

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE İŞ  
DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı**

---

**Şeyma KIRHAN**

**Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU**

**Haziran 2014**

**DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Şeyma KIRHAN tarafından Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU yönetiminde hazırlanan “**Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Doyumunu Düzeyler Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 16.06.2014 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı ve Danışman  
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Üyesi  
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ



Jüri Üyesi  
Yrd. Doç. Türkmen Taşer AKBAŞ



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 29/06/2014 tarih ve 15/22... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR  
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza

: 

Öğrenci Adı Soyadı : şeyma KIRHAN

## ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitimimin sonuna gelmiş bulunuyorum. Lisans alanımın dışında olmasına rağmen iş hayatımda ve sosyal hayatımda bana faydası olacağını düşündüğüm yönetim ve organizasyon bölümünde okumaktan zevk aldım.

Lisansüstü eğitimim boyunca ilminden faydalandığım, insanî ve ahlakî değerleri ile de örnek edindiğim, birlikte çalışmaktan onur duyduğum ve ayrıca tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı değerli hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na,

Tanımdan onur duyduğum ve lisansüstü eğitimim boyunca desteğini hiç eksik etmeyen değerli hocam Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e,

Çalışmam sırasında manevî desteğini gördüğüm, başta Arş. Gör. Hatice Çoban olmak üzere arkadaşlarıma,

Bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan aileme ve dostlarıma teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

Şeyma KIRHAN

Haziran, 2014

## ÖZET

### ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Kırhan, Şeyma

Yüksek Lisans Tezi

İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu

Haziran 2014, 113 sayfa

Duygusal zekâ, duyguları etkin şekilde yönetebilme yeteneğidir. İş doyumunu, işten duyulan mutluluktur. Bu çalışmanın amacı, avukatların duygusal zekâ düzeyi ile iş doyumunu düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemenin ve var olan ilişkinin derecesini ve yönünü analiz etmektir. Ayrıca duygusal zekânın alt boyutları olan duygusal farkındalık ve ruh hâlinin düzenlenmesinin iş doyumunu ile ilişkileri oluşturulan hipotez ışığında korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, avukatların duygusal farkındalık ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli, ruh hâlinin düzenlenmesi ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli, duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada ayrıca, araştırma değişkenlerinin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği mann-whitney u ve kruskal-wallis h testleri ile analiz edilmiştir. Demografik faktörlerden, cinsiyet, yaş, medenî durum ve meslek yılı değişkenleri ele alınmıştır. Duygusal zekânın, avukatların yaş ve medenî durum değişkenlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmış; iş doyumunun ise, avukatların yalnızca cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Zekâ, duygu, duygusal zekâ, iş doyumunu

**ABSTRACT****RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS OF  
EMPLOYEE AND JOB SATISFACTION LEVEL WITH AN  
INVESTIGATION**

KIRHAN, Şeyma

Master Thesis

Department of Business

Management and Organization Program

Supervisor: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

June 2014, 113 pages

**Emotional intelligence is the ability to manage emotions effectively. Job satisfaction is happiness level of working on job. The objectives of this study are, determined that is there any relationship between emotional intelligence and job satisfaction of lawyers, if there is a relationship; analyzing degree and direction of this relationship. In addition, correlation analysis of emotional awareness and the regulation of mood which is the sub-dimensions of emotional intelligence, were tested under hypothesis of relationship with job satisfaction. According to the results; relationship between emotional awareness and job satisfaction of lawyers is positive and moderate strength, relationship between regulation of mood and job satisfaction is positive and moderate strength and relationship between emotional intelligence and job satisfaction is positive and moderate strength. Also, demographic characteristics of research variables causing any diversity were analyzed with mann- whitney u and kruskal-wallis h test. Gender, age, marital status and years of professional experience, were investigated as a demographic variables. The research results were observed that emotional intelligence varied with age and marital status of lawyers, on the other hand, job satisfaction varied just with gender of lawyers.**

**Keywords:** Intelligence, emotion, emotional intelligence, job satisfaction

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	viii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

1.1. Zekâ Kavramı, Tanım ve Kapsamı.....	4
1.2. Zekâ Kavramı ile İlgili Kavramlar.....	5
1.2.1. Zihin.....	5
1.2.2. Öğrenme.....	8
1.2.3. Hafıza.....	11
1.3. Zekânın Genel İşlemleri.....	12
1.4. Zekâ Teorileri.....	14
1.4.1. Thorndike Zekâ Teorisi.....	14
1.4.2. Sternberg Üçlü Zekâ Teorisi.....	15
1.4.3. Gardner Çoklu Zekâ Teorisi.....	16
1.4.4. Piaget Uyum Teorisi.....	18
1.5. Duygu Kavramı, Tanım ve Kapsamı.....	19
1.6. Duygu Teorileri.....	21
1.6.1. Çevresel Açık ve James- Lange Duygu Teorisi.....	21
1.6.2. Merkezî Açık ve Cannon-Bard Duygu Teorisi.....	22
1.6.3. Bilişsel Teori.....	22
1.7. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi ve Tanımı.....	24
1.8. Duygusal Zekâ Teorileri.....	27
1.8.1. John D. Mayer Ve Peter Salovey Duygusal Zekâ Modeli.....	27
1.8.2. Reuven Bar-On Duygusal Zekâ Modeli.....	29
1.8.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....	32
1.8.4. Robert K. Cooper Ve Ayman Sawaf Duygusal Zekâ Modeli.....	34
1.9. Duygusal Emek Kavramı ve Duygusal Zekâ İlişkisi.....	36

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU KAVRAMI

2.1. İş Doyumunu Kavramı, Tanım ve Kapsamı.....	39
2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	41
2.2.1. Bireysel Faktörler.....	43
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	46

2.3. İş Doyumunu ile ilgili Temel Teoriler.....	49
2.3.1. Kapsam Teorileri.....	49
2.3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	50
2.3.1.2. Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	52
2.3.1.3. David McClelland Başarma İhtiyaçları Teorisi.....	53
2.3.2. Süreç Teorileri.....	54
2.3.2.1. Victor Wroom Beklenti Teorisi.....	54
2.3.2.2. Lawler-Porter Başarı (Tatmin) Teorisi.....	55
2.3.2.3. Stacy Adams Eşitlik Teorisi.....	56
2.3.2.4. Edwin Locke Amaç Teorisi.....	57
2.4. İş Doyumsuzluğu.....	58
2.5. İş Doyumsuzluğunun Nedenleri.....	59
2.5.1. İşten Kaynaklanan Nedenler.....	59
2.5.2. Bireyden Kaynaklanan Nedenler.....	60
2.5.3. Örgütten Kaynaklanan Nedenler.....	60
2.6. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	61
2.6.1. Örgütsel Sonuçları.....	61
2.6.1.1. Devamsızlık.....	61
2.6.1.2. Personel İşgücü Devri.....	62
2.6.1.3. İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları.....	63
2.6.2. Bireysel Sonuçları.....	63
2.6.2.1. Stres ve Performans.....	63
2.6.2.2. Psikolojik Bozukluklar.....	64
2.6.2.3. Psikomatik Rahatsızlıklar.....	65
2.6.2.4. Yaşam Doyumuna Etkisi.....	65

