.

Faber, N., De Koster, M. B. M. ve Smidts, A. (2013). Organizing Warehouse Management. *International Journal of Operations & Production Management.* 33(9): 1230-1256.

Fong, K. H. ve Snape, E. (2015). Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing A Multi-Level Mediating Model. *British Journal of Management.* 26(1): 126-138.

Fournet, G. P., Distefano Jr, M. K. ve Pryer, M. W. (1966). Job Satisfaction: Issues and Problems. *Personnel Psychology.* 19(2): 165-183.

Fowler, S. (2015). Burnout and Depression in Academia: A Look at the Discourse of The University. *Empedocles: European Journal for the Philosophy of Communication.* 6(2): 155-167.

Frazelle, E. (2002). *Supply Chain Strategy: The Logistics Of Supply Chain Management.* ABD: MCGraw-Hill Education.

Fredendall, L. D. ve Hill, E. (2001). *Basics Of Supply Chain Management.* ABD: CRC Press LLC.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal Of Social Issues.* 30(1): 159-165.

Friday, S. S. ve Friday, E. (2003). Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction. *Journal of Management Development.* 22(5): 426-442.

Friedlander, F. ve Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology.* 22: 171-183.

García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M. ve Rivera-Torres, P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. Women in Management Review. 20(4): 279-288.

Gardner, H. E. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences.* New York: Basic Books.

Gemmill, G. R. ve Heisler, W. J. (1972). Machiavellianism as a Factor in Managerial Job Strain, Job Satisfaction and Upward Mobility. *Academy of Management Journal.* 15(1): 51-62.

George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson

Glenn, N. D. ve Weaver, C. N. (1982). Further Evidence on Education and Job Satisfaction. *Social Forces.* 61(1): 46-55.

Goh, C. T., Koh, H. C. ve Low, C. K. (1991). Gender Effects on the Job Satisfaction of Accountants in Singapore. *Work & Stress.* 5(4): 341-348.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.* London: Bloomsbury Publishing.

Goleman, D. (1998). *Working With Emotional İntelligence.* New York: Bantam Book.

Gong, T. W. (2019). Optimal Site Layout of Highway Transportation Transit Hubs Based on Matrix Determinant Method. *Advances in Transportation Studies an International Journal.* Special Issue(2): 43-50.

Gopal, C. R. (2006). *Export-Import Procedures-Documentation and Logistics.* New Delhi: New Age International Limited Publishers.

Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg' in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi.* 10(20): 233-246.

Gökdemir, S. (2017). *Turist Rehberlerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Graham, M. W. ve Messner, P. E. (1998). Principals and Job Satisfaction. *International Journal of Educational Management.* 12(5): 196-202.

Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., ve Crouter, A. C. (2005). A Longitudinal and Multi-Source Test of the Work-Family Conflict and Job Satisfaction Relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* 78(3): 305-323.

Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, *37*(2): 239-255.

Guastello, S. J., Guastello, D. D. ve Hanson, C. A. (2004). Creativity, Mood Disorders, and Emotional Intelligence. *The Journal of Creative Behavior.* 38(4): 260-281.

Gunasekaran, A., Patel, C., ve McGaughey, R. E. (2004). A Framework For Supply Chain Performance Measurement. *International Journal of Production Economics.* 87(3): 333-347.

Gülseven, H. Z. (2021). *Uluslararası Ticareti Düzenleyen Kurallar ve Düzenlemeler.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması.* Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara, Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Eylül: 23-60.

Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. *3*(1): 29-49.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 9(2): 174-190

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied psychology.* 60(2): 159-170.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance.* 16(2): 250-279.

Hausman, W. H. ve Lee, H. L. Ve Subramanian, U. (2013). The Impact of Logistics Performance on Trade. *Production and Operations Management*. 22(2): 236–252.

Herece, F. G. (2016). *Duygusal Zekâ ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O. ve Capwell, D. F. (1957). Job Attitudes; Review of Research and Opinion. *Psychological Service of Pittsburgh*.

Holzinger, K. J. ve Harman, H. H. (1938). Comparison of Two Factorial Analyses. *Psychometrika*. 3(1): 45-60.

Holzinger, K. J. ve Swineford, F. (1937). The Bi-Factor Method. *Psychometrika.* 2(1): 41-54.

Horn, J. L. (2008). Spearman, g, Expertise, and the Nature of Human Cognitive Capability. *Extending Intelligence, Enhancement and New Constructs.* (ss. 159-194). London: Lawrance Erlbaum Associates.