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	67
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	69
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	73
3.4. Veri Toplama Araç ve Yöntemi.....	73
3.4.1. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Alt Boyutları.....	74
3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	75
3.6. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	75
3.6.1. Ölçeğin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	75
3.6.2. KMO-Bartlett Testi.....	76
3.6.3. Cronbach's Alfa İç Tutarlılık Anlamında Güvenirlik Katsayısı.....	77
3.7. İş Doyum Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi.....	78
3.7.1. Ölçeğin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	78
3.7.2. KMO- Bartlett Testi.....	79
3.7.3. Cronbach's Alfa İç Tutarlılık Anlamında Güvenirlik Katsayısı.....	80
3.8. Araştırma Bulguları.....	80
3.8.1. Demografik Verilere Göre Dağılım.....	80
3.8.2. Duygusal Zekâya İlişkin Analiz Sonuçları.....	81
3.8.3. İş Doyumuna İlişkin Analiz Sonuçları.....	83
3.9. Hipotez Testleri.....	84



3.9.1. Duygusal Zekâ Puanı İle İş Doyum Puanının İlişki Analizi.....	84
3.10. Gruplar Arası Karşılaştırma Testleri.....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKLAR.....	95
EK-1 ANKET FORMU.....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	113

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

	Sayfa
Şekil 1: Zihnın Yapı Meydana Getirme Kapasitesi.....	7
Şekil 2: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	50
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	73
Şekil 4: Duygusal Zekâ Faktörlerinin Öz Değerlerine Ait Saçılma Diyagramı.....	77
Şekil 5: İş Doyumu Faktörlerinin Öz Değerlerine Ait Saçılma Diyagramı.....	80

## TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1: Mayer ve Salovey'in Dört Boyutlu Zekâ Modeli.....	28
Tablo 2: Reuven Bar-On Duygusal Zekâ Modeli.....	30
Tablo 3: Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....	32
Tablo 4: Cooper ve Sawaf Dört Köşe Taşlı Duygusal Zekâ Modeli.....	34
Tablo 5: İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	43
Tablo 6: Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	52
Tablo 7: Duygusal Zekâ KMO-Bartlett Testi.....	76
Tablo 8: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu Faktör Yük Değerleri.	76
Tablo 9: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı.....	78
Tablo 10: İş Doyumu KMO- Bartlett Testi.....	79
Tablo 11: İş Doyumu Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu Faktör Yük Değerleri....	79
Tablo 12: İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayısı.....	80
Tablo 13: Demografik Veriler ve Sayı Yüzdeleri.....	81
Tablo 14: Duygusal Zekâyâ İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	81
Tablo 15: İş Doyumuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	83
Tablo 16: Duygusal Zekâ ve İş Doyumu İlişkisi.....	84
Tablo 17: Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması.....	84
Tablo 18: Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması.....	85
Tablo 19: Medenî Durum Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması.....	86
Tablo 20: Meslek Yılı Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması....	87
Tablo 21: Araştırma Sorularının Sonuçları.....	91
Tablo 22: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	93

**KISALTMALAR DİZİNİ**

BTS: Büyük Türkçe Sözlük

TDK: Türk Dil Kurumu

IQ: Intelligence Quotient

EQ:Emotional Quotient

## GİRİŞ

Batı düşüncesinde, antik Yunan döneminden bu yana akıl – duygu önemli bir tartışma konusu olmuş, ancak tartışmalar aklın egemenliğine olan inançla sonuçlanmıştır. 1960'lı yıllardan itibaren Batı, aklın egemenliğini yıkmak ve duyguları özgürce ifade edebilmek için akılcılık efsanesine karşı sosyal tepkiler ortaya koymuştur. Bilimsel alanda meydana gelen gelişmeler ise, duygu ve düşüncelerin ayrılmaz birer bütün olduğunu ve duygular olmadan yaşamın sürdürülemeyeceğini ifade etmiştir.

Duygu-zekâ ilişkisi ile ilgili modern yaklaşımlar, duyguların çalışma yaşamındaki rolüne odaklanmıştır. Ashforth ve Humphrey (1995:98) duyguların örgütsel yaşamla iç içe olduğunu belirtmiş ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu ileri sürerek, çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu görüşten hareketle, çalışanların yaşamdaki başarısı ve mutluluklarının sağlanabilmesinde, belirli bir entellektüel zekâ düzeyi kadar, duygusal zekâyâ da sahip olmalarının gerektiği söylenebilir. Duygusal zekâ, duyguları doğru ifade edebilme, bilişsel süreçlere dâhil edebilme, doğru anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir (Law vd., 2004:485). Yüksek duygusal zekâ bireysel ve örgütsel başarı açısından akademisyenlerin, araştırmacıların ve iş dünyasındaki yöneticilerin ilgisini çekmektedir. Duygusal zekânın yönetsel uygulamalar üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Örgütlerde bireyin, üretim sürecinin en önemli girdisi olduğu ve bireyin duygu ve düşüncelerinin örgütün sahip olduğu en önemli değerler olduğu düşünülmüştür. Yöneticiler de, bu durumun artan önemini değerlendirerek örgüt içindeki duyguların yönetimini önemli bir yönetim aracı olarak kullanmışlardır. Duygusal yeteneklerin, bilişsel yeteneklerden farklı olarak eğitimle geliştirilebiliyor olması da, duyguları örgütler için önemli bir hâle getirmiştir. Nitekim, bireylerin problemlerin çözümüne yönelik yaratıcı düşünme yetenekleri ve olaylar ve kavramlar arasında bağlantı kurma yetenekleri duygusal zekâ düzeyi ile ilgilidir.

Örgütlerde, çalışanların davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden biri, iş doyumudur. İş doyumunu, çalışanların işlerinin farklı yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumlar, çalışanın işe bakış açısı, işiyle ilgili akılcı ve duygusal tepkileri ve işiyle ilgili yaptığı değerlendirmelerin bir sonucudur. Çalışanın işinden kaynaklı kendini iyi hissetme derecesini, ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten kavramdır. Çalışanların iş doyumunu arttıkça; performans ve işe bağlılıkları artmakta, çalışanlar

örgütle bütünleşmekte ve daha etkin, daha üretken, mutlu bir çalışma yaşamına sahip olmaktadırlar (Uçkun vd., 2004:41). Çalışanların iş doyumlarının yönetim açısından da önemi vardır. Örgütlerde yöneticilerin, çalışanların genel iş doyum düzeyleri hakkında bilgi sahip olmaları, geleceğe yönelik etkin personel politikalarının belirlenmesinde önem taşımaktadır (Güven vd., 2005:129). Bireyin, yaşamının önemli bir kısmını işyerinde geçirdiği göz önünde bulundurulursa, yöneticiler ve yönetim de örgütü en azından sıkıntısız bir yer haline getirmelidir (Sevimli ve İşcan, [www.eab.ege.edu.tr](http://www.eab.ege.edu.tr)).

Duygusal zekâ kavramı çalışma ortamında, gerek örgüt içerisinde gerekse insan ilişkilerini yerine getirebilmede, performans kriteri olarak ele alınmaktadır (Arıcıoğlu, 2002:26). Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili oluşu için, duygusal zekâsı yüksek bir bireyin, pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendini kurtarmasının performansını artırması beklenmektedir. Birey, kendi kendini kontrol, zorlukları aşma gücü, sosyal beceriler, vicdanlılık, güvenilirlik gibi duygusal yetenekler ve kurumsal ortam ile iletişim halinde olarak performansını etkileyebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, başarının yalnızca bilinen becerilerle belirlenmediği, buna ek olarak duyguların yönetiminin de önemli etkiye sahip olduğudur (Gürbüz ve Yüksel, 2008:178).