Huang, M. (2020). Research on the Comprehensive Capacity Evaluation of Multimodal Transportation in China's Ports Under the Background of Railway Transportation. *In 2020 International Conference on Wireless Communications and Smart Grid (ICWCSG)* (ss. 282-291). IEEE Conference. Qingdao, China. 12-14 Haziran 2020.

Huarng, A. S. (2001). Burnout Syndrome Among Information System Professionals. *Information System Management.* 18(2): 1-6.

Hulin, C. L. ve Smith, P. C. (1965). A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology.* 49(3): 209-216.

Human Intelligence. (2021). https://www.intelltheory.org/map.shtml.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology.* 92(5): 1332.

İşmen, A. E. (2001). Duygusal Zeka ve Problem Çözme. *MÜ Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi.* 13: 111-124.

Jackson, S. E., Schwab, R. L. ve Schuler, R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology.* 71(4): 630-640.

Judge, T. A. ve Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In M. Eid ve R. J. Larsen (Eds.). *The Science of Subjective Well-Being* (ss. 393–413). New York: Guilford Press.

Kapur, D. R. (2018). Factors Influencing Performance and Job Satisfaction of Teachers in Secondary Schools in India. *Research Gate.* 1-25.

Karaa, İ. E. ve Geyikçi, U. B. (2015). Determination of the Weights and Logistic Cost Drivers in Logistic Sector By Analytic Network Process. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics and Administrative Sciences.* 20(1): 101-113.

Karakulle, İ. (2020). *Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Kathawala, Y., Moore, K. J. ve Elmuti, D. (1990). Preference between Salary and Job Security Increase. *International Journal of Manpower*. 11(7): 25-31.

Kaya, O. Ş. (2010). *Ankara İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, S. (2008). Türkiye'de Ulaştırma Sektörünün Genel Görünümü ve Sorunları. *İzmir Ticaret Odası. AR&GE Bülten 2008. Şubat-Sektörel: 31*-38.

Keleş, F. (2019). *Duygusal Zeka ve Dindarlık.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keleş, F. (2019). *Duygusal Zeka ve Dindarlık.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıç, H. S., Durmuşoğlu, M. B. ve Başkak, M. (2012). Classification and Modeling for in-plant Milk-Run Distribution Systems. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology.* 62(9): 1135-1146.

Kınık, M. S. (2018). *Dış Ticarette Ödeme ve Teslim Şekillerinin İncelenmesi: Türkiye'de Tekstil Sektöründe Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kış, A., Şad, S. N., Özer, N. ve Atik, S. (2016). A Meta-Analysis of the Relationship between Burnout and Job Satisfaction of Educational Stakeholders. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.* 18(1): 160-183.

Kline, P. (2000). Handbook of Psychological Testing (2. baskı). London: Routledge.

Knoop, R. (1995). Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses. *The Journal of Psychology.* 129(6): 643-649.

Knoop, R. (1995). Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses. *The Journal of Psychology.* 129(6): 643-649.

Koban, E., Fırat, Z. ve Yıldırır Keser, H. (2009). Küresel Rekabette Lojistik Olgusunda Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Lojistik Hizmet Sunan İşletmelerin Yapısal Özellikleri. *Öneri.* 8(31): 113-114.

Koç, M. (2012). *İş Tatmini, Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Şırnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği).* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Konakay, G. (2010). *Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik İle İlişkisinin İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kordnejad, B. (2014). Intermodal Transport Cost Model and Intermodal Distribution in Urban Freight. *Procedia-Social and Behavioral Sciences.* 125(2014): 358-372.

Korkmaz, H. G. ve Bozkurt, S. (2018). Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi ve Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi.* (20): 233-252.

Lam, S. S. K. (1995). Quality Management and Job Satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management.* 12(4): 72-78.

Lavrukhin, O., Vernyhora, R., Schevcenko, V., Kyman, A., Shulika, O., Kulova, D., ve Kim, K. (2020). Forming an Automated Technology to Actively Monitor the Transportation of Dangerous Cargoes by Railroad. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 3(3): 78-85.

Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z. ve Daly, B. (2003). A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses. *Journal Of Advanced Nursing.* 44(5): 534-545.

Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout And Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior.* 9(4): 297-308.

Lester, S. W. ve Kickul, J. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to these Expectations. *People and Strategy.* 24(1): 10.

Libbrecht, N., Lievens, F., & Schollaert, E. (2010). Measurement equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale across self and other ratings. *Educational and Psychological Measurement*,*70*(6), 1007-1020.