Bu konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda, duygusal zekânın çalışma yaşamının kalitesini yükselttiği ve iş performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Goleman'a göre (1997:76), duygusal zekâ çalışanların rekabet gücünü arttırarak, işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Duygusal zekânın çalışma yaşamında uygulanması ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, duygusal zekânın iş performansını etkilediği ve iş doyumunu arttırdığı yönündeki araştırmaların oldukça sınırlı olduğu ve farklı bulgulara işaret ettiği görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışma, duygusal zekâ düzeyinin iş doyumunu ne derece etkilediğini ortaya koymayı ve bundan sonra duygusal zekâ ve iş doyumunu ile ilgili yapılacak olan çalışmalara ışık tutmayı hedeflemektedir.

Çalışma, insan ilişkilerinin yoğun olarak görüldüğü alanlardan biri olan hukuk alanının içerisinde yer alan avukatlarla, Denizli il merkezinde, anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır ve üçüncü bölüm araştırmanın yer aldığı bölümdür. Çalışmanın birinci bölümünde, zekâ kavramı ve tanımı, zekâ ile ilgili kavramlar, zekânın genel işlemleri, zekâ teorileri, duygu kavramı ve tanımı, duygu teorileri, duygusal zekâ kavramı, tanımı ve tarihsel gelişimi, duygusal zekâ teorileri, duygusal zekâyâ yakın bir kavram olan duygusal emek kavramı ve

duygusal zekâ ile ilişkisi başlıkları yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, iş doyumunu kavramı ve tanımı, iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, iş doyumunu ile ilgili temel teoriler, iş doyumsuzluğu kavramı ve tanımı, iş doyumsuzluğunun nedenleri ve sonuçları başlıkları yer almaktadır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümü olan araştırma bölümünde ise, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezler, araştırmaya konu olan veri toplama ve yöntemleri, kullanılan istatistiksel yöntemlerle ilgili bilgiler başlıkları yer almakta ve araştırma bulguları paylaşılmaktadır. Son olarak da, araştırma sonuçları ve önerilere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

#### 1.1. Zekâ Kavramı, Tanım ve Kapsamı

Birey yaşamında önemli bir rolü olan zekâ kavramı, birçok araştırmacı tarafından araştırılan bir konudur (Şakrak, 2009:12). Zekâ, birey davranışlarının açıklanmasında ve bireysel farklılıkların anlaşılmasında oldukça önemlidir (Dağlı, 2006:2). Her birey birbirinden, yetenekleri ve ilgileri yönüyle ayrılırken, zekâ kavramının incelenmesi yönündeki yoğun ilgi şaşırtıcı değildir (Cianciolo ve Sternberg, 2004:28). Nitekim bireylerin, amaçlı davranma, mantıklı düşünme ve çevreleriyle kuracakları etkili ilişki kapasiteleri birer zekâ ürünüdür (Oymak, 1998:7).

Zekâ kavramının, 1927 yılından önce yayınlanan psikoloji kitaplarında yer almadığı görülürken, günümüzdeki psikoloji sözlüklerinde birçok tanımla yer aldığını görmek bilimin bu konu üzerinde ne kadar ilerlediğinin bir göstergesidir (Öztekin, 2006:10). Psikoloji alanındaki uzmanlar, zekâyı oluşturduğunu düşündükleri yeteneklerden yola çıkarak, buldukları dönem ve kültürden etkilenerek, beyin ve beynin işleyişi konusundaki bilimsel gelişmelerden yararlanarak zekâ kavramını birçok farklı tanımla açıklamışlardır (Çakar ve Arbak, 2004:26). 20. Yüzyıldan önce sistemli olarak tartışılmış olmasa bile asırlardır ilgi duyulan bir kavram olan zekâyı, Descartes bundan dört asır önce, “iyi hüküm vermek ve doğruyu yanlıştan ayırmak yetisi” olarak tanımlamıştır. (1917) Terman vd. zekâyı, soyut düşünebilme muhakeme kurabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Delice ve Günbeyi, 2013:210). Thorndike ise zekâyı, doğru ve gerçeklerin bakış açısından bakarak iyi cevaplar verebilme olarak tanımlamıştır (Köksal, 2007:16).

Galton, bireysel farklılıkları ilk kez sistemli olarak incelemiş ve bireyler arasındaki zihinsel yetenek farklarının genetik olduğunu savunmuştur. Galton zekâyı, olağanüstü duysal ve algısal yetenek olarak tanımlamış aynı zamanda, duyumlar ile zekâ arasında bir ilişki olduğunu ve duyumların keskin olduğu şiddette zekânın da iyi işleyeceğini savunmuştur (Toker vd., 1968:18-21). Galton’dan sonra bireyler arasındaki zihinsel yetenek farklarının incelenmesi konusuna katkı yapan Alfrad Binet, zekânın Galton’un söylediği kadar basit olmadığını ve yönetim, uyarılma ve hükmetme olarak üç farklı bileşenden oluştuğunu ileri sürmektedir. Yönetim, görevin becerikli bir şekilde yapılması yeteneği; uyarılma, görevi yaparken kullanılacak



stratejiyi seçip uygulayabilme yeteneği; hükmetme ise, bireyin kendi düşünce ve davranışlarını eleştirebilme yeteneği anlamına gelmektedir (Sternberg, 2003:163).

Daha sonraki yıllarda dikkat çeken iki zekâ tanımından ilki Weschler'e aittir. Weschler zekâyı, bireylerin bir bütün olarak amaçlı hareket etme, mantıksal düşünme ve çevreleriyle etkili ilişki kurma kapasiteleri olarak tanımlarken, ikinci tanımı yapan Storrdard ise, bireyin zor, karmaşık, soyut, ekonomik, amaca uygun, orijinal nitelikler taşıyan zihinsel davranışları yapabilme ve bu şartlarda bireyin enerjisini davranışları üzerinde toplayabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Özgüven, 1998:163).

Freeman'a göre zekâ, yaşantıları bütünleştirme, duyuşal kapasite, çabukluk, esneklik, ustalık ve yaratıcılık, dikkat süresi ve uyanıklıktır (Köksal, 2007:16). Gardner zekâyı, birden fazla kültürde bir ürün ortaya koyabilme kapasitesi, problemlere etkili ve verimli çözümler üretebilme becerisi ve yeni ve karmaşık yapıllı problemleri keşfedebilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Uzoğlu ve Büyükkasap, 2011:125). Zihinsel gelişim konusunun öncülerinden olan Piaget ise, geleneksel zekâ anlayışına karşı çıkarak, zekânın tüm duyuşal, hareketsel ve bilişsel nitelikteki ardışık uyumların yöneldiği denge durumunu kurduğunu savunmuştur (Toker vd., 1968:64).

Son olarak, Büyük Türkçe Sözlük (BTS) /Eğitim terimleri sözlüğü ve Türk Dil Kurumu (TDK) terimler sözlüğüne bakıldığında ise; BTS Eğitim terimleri sözlüğünde zekâ kavramının, olayları bağımsız olarak düşünebilme, yeni durumlara başarıyla uyabilme, eylem ve tutumları belirli bir düşünce ya da amaç çevresinde toplayabilme yeteneği olarak tanımlandığı görülmektedir. TDK terimler sözlüğünde ise zekâ; bireyin düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı olarak tanımlandığı görülmektedir (www.tdk.com.tr).

## **1.2. Zekâ Kavramı İle İlgili Kavramlar**

### **1.2.1. Zihin**

Zihin, bireyin hayatta kalma çabasının ve yaşamak için başarılması gereken işlerin gereği olan amaçlı bir sistemdir. Zihin, algı mekanizmasına gelen birçok bilgiyi, amacına yönelik olarak seçer; böylece enerjisini tasarruf etmiş ve verimini artırmış olur. Zihinsel işlerde tepkiler, verilen bir hükmü ya da özümlenen bir bilgiyi hafızaya geçirme işlemleridir. Zihin; gelen bilgileri fiziksel özellikleriyle olduğu gibi kaydetmeye çalışmak yerine o fiziksel özellikleri anlam taşıyıcı sinyaller olarak algılar

ve çıkardığı anlama göre gerekli tepkileri belirler, içinde bulunduğu durumla ilgili yorum yapar (Özakupınar, 2013:33).

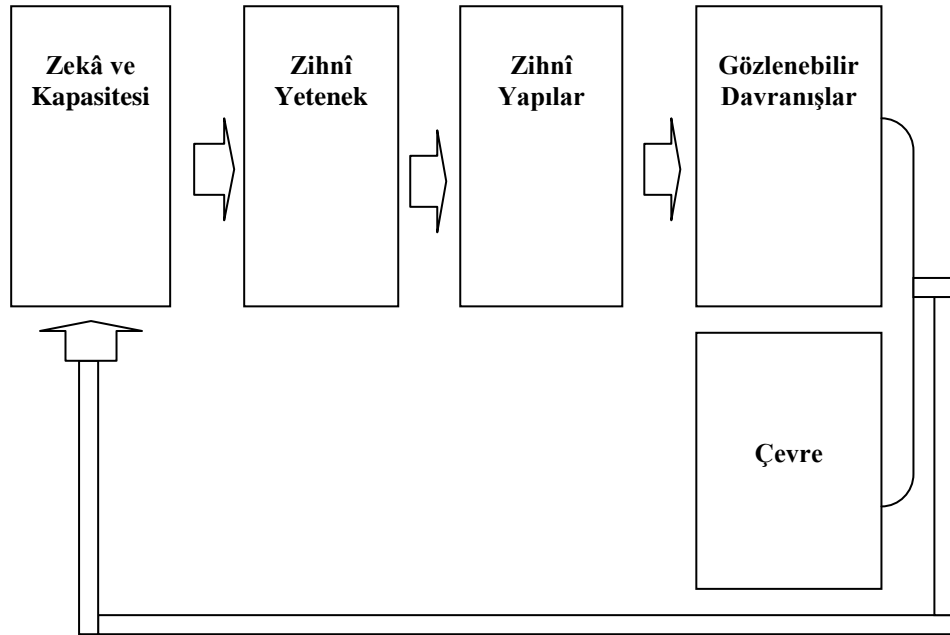
İnsan zihni, şaşırtıcı yönleri olan karmaşık bir sistemdir. Fakat karmakarışık bir oluşum değildir. Zihin, işlevleri bir düzen içerisinde ve birbirine ayarlı olarak çalışan bir bütündür. Zihne, var olan bilgi yapısıyla biraz çabayla kavrayabileceği ve özümleyebileceği düzeyde içerikler sunulduğu takdirde, zihin harekete geçmektedir (Özakupınar, 2013:12).

Zihin, bütün halinde işleyen bir sistemken, dikkat, heyecan, öğrenme, hafızada tutma, hayal etme ve düşünme gibi işlevler, zihnin her an yaptığı etkinliklerin çeşitli açılardan görülmesidir. Zihin, ayrı ayrı bölmelerden oluşmaz ve önce öğrenir, başka bir zaman dikkat eder, başka bir zaman hayal eder, düşünür, ya da hafızada tutar denemez. Zihnin birey davranışlarına yansıyan çeşitli yönleri zaman zaman ön plana çıkarak ayrı bir işlevmiş gibi görünmektedir. Öğrenme ve hafızada tutma insan zihninin iki ayrı işlevidir ve birbirine bağımlıdır. Nitekim zihin bir bütün olarak çalışırken, zihnin işlevlerini zihinden soyutlayarak kavramlaştırmayı gerektiren öğrenme ve hafızada tutma gibi zihin özellikleri bulunmaktadır. Kavramsal olarak ayırt edilebilir zihin özelliklerinin var olduğunu ve zihnin bir sistem bütünlüğünün olduğunu açıklayabilmek için; bir süre ders çalışan bir öğrencinin öğrenip öğrenmediğini nasıl anlayabileceği örneği verilebilir. Öğrenci, öğrenmiş olması gerektiğini düşündüğü içeriği, kaynağına bakmadan, kendi kendine tekrarlayarak, özetlemeye çalışarak, öğrenip öğrenmediğini kontrol edebilir (Özakupınar, 2013:29).

Zihin, çevresinden etkilenecek, çevresini etkileyerek, kendisini meydana getiren yapıların birbirlerini etkilemeleri ve birbirlerinden etkilenmeleri sonucu olarak değişmektedir. Zihnin çevresi ise, zihin yapısının dışındaki bütün yapılardır. Zihni meydana getiren yapılar, birbirlerini etkilemekte, değişmekte ve yeni yapı meydana getirmektedirler (Toker vd., 1968:77).

Her zihni meydana getiren yapılar farklı olduğu gibi, zihnin çevresinden aldığı yapılar da farklıdır. Dolayısıyla, her zihnin değişme ve yeni yapılar meydana getirme gücü farklıdır denilebilir. Zihni meydana getiren yapıların farklılığı zigottan başlamaktadır. Farklılık, bu yapıların değişik çevrelerle etkileşimleri ile devam etmekte ve hatta artmaktadır. Zihin, etkilenme, etkileme ve bunların sonucu olarak yeni yapılar meydana getirme gücüne farklı ölçülerde sahiptir ve dolayısıyla bireyler zihin güçleri yönünden farklı kapasitelere sahiptir denilebilir. Kapasite, yapının her hangi bir zaman diliminde ortaya koyabildiği güç değilken, bu zaman diliminin başlangıç olarak

alınmasına ihtiyaç göstermektedir. Kapasitenin ne ölçüde gerçekleşeceğini ise, yapının çevresi ile etkileşimi belirlemektedir. Bir yapının diğer yapıları etkilemesi davranış olarak adlandırılmaktadır. Bir bireyin zihninde meydana gelen yapıların, o bireyin diğer yapılarını etkilemesi o zihnin davranışı olmaktadır. Zihnin davranışı, zihnin bireyin diğer yapılarını etkilemesinden ortaya çıkan davranışlar ile ifade etmeye çalışılmaktadır. Bireyin gözlenebilir davranışları kavramıyla, o bireyin diğer bireyi ya da bireyleri etkileme şansına sahip davranışları ifade edilmektedir (Toker vd., 1968:88).



Şekil 1: Zihnin Yapı Meydana Getirme Kapasitesi

Bireyler arasındaki zihnî güç farklılıkları, meydana getirdikleri yapıların zorluğu, niteliği, çeşitliliği, niceliği ve yaratıcılık özellikleri yönünden incelenebilmektedir (Toker vd., 1968:82):

- Bazı zihnî yapıları meydana getirme diğer zihnî yapıları meydana getirmeye oranla, meydana getirilme zorunluluğundan, çeşitliliğinden ve aralarında kurulması gerekli organizasyonların karmaşıklığından kaynaklı olarak daha zor olmaktadır. Dolayısıyla, bir zihin belli zorluktaki bir yapıyı meydana getirirken, diğer zihin bu yapıyı meydana getiremeyebilmektedir. Nitekim, adalet kavramının meydana gelmesi, kitap kavramının meydana gelmesinden daha zordur örneği verilebilir.
- Farklı zihinlerde aynı adın verilebileceği yapılar arasındaki farka, nitelik farkı denmektedir. Nitelik farkı, bu yapıları meydana getiren yapıların ve aralarındaki

organizasyonların farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örnek verilecek olursa, “Sigara içmek zararlıdır” hükmü bir doktorun zihninde başka, sıradan bir bireyin zihninde ise başka yapıların ürünüdür denilebilir.