Locke, E. A., Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L. ve Miller, A. M. (1964). Convergent and Discriminant Validity for Areas and Methods of Rating Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology.* 48(5): 313-319.

Lopes, P. N., Salovey, P. ve Straus, R. (2003). Emotional Intelligence, Personality and the Perceived Quality of Social Relationships. *Personality and Individual Differences.* 35(3): 641-658.

Lumpkin, J. R. ve Tudor, R. K. (1990). Effect of Pay Differential on Job Satisfaction: A Study of the Gender Gap. *Journal of Purchasing and Materials Management.* 26(3): 25-29.

Malach Pines, A. (2002). A Psychoanalytic-Existential Approach to Burnout: Demonstrated in the Cases of A Nurse, A Teacher and A Manager. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training.* 39(1): 103-113.

Malfliet, J. (2011). Incoterms 2010 and the Mode of Transport: How to Choose the Right Term. *Transport and Logistics: Opportunity for Slovakia in the Era of Knowledge Economy.* 163-179.

Martí, L., Puertas, R. ve García, L. (2014). The Importance of the Logistics Performance Index in International Trade. *Applied Economics.* 46(24): 2982-2992.

Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior.* 2(2): 99-113.

Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It.* San Francisco: John Wiley & Sons.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Of Psychology.* 52(1): 397-422.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper & Row Publisher.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin.* 108(2): 171-194.

Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence.* 17(4): 433-442.

Mayer, J. D., Caruso, D. R. ve Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence.* 27(4): 267-298.

Michaelowa, K. (2002). Teacher Job Satisfaction, Student Achievement, and the Cost of Primary Education in Francophone Sub-Saharan Africa (No. 188). HWWA Discussion Paper.

Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal.* 24(3): 512-526.

Mullins, L J. (2010). *Management & Organisational Behaviour.* England: Pearson Education.

Newsome, S., Day, A. L. ve Catano, V. M. (2000). Assessing the Predictive Validity of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences.* 29(6): 1005-1016.

Odom, R. Y., Boxx, W. R. ve Dunn, M. G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*. *14*(2): 157–169.

Okpara, J. O. (2006). Gender and the Relationship between Perceived Fairness in Pay, Promotion, and Job Satisfaction in a Sub-Saharan African Economy. *Women in Management Review.* 21(3): 224-240.

Orhan, O. Z. (2003). *Dünyada ve Türkiye 'de Lojistik Sektörünün Gelişimi.* İstanbul Ticaret Odası. Yayın No: 2003-39, Mega Ajans.

Özen Kutanis, R. ve Tunç, T. (2010). Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme. *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.* 12(2): 61-74.

Özen, Ö. (2006). *Denizyolu Taşımacılığında Yük Sevkiyatçılığının Karar Yaklaşımları ve Bilgi Teknolojileri Uygulamaları.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Özkan, Ö. (2012). INCOTERMS 2010 ile Getirilen Yenilikler. *Akademik Bakış Dergisi.* 0(31): 1-15.

Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları Ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 2(2): 43-70.

Paliu-Popa, L. (2012). Development of the international Trade in Terms of Incoterms 2010 Rules. *Fascicle I. Economics and Applied Informatics.* 99-106.

Palmer, B. R., Gignac, G., Manocha, R. ve Stough, C. (2005). A Psychometric Evaluation of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0. *Intelligence.* 33(3): 285-305.

Parvin, M. M. ve Kabir, M. N. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research.* 1(9): 113.

Perlman, B. ve Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations.* 35(4): 283-305.

Pines, A. ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures.* USA: Free Press.

Piosik, A., Strojek-Filus, M., Sulik-Górecka, A. ve Szewieczek, A. (2019). Gender and Age as Determinants of Job Satisfaction in the Accounting Profession: Evidence from Poland. *Sustainability.* 11(11): 1-24.

Plucker, J. A. ve Esping, A. (2014). Developing and Maintaining a Website for Teaching and Learning About Intelligence. *Intelligence.* 42: 171-175.

Polatcı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz).* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Quarstein, V. A., McAfee, R. B. ve Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. Human Relations. 45(8): 859-873.

Quebbeman, A. J. ve Rozell, E. J. (2002). Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression: The Impact on Behavior Choice. *Human Resource Management Review.* 12(1): 125-143.

Reiner, M. D. ve Zhao, J. (1999). The Determinants of Job Satisfaction Among United States Air Force Security Police: A Test of Rival Theoretical Predictive Models. *Review of Public Personnel Administration.* 19(3): 5-18.