- Zihni yapılar, birbirine benzerlik yönünden bir araya getirilerek gruplandırılabilir. Bir zihin, bir çeşit altında toplanmış yapıları kolaylıkla meydana getirebilirken, başka bir zihin aynı yapıları aynı kolaylıkla meydana getiremeyebilir ya da hiç meydana getiremeyebilir. Bir tabloyu bir bakıştan sonra gözünde canlandırabilen bir birey, bir şarkının melodisini birkaç defa dinlediği hâlde hatırlayamayabilir.
- Zihinlerin belli bir süre içerisinde aynı çeşitten bir yapıyı, aynı güçlükte ve aynı nitelikte meydana getirebilme sayıları farklı olabilmektedir. Bu yapı sayısı farkına nicelik farkı denmektedir. Bir birey, 30 dakika içerisinde 10 problemi çözebilirken, başka bir birey aynı süre içerisinde bu problemlerin yalnızca 8 tanesini çözebilir.
- Zihinde bulunan yapıların, o zihin için yeni olan yapılar meydana getirmesine yaratma denmekte ve bireylerin zihinleri, kendileri için yeni yapılar meydana getirirken yani yeni yapılar yaratırken farklılık gösterebilmektedir. Nitekim, bir mühendisin bir makine parçasını daha mükemmel hâle getirebilme çabaları sonuç vermezken, başka bir mühendis yeni bir parçanın şeklini zihninde canlandırabilir ve parçayı meydana getirebilir.

### 1.2.2. Öğrenme

Bireyler, dünyaya gözlerini açtıklarında hiçbir bilinçli davranış göstermemekte, ancak etkileşime girerek, gelişerek, medeniyetler kurarak, bilimsel ve kültürel alanlarda faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bilinçli davranmayan insanoğlunun zamanla bunları yapabilmesi öğrenme yetenekleri ile ilgili olmaktadır. Birey, sahip olduğu bilgi, beceri, tutum ve değerleri, çevre ile etkileşimi sonucunda öğrenerek edinmektedir (Özden, 2003:21).

Öğrenme, bireyin yeni bilgileri kavraması ve bu yeniliklere karşı tepki göstermesi olarak tanımlanabilmektedir. Öğrenme, aktif olmak, problem çözmek, hipotezler kurmak, bilgilerini kullanarak yeni bir şeyler yapmak ve sonuçlara ulaşmaktır. Bilişsel açıdan bakıldığında ise öğrenme, bireylerin zihinsel yapılarında görülen değişimlerdir (Demir, 2010:23).

Bireyin öğrenme sonucunda yalnızca davranışlarında değil, zihinsel yapısında da değişimler oluşturacağı ifade edilirken, bu değişimlere öğrenme adı verilmektedir. Bireyin etkileşim ortamında uyarınları algılayarak, düşünce, duygu ve hareket bütünlüğü içerisinde hafızasına kaydetmesi öğrenme yeteneğidir (Ekici, 2004:64).

Zihin, öğrenme niyeti ve hafızada tutma çabası olmadan da algılayabildiği, dikkat edebildiği, düşünebildiği ve deneyim kazanabildiği için öğrenme, açıkça bir öğrenme ödevinin verilmiş olduğu durumlarla sınırlı değildir. Öğrenmenin başarılı olması, zihnin belirli kurallara uygun çalışma koşullarını hazırlamasına bağlıdır (Özakpınar, 2013:37).

Bireylerin yetenekleri; güdüleri, inançları, tutum ve deneyimlerinden edindikleri ile etkilenmektedir. Birey, uyarınları algılama, anlama, sebep-sonuç ilişkisi kurma, değerlendirme ve gerektiği takdirde kullanmaktadır. Öğrenme sürecinde, bireysel farklılıklar ilkesinden hareket edilerek her nasıl düşünce sistemi üzerinde etki bırakmaktaysa, öğretim süreçlerinin de zekânın çok yönlülüğü bakımından çok yönlü olması gerekmektedir (Demirel vd., 2006:50).

Bireylerin anlama, düşünme ve öğrenme yöntemlerine farklı yaklaşımları bireysel farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Her bireyin öğrenme yöntemi aynı değildir. Kimi bireyler görerek daha iyi öğrenirken, kimi bireyler seslerden etkilenerek daha iyi öğrenmekte ve kimileri ise öğrenmede duygusal olmakta ya da dokunma o birey için daha önemli olmaktadır. Her bir birey bu öğrenme yöntemlerinin genellikle tamamına hâkim olmakla birlikte, bazı öğrenme yöntemleri bireylerde daha baskın unsur olarak göze çarpmaktadır. Görerek daha iyi öğrenen beyinlere görsel, seslere karşı hassasiyetle öğrenen beyinlere işitsel, dokunma yoluyla daha iyi öğrenen beyinlere ise, duygusal ve dokunsal beyin denmektedir (Kavaklı ve Saygılı, 2012:143).

Bireylerin öğrenmeye karşı eğilimlerini ve tutumlarını etkileyen duygusal faktörler, zaman içerisinde değişmekte ve gelişmektedirler. Bu eğilimler, bireyin zor görevleri başarmada geliştirdiği stratejilerin bir bütünüdür denilebilir (Dunn ve Dunn, 1993:267).

Bireyin öğrenmeye karşı geliştirdiği duygusal faktörlerden biri motivasyondur. Motivasyon, bireyin başarısında önemli derecede rol oynamaktadır. Motivasyon içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel motivasyonu yüksek bireyler, yaptıkları işte başarılı olduklarında o işi iyi yaptıklarını düşünmekte ve bu durumdan tatmin olmaktadırlar. Başkalarının onları motive etmesine daha az ihtiyaç duymaktadırlar. İçsel motivasyonu yüksek bireylerin hedeflerine ulaşmalarının yarattığı başarıma hissi, onlar

için başlı başına bir ödül olmakta ve zaman zaman istenilenden fazlasını yaptıkları görülebilmektedir. İçsel motivasyonu yüksek bireyler, öğrenirken açık, ulaşılabilir ancak zorlayıcı hedeflere ihtiyaç duymaktadırlar. Nitekim, neleri başarmaları gerektiğini bilmek isterler. Başkaları tarafından motive edilen bireyler ise, çalışırken ya da öğrenirken, çevrelerinden sık geri bildirim aldıklarında daha iyi sonuçlar elde etmektedirler. Çevrelerindeki bireylerin onların çalışmaları hakkında yaptıkları yorum, dış motivasyonu yüksek bireyler için yol gösterici olmakta, çalışmalarının devamında sağlanan motivasyonla ise çalışmalarını tamamlamaları konusunda olumlu sonuçlar elde edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2004:210).