Reise, S. P., Moore, T. M. ve Haviland, M. G. (2010). Bi-factor Models and Rotations: Exploring the Extent to Which Multidimensional Data Yield Univocal Scale Scores. *Journal of Personality Assessment.* 92(6): 544-559.

Richards, G. (2014). *Warehouse management: A Complete Guide To Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse.* London: Kogan Page Publishers.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17th Edition). England: Pearson Education Limited.

Rogers, J. D., Clow, K. E. ve Kash, T. J. (1994). Increasing Job Satisfaction of Service Personnel. *Journal of Services Marketing.* 8(1): 14-26.

Ross, C. E. ve Reskin, B. F. (1992). Education, Control at Work, and Job Satisfaction. *Social Science Research.* 21(2): 134-148.

Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied. 80(1): 1-28.

Rushton, A., Croucher, P. ve Baker, P. (2014). *The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding The Supply Chain.* London: Kogan Page Publishers.

Ruzgis, P. (1994). Thurstone, L. L. *Encylopedia of Human Intelligence Volume 2* (ss. 1081-1084). New York: Macmillan Publishing Company.

Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 15(1): 131-148.

Salgado, J. F. (2017). Using Ability Tests in Selection. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psyhcology of Recruitment, Selection, and Employee Retention.* (ss. 115-150). Editör Passmore, J. New Jersey: John Wiley & Sons

Sandıkçı, E. (2010). *Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır'da Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sattler, J. M. (1992). *Assessment of Children.* California, San Diego: Jerome M. Sattler Publisher Inc.

Savery, L. K. (1996). The Congruence between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement. *Journal of Management Development.* 15(6): 18-27.

Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. ve Bakker, A. B. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology.* 33(5): 464-481.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review.* 5(1): 55-64.

Seymen, B. (2019). *Çalışma Yaşamında Duygusal Zekâ ile Mesleki Tükenmişlik Eğilimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shangina, O. A. (2007). *Main Factors in Choice of Delivery Terms: A Multiple Case Study of Japanese and Russian Importers in Seafood Trade with Norway.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Norveç: University of Tromso Department of Social and Marketing Studies.

Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişken Açısından İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Silvia, M. ve Veronica, P. (2012). Customers Service-Basic Logistic Activity. *Ovidius University Annals Economic Sciences Series.* (12)2: 830-834.

Sipahioğlu, A. (2012). Uluslararası Taşımacılık Yönetimi. *Uluslararası Lojistik.* (ss.23). Eskişehir. Web-Ofset Tesisleri.

Sirem, S. (2009). *Duygusal Zeka Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütayha: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Somoza, M. P. (1990). *Social Intelligence and Likability* (Doktora Tezi). The Florida State University.

Soydan, S. (2011). *Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Soyer, F., Can, Y., Kale, F. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Faktörler Açısından İncelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi.* 3(3): 259-271.

Spearman, C. (1904). "General Intelligence" Objectively Determined and Measured. *The American Journal of Psychology.* (15)2: 201-292.

Spearman, C. (1939). Thurstone's Work Re-Worked. *Journal of Educational Psychology.* 30(1): 1-16.

Staempfli, S. ve Lamarche, K. (2020). Top Ten: A Model of Dominating Factors Influencing Job Satisfaction of Emergency Nurses. *International Emergency Nursing.* 49: 1-6.

Stein, S. J. ve Book, H. E. (2000). *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success.* Canada: Jossey-Bass.

Sternberg, R. J. (2000). The Theory of Successful Intelligence. *Gifted Education International.* 15(1): 4-21.

Stordeur, S., D'hoore, W. ve Vandenberghe, C. (2001). Leadership, Organizational Stress and Emotional Exhaustion Among Hospital Nursing Staff. *Journal of Advanced Nursing.* 35(4): 533-542.

Sun, H. Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.* Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara, Türkiye.

Suran, B. G. ve Sheridan, E. P. (1985). Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives. *Professional Psychology: Research and Practice.* 16(6): 741-752.

Symonds, P. M. (1928). The Abilities of Man; Their Nature and Measurement. *The Journal of Philosophy.* 25(1): 20-25.

Syptak, J. M., Marsland, D. W. ve Ulmer, D. (1999). Job Satisfaction: Putting Theory into Practice. Family Practice Management. 6(9): 1-9.

Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2012). The Effect of Cultural Intelligence and Self-Efficacy on Task Performance and Organizational Citizenship Behavior: A Study in A Multinational Organization. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*. 14(2): 123-140.

Şahin, G. (2012). Ulaştırma Sistemleri. *Uluslararası Lojistik.* (ss.5). Eskişehir. Web-Ofset Tesisleri.

Şahin, M. (2019). *Tükenmişlik Duygusu ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlik . Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tanyaş, M. (2015). *İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu.* İstanbul: Mavi Ofset

Tavşancıl, E., 2010. Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri Analizi (4. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taylor, J. C. ve Roach, J. L. (2009). Ocean Shipping in the Great Lakes: An Analysis of Industry Transportation Cost Saving. *Notes and Comment: Transportation Journal.* Winter: 53-67).

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.* (1): 23-45.

Thomas, D. J. ve Griffin, P. M. (1996). Coordinated Supply Chain Management. *European Journal Of Operational Research.* 94(1). 1-15.

Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and Its Uses. *Harper's Magazine.* 140: 227–235.

Thurstone, L. L. (1934). The Vectors of Mind. *Psychological Review*. *41*(1): 1–32.

Toker, B. (2011). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir 'de ki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi.* 8(1): 92-107.

Trade Finance Global. (2020). Incoterms 2020 Rules A Short Summary of Key Changes, Advantages, Disadvantages. London: TFG Publishing Limited.

Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.* 12(12): 1-11.

Turguttopbaş, N. (2012). Dış Ticarette Kullanılan Teslim Şekilleri ve Belgeler. Dış Ticaret İşlemleri (ss. 54-77). Eskişehir: Web-Ofset Tesisleri.

Türk Dil Kurum. (2021). Türk Dil Kurumu Sözlüğü. https://sozluk.gov.tr/, (15.09.2021).

Uçar, M. E. (2017). *Bağlaşım Kuramı (Araçsal Koşullanma).* Aksaray: Pegem Akademi Yayınlar

Uluç, S. (2016). İnsan Zekâsının Cattell-Horn-Carroll Kuramı. *Türkiye Klinikleri J Psychol-Special Topics.* 1(1): 1-9.

Ulutürk, F. (2021). *Çalışanların Duygusal Zeka Seviyeleri İle İş Tatminleri ve İş Performansları Arasındaki İlişki: Ankara OSB 'lerinde Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara, 4. Baskı.

Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.* 8(27): 36-56.

Vernon, P. (1981). Level I and level II: A review. *Educational Psychologist. 16*: 45-64.

Vernon, P. A. (1983). Speed of Information Processing and General Intelligence. *Intelligence.* 7(1): 53-70.

Vernon, P. A. ve Jensen, A. R. (1984). Individual and Group Differences in Intelligence and Speed of Information Processing. *Personality and Individual Differences.* 5(4): 411-423.

Vernon, P. E. (1961). *The Structure of Human Abilities (psychology revivals).* UK: Routledge.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation.* England: Wiley Press.

Wanous, J. P. ve Lawler, E. E. (1972). Measurement and Meaning of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology.* 56(2): 95-105.

Wechsler, D. (1943). Non-Intellective Factors in General Intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology.* 38(1): 101-103.

Willis, J. O., Dumont, R. ve Kaufman, A. S. (2011). Factor-Analytic Models of Intelligence. *The Cambridge Handbook of Intelligence* (ss. 39-57) . Editörler Robert J. Sternberg ve Scott Barry Kaufman. UK: Cambridge University Press.

Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly.* 13(3): 243-274.

Wong, W. H., Leung, L. C. ve Van Hui, Y. (2009). Airfreight Forwarder Shipment Planning: A Mixed 0–1 Model and Managerial Issues in the Integration and Consolidation of Shipments. *European Journal of Operational Research.* 193(1): 86-97.

Wood, D. F., Barone, A., Murphy, P. ve Wardlow, D. (1995). *International Logistics.* USA: American Management Association.

Worral, L. ve Cooper, C. (2007). *The Quality of Working Life 2007: Manager's Health, Motivation and Productivity.* UK: Chartered Management Institute.

Wright, J. D. ve Hamilton, R. F. (1979). Education and Job Attitudes Among Blue-Collar Workers. *Sociology of Work and Occupations.* 6(1): 59-83.

Wright, T. A. ve Bonett, D. G. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behavior.* 18(5): 491-499.