Bireylerin öğrenmeye karşı geliştirdiği ikinci duygusal faktör olan uyma faktöründe, uyma davranışı yüksek olan bireyler, belirlenen sınırlar içerisinde yönergeleri izleyerek, verilen görevi uyumlu şekilde yapmayı tercih etmektedirler. Uyma davranışı düşük olan bireyler ise, kendi deneyimlerine dayanarak, söylenen yöntemler dışında çözümler bularak ve hislerini güvenerek davranmaktadırlar. Çalışmanın kurallarına uymadan önce bunları sorgulayan ve ikna edilmeye ihtiyaçları olan bu bireyler, ancak yapılan iş aklına yatarsa uyumlu çalışmaktadırlar. Bireyleri öğrenmede etkileyen bir diğer duygusal faktör azimdir. Azim, bir çalışmaya sonuca ulaştırmakta etken olan bir unsurdur. Azmi yüksek bireyler, tek seferde bir tek çalışma ile uğraşarak, başladığı işi bitirmek isteyen bireylerdir. Tek bir çalışma ile uğraşmayı tercih eden bu bireyler, birden fazla çalışmada yapabilmekte ancak o zaman çalışmalarının verimi ve kalitesi düşmektedir. Azmi düşük olan bireyler ise, genellikle birden fazla çalışma ile uğraşmayı tercih etmektedirler. Bir çalışmanın bir kısmını tamamladıktan sonra başka bir çalışma başlatmakta olan azmi düşük bireyler, başladıkları ikinci bir çalışmanın bir kısmını tamamladıktan sonra tekrar ilk çalışmalarına dönmekte ve bu şekilde çalışmalarını bitirmektedirler. Tek bir çalışma üzerinde uzun süre çalışan bu bireyler, kendilerini sıkılmış, yorulmuş ve verimsiz hissetmektedirler. Sonucu faktör olan yapılandırmacı faktör, bireylerin verilen bir görev ya da çalışmaya başlamadan önce açık kural ve yönergelerle mi hareket etmek istediği ya da kendi bildiği yöntemlerle mi çalışmak istediği konusyla ilgilidir. Yapılandırmaya az ihtiyaç duyan bireyler, çalışmayı nasıl yapmaları gerektiğine kendileri karar verdiklerinde daha verimli olmaktadır. Yapılandırmaya az ihtiyaç duyan bireyler en iyi verim alacakları yöntemi kullanırken öncelikle, çalışmanın hangi kısımlarının esnek tutulduğunu, hangi kısımlarının yönergeye uygun çalışılması gerektiğine dair bir plan yaparak işe başlamaktadırlar. Yapılandırmaya çok ihtiyaç

duyan bireyler ise, verilen görev ya da çalışmaya başlamadan önce, çalışmanın içeriği ve hedefi hakkında açık yönerge ve kuralları bilmek isterler. Bu bireyler, çalışmalarını net kurallarla sürdürdüklerinde daha verimli sonuçlara ulaşmaktadırlar (www.ogrenmestilleri.com, 2012).

### 1.2.3. Hafıza

Bireylerin, bir durumla karşılaştıklarında çaba sarf etmeleri ve bilmedikleri bir şeyi bilir hâle gelmeleri ya da yapamadıkları bir işi yapar hâle gelmeleri hafızalarıyla ilgilidir. Gözle görülür bir başarı olmadığı bir durumda bile bir deneyimle karşılaşmış olmaktadır. Aradan zaman geçmiş olmasına rağmen, bireylerin bir deneyimden geçmiş olmalarının izleri, bir davranışlarında gözlemlenebilir ya da o deneyim sonucunda yapmış oldukları davranış yeniden ortaya çıkabilir. Deneyimle kazanılan şeyin, aradan geçen zaman içinde zihinde tutulmasına hafıza denmektedir (Özarpınar, 2012:9).

Hafızayı araştıran ilk bilim adamı olan Ebbinghaus'a göre hafıza, üç evreden oluşmaktadır. Bunlar; kodlama, depolama ve arayıp bulup geriye getirme evreleridir. Kodlama, dış dünyadaki uyarıcıların hafızaya kaydedilebilecek biçime dönüşmesine; depolama, kodlanan bilginin tutulmasına; ara-bul-geriye getir ise, depolanan bilginin gerektiği zaman aranıp- bulunup çıkarılmasına denmektedir (Cüceloğlu, 2013:198). İlk evre olan kodlama evresinde öğrenmenin gidişini izlemek için Ebbinghaus'un en çok kullandığı metot, bir sonrakini söyleme metodudur. Bu metotta Ebbinghaus, sözel birimlerden oluşan malzeme listesindeki her bir birimi bir kart üzerine yazmış ve kartların arkası üst üste gelmek üzere destelemiştir. Kartların ön yüzlerini metronom vurdukça çevirerek birer birer malzeme birimlerini okumuş ve ilk karttaki birimden başlayarak metronomun her vuruşunda sıra ile kartlarda yazan malzeme birimlerini hatırlamaya çalışmış ve söylemiştir. Her söyleyişten sonra kartı çevirerek doğru hatırlayıp hatırlamadığını kontrol etmiş ya da hiç hatırlayamadığı malzeme biriminin ne olduğunu okumuştur. Böylece, birinci denemeden sonraki denemelerin her biri hem egzersiz denemesi hem de hatırlama testi görevi görmüş ve bu şekilde bir öğrenme çizgisi çizme imkânı vermiştir (Özarpınar, 2012:28).

İkinci evre olan depolama evresinde, kodlanan bilginin hafızada tutulma temelini, var/yok tarzında iki kategoride belirlemek doğru olmamakla birlikte hafıza temeli bir derece meselesidir denilebilir. Bir içeriğin algılanıp öğrenilmesinden, kaydedilmesinden sonra, aradan geçen zaman içinde hafızada tutulmuş olması hatırlama

başarısı anlamına gelmemektedir. Hatırlama anında koşullara bağlı olarak bulup çıkarma evresinin başarısız olduğu ve daha sonra uygun şartlarda hatırlamanın başarılı olabileceği durumlar oluşabilmektedir (Özakpınar, 2012:30).

Hafıza olayından söz edebilmek için gerekli olan üçüncü ve son ara-bul-geriye getir evresinde ise, bulup çıkarma başarısı hem hafıza temelinin kuvvetli olmasına hem de hatırlama anındaki ipuçlarının tutulan içeriğe ulaşmayı kolaylaştıracak nitelikte olmasına bağlıdır (Özakpınar, 2012:32).

Bireyler, belirli bir deneyiminden öğrendiği davranış ve görüşleri saklayamamaktadır. Bireylerin hafızası olmadığı düşünülürken, her defasında aynı davranışları yeni baştan öğrenmek zorunda kaldıkları görülebilir (Cüceloğlu, 2013:169).

Hafıza, kısa süreli hafıza ve uzun süreli hafıza olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kısa süreli hafıza, bir kez kullanılmak üzere bulundurulmuş bilgileri saklamaktadır. Duyusal hafızadan gelen bilgiler, kısa süreli hafızaya depolanmaktadır. Kısa süreli hafızadaki bilgiler ise, kodlanarak uzun süreli hafızaya gönderilmekte ve gerektiğinde geriye getir yöntemi ile hatırlanmaktadır. Kısa süreli hafızanın en önemli özelliklerinden biri, sınırlı bir kapasiteye sahip olmasıdır. Bu kapasite sınırlılığı öğrenmeyi etkilemektedir. Kapasitenin sınırlı olmasından kaynaklanarak bilgiler, gruplandırılarak ya da örgütlenerek çözülmeye çalışılmaktadır. Buna örnek olarak telefon numaralarının tek tek değil, ikişerli üçerli gruplar hâlinde akılda tutulması verilebilir. Gündelik bilgiler kısa süreli hafızada yer almakta ve bu durum bireylerin işlerini kolaylaştırmaktadır (Bacanlı, 2001:184).

Uzun süreli hafıza, bilgiyi her istendiğinde kullanıma hazır hâlde geriye getirebilen hafızadır. Uzun süreli hafızadaki bilgiler, istenilen uzunlukta ve miktarda depolanmakta ve gerektiğinde hatırlanmaktadır. Bu hafıza türü, görsel imgeler, duygular, tatlar, sesler, kokular, problem çözmek için stratejiler, dili anlamaya yarayan kurallar, olaylar ve deneyimler gibi birçok bilgiyi depolama kapasitesine sahiptir. Uzun süreli bellekte, sözel ve görsel kodlar ağ gibi birbirine bağlanmaktadır. Bu birbirine bağlı ağdaki bilgiler, karar verme ve problem çözme gibi durumlarda kullanılmaktadır (<http://psikolojist.blogcu.com/>, 2013).

### **1.3. Zekânın Genel İşlemleri**

Birey, zekâsı sayesinde düşünür, akıl yürütür, gerçekleri algılar, yargılar ve sonuçlar çıkarır. Bireyin bütün bunları yapabilmesi için, bazı temel işlemlere başvurması gerekmektedir. İnsan zihninin temel işlemlerinden olan düşünme yolları;



sezgi ve vasıtalı düşünme, analiz ve sentez ve analogiyken; özel işlemlerinden olan düşünme yolları ise; çağrışım ve hüküm verme, muhakeme ve ispattır (Dura, 2005:141).

- 1) **Sezgi ve Vasıtalı Düşünme:** Herhangi bir kanıt olmaksızın, olmuş ya da olacak bir şeyi anlamaya, tahmin etmeye ya da hissetmeye sezgi denmektedir. Sezgi, bir öngörü hızı ve zenginliği içermekte olan bir bilme şeklidir. Sezgi; nesnenin kendisi hakkında, herhangi bir araç olmaksızın bilgi sahibi olunması durumudur. Sezginin doğruluğu ancak vasıtalı düşünmeyle kanıtlanabilir. Vasıtalı düşünme ise, öyle zihni bir süreçtir ki, olguya dolaylı olarak, işaretlerle; sebep, sonuç, etki, tepki, fonksiyon gibi kavramlarla ulaşmaktadır. Vasıtalı düşünme genelden özele ve özelden genele doğru sonuçlar çıkarmaktadır. Özelden genele doğru olan vasıta sürecinde, aynı konuya ilişkin olgular araştırmaya tabi tutulmakta ve araştırma sırasında olgulardaki ortak özellikler saptanarak, bu özelliklerden hareketle genellemeler yapıp, hipotezler ve teoriler oluşturulmaktadır. Genelden özele olan vasıta sürecinde ise, bir kanundan bu kanunun yönettiği olgulara doğru sonuçlar çıkarılmaktadır (Dura, 2005:143).
- 2) **Analiz ve Sentez:** Bir bilgi bütününe ya da bir sistemi, bir yapıyı oluşturan öğeleri, o bütün sistem ve yapıda yer aldığı biçimini değiştirmeden öğelerine ayırma işlemine analiz denmektedir. Analiz yaparken, ileri sürülen düşünceler arasında tutarlık ve geçerlik bağlantıları bulunmalıdır. Yapılan ayırma işleminin analiz sayılabilmesi için, bilimsel bir amaca yönelik olarak yapılması gerekmektedir. Analiz yapılırken, ayırma işlemi yapılacak olan bütünü yasalarına saygı göstererek, bütün bozulmadan yapılmalıdır. Analizin amacı, bütünü oluşturan parçaları yakından tanımak, parçalar arasındaki ilişkileri ve bağlantıları belirlemektir. Sentez ise, öğeleri belli ilişki ve kurallara göre birleştirip bir bütün oluşturma anlamına gelmektedir. Bütün oluşturulacak parçalar sistemli olarak bir araya getirilmelidir. Genellikle analiz işlemiyle ayrılmış parçalardan hareketle sentez yapılmaktadır. Sentezde; yenilik, özgünlük, buluş, yaratıcılık gibi nitelikler söz konusu olmaktadır. Doğru bilgiye ulaşmak için analiz ve sentezi bir arada kullanmak gerekmektedir. Bunlardan biri kullanılmazsa bilgi eksik kalır, gelişmez ve ilerlemez (Koray vd., 2005:39).
- 3) **Analoji:** “İki olgunun, bazı yönlerden bilinen benzerliklerine dayanarak; başka yönlerden de aralarında benzerlik olabileceği sonucuna varma”ya analogi denmektedir. Ele alınan iki olgunun ortak özelliklerinin olduğunun bilindiği bir

durumda, bu olgulardan birinin ortak özellikler dışında başka bir özelliğinin de olduğunun ileri sürülmesi durumu analogi yöntemidir (Dura, 2005:148).

- 4) Çağrışım ve Hüküm Verme:** Bilince ait şeyleri birbiri ile bağlantı hâline geçiren zihinsel olguya çağrışım denmektedir. Çağrışım, iletilerin otomatik bir akışıdır. Çağrışımında, imajlar arasında bağlantılar kurulmakta ancak onaylanmamaktadır ve zihin mantıklı görünen bir çağrışımın üzerinde durmaktadır. Hüküm ise, kavramlar arasında kurulmuş olan bir bağlantının (çağrışımın) doğruluğunu ölçen düşünsel bir işlemdir. Çağrışım ile hüküm arasındaki ortak nokta; fikir, kavram ya da kelimelerin birbirine yaklaştırılmasını sağlamalarıdır (Koray vd., 2005:40).
- 5) Muhakeme (Akıl Yürütme) ve İspat:** İnsan zihninin, kavramlar arasında bağlar kurarak, hükümler elde etmesi ve bu hükümlerden bilinenler yardımıyla bilinmeyenleri bulmaya çalışmasına muhakeme denmektedir. Bu tanımdan hareketle muhakemeye, verilmiş bir ya da birkaç hükümden yepyeni hükümler çekip çıkarma işlemidir denilebilir. İspat ise; bir önermenin daha önce doğruluğu kabul edilmiş önermelerden zorunlu olarak elde edileceğini gösterme yani sonuç çıkarmadır. Muhakemeyi iyi kavrayabilmek için ispattan iyi ayırt etmek gerekmektedir (Dura, 2005:157).

#### **1.4. Zekâ Teorileri**

##### **1.4.1. Thorndike Zekâ Teorisi**

Edward Thorndike (1874-1949) zekânın birbirinden farklı faktörlerden meydana geldiğini, faktörlerin birbirinden bağımsız olduğunu ileri sürmüştür. Genel bir zekânın değil, zekâların var olduğunu ileri sürerken; zihinsel bir problemin çözümünde kelime anlamı, aritmetik akıl yürütme, kavrama ve ilişkileri, görsel algılama gibi birden fazla faktörün rol oynadığını ifade etmiştir (Toker vd.,1968:38). Thorndike zekâyı, sosyal, soyut ve mekanik olmak üzere üç temel boyutta sınıflandırmaktadır. İlk boyut olan sosyal boyutta; sosyal zekâ, insanları anlama ve yönetme, insan ilişkilerinde bilgece davranma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut, zekânın tek boyutlu olmadığı görüşünün yaygınlaşmaya başlaması açısından önemli bir zekâ boyutu olmaktadır. İkinci boyut olan soyut boyutta; soyut zekâ, sayısal ve sözel becerileri kapsamakta, sayı ve kelime cinsinden sembollerini anlama ve kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Son boyut olan mekanik boyut ise; duyu organları, zihin ve kasların birlikte çalışmaları ile ilgili becerileri yani psiko-motor becerileri kapsamaktadır. Mekanik zekâ, çeşitli

araç- gereç ve makineleri anlama ve kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2004:101).