Yener Demircan, D. (2021). *Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, L. (2021). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal, Duygusal ve Ruhsal Zeka Türleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Yılmazçetin, Ş. (2021). *Duygusal Zekâ, Sosyal Zekâ ve Kültürel Zekâ ile Girişimcilik Eğilimi Etkileşimi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yorulmaz, Y. I., Çolak, I. ve Altınkurt, Y. (2017). A Meta-Analysis of the Relationship between Teachers' Job Satisfaction and Burnout. *Eurasian Journal of Educational Research.* 17(71): 175-192.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi.* 6(2): 291-306.

EK – 1 ANKET FORMU

Saygıdeğer Meslektaşım;

Aşağıdaki anketin amacı hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezi için bilimsel bilgi toplamaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda gruplandırılarak, yalnızca bu araştırmada kullanılacaktır. Bu yüzden anketin herhangi bir yerine isim ve kimliğinizle ilgili bilgiler yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olacağından, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtması çok önemlidir. Ankette yer alan sorularının tümünü içtenlikle yanıtlamanızı ve gereken özeni göstermenizi rica eder, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

-Ferit Baran Gök

A. Kişisel Bilgi Formu

1) Cinsiyetiniz? ( ) Erkek ( ) Kadın
2) Yaşınız? ( ) 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56-65 ( ) 65+
3) Medeni Durumunuz? ( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Boşanmış
4) Öğrenim Durumunuz? ( ) İlk-Orta Okul ( ) Lise ( ) Yüksek Okul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans
5) Mesleğinizdeki kıdeminiz? ( ) 0-5 Yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri
6) Yaşadığınız yerleşim yeri? ( ) Köy ( ) İlçe ( ) Şehir ( ) Büyükşehir
7) Gelir Aralığı? ( ) 2.500₺-3.500₺ ( ) 3.501₺-4.500₺ ( ) 4.501₺-5.500₺ ( ) 5.501₺-6.500₺ ( ) 6.500₺ ve üstü

B. Duygusal Zeka

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Genellikle duygularımın nedenini bilirim.					
2. Duygularımı iyi anlarım.					
3. Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.					
4. Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.					
5. Arkadaşlarımın duygularını, onların davranışlarına bakarak anlarım.					
6. Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.					
7. Başkalarının duyguları ve hislerine karşı hassasım.					
8. Çevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim.					
9. Her zaman kendime hedefler belirler, bunlara ulaşmak için yapabileceğimin en iyisini yaparım.					
10. Her zaman kendi kendime kabiliyetli birisi olduğumu söylerim.					
11. Kendini motive edebilen birisiyim.					
12. Yapabileceğimin en iyisini başarmak için her zaman kendimi teşvik ederim.					
13. Öfkemi kontrol edebilirim ve zorluklarla akıllıca baş edebilirim.					
14. Kendi hislerimi kontrol etmede çok yetenekliyim.					
15. Çok kızdığımda her zaman çabucak sakinleşirim.					
16. Kendi duygularımı kontrol etmede iyiyim.					

C. Tükenmişlik

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

1	2	3	4	5

1. İşimden duygusal olarak yıldığımı hissediyorum.
2. Bu işe başladığımdan beri işime olan ilgim azaldı.
3. İşimde karşılaştığım problemleri etkili bir biçimde çözebilirim.
4. İş günü sonunda kendimi bitkin hissediyorum.
5. İşime ilişkin isteğim azaldı.
6. Çalıştığım kuruma etkin bir katkı sağladığımı düşünüyorum.
7. Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğumu düşündüğümde kendimi yorgun hissediyorum.
8. Yaptığım işin herhangi bir şeye katkı sağlayıp sağlamadığı konusunda kuşku duyuyorum.
9. Bana göre işimi iyi yapıyorum.
10. Bütün gün çalışmak benim için gerçekten bir yüktür.
11. İşimin öneminden kuşkuluyum.
12. İşimde kayda değer bir şeyler başardığımda kendimi canlanmış hissediyorum.
13. İşimden tükendiğimi hissediyorum.
14. İşimde kayda değer birçok şey başardım.
15. Yalnızca işimi yapmak ve rahatsız edilmemek istiyorum.
16. İşimde, yapılan şeylerde etkili olduğumdan eminim.

D. İş Tatmini

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

1	2	3	4	5

1. İşimden kesinlikle hoşlanmıyorum.
2. İşimi ortalama bir çalışanın sevdiğinden daha çok seviyorum.
3. Neredeyse her gün, işimi yapmaya hevesliyimdir.
4. İşimde beni mutlu eden bir yön mutlaka bulurum.
5. İşimden oldukça iyi tatmin olduğumu düşünüyorum.

Ankete katılımınız için teşekkürler.

CELAL BAYAR
ÜNİVERSİTESİ