Thorndike ayrıca, bireylerin zihin düzeylerinin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken zekânın, düzey, genişlik ve hız olmak üzere üç boyutu olduğunu savunmaktadır. Düzey ve genişlik boyutlarını zekâ alanları olarak adlandıran Thorndike'e göre düzey, yapılabilecek işlerin zorluk derecesi; genişlik, yapılacak işin içerik farklılığı; hız ise, çözüme ulaşma süresidir (Selçuk vd., 2004:3). Daha zor işleri yapabilen bireylerin daha yüksek zekâ düzeyine sahip olduğu; aynı zekâ düzeyine sahip bireylerin güçlük derecesi aynı fakat içerikleri farklı olan işleri yapabilmeye farklılıklar gösterdiği kabul edilmektedir. Zekânın genişlik boyutuyla ilgili olan bu durumda, zorluk düzeyleri aynı, içerikleri farklı birçok çeşitli işleri yapabilen bireylerin daha zeki olduğu varsayılmaktadır. Bireyler, işin yapılma süresi yönünden de farklılıklar göstermektedir. Zekânın hız boyutuyla ilgili olan bu durumda ise, aynı işi daha kısa sürede yapan bireylerin diğerlerine göre daha zeki olduğu görüşü varsayılmaktadır (Özgüven, 2004:167).

#### **1.4.2. Sternberg Üçlü Zekâ Teorisi**

Ünlü psikoloji profesörü Robert J. Sternberg tarafından 1985-86 yılları arasında iki teori ileri sürülmüştür. Bunların ilki “Üçlü Zekâ Teorisi (Triarchic Theory of Intelligence)”, diğeri ise “Başarılı Zekâ (Successful Intelligence)” dır. Sternberg, spesifik ölçüm araçlarıyla ölçülebilecek okuduğunu anlama düzeyi, hafıza, problem çözme gibi zihinsel yeteneklerin zekâ kavramını açıklamakta çok dar kaldığını ifade etmiş, bunların zihnin yalnızca tek bir yönünü açıklayabileceğini, okulda ya da kitap okumakta başarılı olan bireylerde görülebileceğini ileri sürmüştür. Bu görüşünü de, zekâ testlerinde başarılı olmayan ancak çevreyle iletişimi başarılı olan bireyleri örnek göstererek desteklemiş, bu bireylerin çevreye uyum sağlamadaki yeteneklerini göz önünde bulundurmuştur (Köksal, 2007:19).

Sternberg ileri sürdüğü bu görüşlerinden yola çıkarak, Üçlü Zekâ Teorisi'yle bireylerin zekâlarının birbiriyle karşılıklı iletişim içinde olan üç boyut çerçevesinde açıklanabileceğini ileri sürmüştür. Bunlar analitik zekâ, yaratıcı zekâ ve pratik zekâdır. Analitik zekâ, zekânın geleneksel zekâ testleri tarafından en iyi ölçülebilen yönüdür. Analitik zekâ, çözümlenme becerileri, mantıksal düşünme, akıl yürütme, okuduğunu anlama gibi zekâ yönlerini içerir. Bu değerlendirmeler, tek bir doğru cevabı bulunan, iyi tanımlanmış problemler yöntemiyle yapılmaktadır. Bu zekâ boyutu başarılı olan bireyler

genellikle okulda ve sınavlarda başarılı olan bireylerdir. Zekânın diğer boyutu yaratıcı zekâ boyutudur. Yaratıcı zekâ boyutu, yeni durumlarla karşılaşıldığında onlarla baş edebilme, yaratma, keşfetme, icat etme, iç görü ve sezgileri ifade etmektedir. Tekrar tekrar karşılaşılan durumları rutin hâline getirme de yine bu zekâ boyutunun bir başka işlevidir. Analitik zekânın tersine yaratıcı zekâ değerlendirmelerinde tek bir doğru cevap bulunmamakta, birden fazla cevap hatta açık uçlu cevaplar bulunmaktadır. Bu zekâ boyutu başarılı olan bireyler genellikle hayal gücünü kullanarak hikâye yazabilen ya da sanatsal bir nesne ortaya koyabilen bireylerdir. Son zekâ boyutu olan pratik zekâ boyutu, bireyin yaşamına uygun hedefler doğrultusunda, gerçek yaşam koşullarına uyum sağlayabilmesi, bunları şekillendirebilmesi ve seçimler yapabilmesi ile ilgili zihinsel yetenekleri içermektedir. Bu zekâ boyutu başarılı olan bireyler, güçlü yönlerini ön plana çıkarma ve zayıf yönlerini geri planda tutabilme becerisine, kendilerine uygun buldukları durumları yeteneklerini gösterip geliştirebilecekleri şekilde biçimlendirebilme becerisine sahip bireylerdir (Karabulut, 2010:11; Esba, 2009:47; Kayıran, 2007:34). Sternberg'e göre bu üç zekâ alanı birbirinden farklı, ayrı ve sabit olmayan yetenekleri içermesi sebebiyle, günlük yaşam deneyimleriyle güçlenebilir ya da zayıflayabilirler (Köksal, 2007:20).

Sternberg, Üçlü Zekâ Teorisi'ni geliştirerek ve teorisine sosyal zekâ boyutunu da ilave ederek 2005 yılında Başarılı Zekâ Teorisi'ni ileri sürmüştür. Başarılı Zekâ Teorisi'nde, sosyal zekânın, pratik zekânın bir alt unsuru olduğu ve pratik zekâyâ ait yeteneklerin öğretilebileceği görüşü ileri sürülmüştür (Çapraz vd., 2009:191). Birey, üçlü zekâ teorisinde belirtilen alanlarda önemli derecede başarılı ise, bu alanlar kendi içlerinde bir denge sağlayacaklardır. Bu dengenin sağlanması, bireyin başarılı zekâyâ sahip bir birey olduğu anlamına gelmektedir. Bu teoriye göre birey, çevresini şekillendirip uyum sağlayabilmesi amacıyla, güçlü yanlarını tanımlayıp değerlendirerek ve zayıf yanlarını düzeltip telafi ederek başarılı olabilir (Sternberg, 2003:163).

### **1.4.3. Gardner Çoklu Zekâ Teorisi**

Çoklu zekâ teorisi, Harvard Üniversitesi'nde psikolog olan Howard Gardner tarafından ileri sürülmüş ve geliştirilmiştir. Teori ilk kez, Gardner'ın "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence" adlı kitabında tanıtılmıştır (Zaman, 2013:5). Gardner 1983 yılında yayımlanan bu kitabında, bireylerin çoklu zekâyâ sahip olduğunu ileri sürmüş, bireyin problem çözme yetisinin ve üretkenliğinin çoklu öğrenme ortamlarında daha fazla ortaya çıkacağını savunmuştur. Gardner'a göre zekâ, genetiğe

bağlı olmanın yanı sıra dış etmenlere de bağlı, geliştirilebilir, çoğul, gerçek yaşam şartlarında gözlenebilen ve bireylerin başarılı olabilmek için farklı yolları anlamaya yönelik başvurdukları bir kavramdır. Gardner, bireylerin farklı şekillerde sahip oldukları yetenekleri ve potansiyelleri zekâ alanları olarak adlandırmış ve zekâ alanlarının çoğul olduğunu, yaşam boyunca yapılan hiçbir etkinliğin tek bir zekâ alanını içermediğini ileri sürmüştür. Gardner, bu kapasite ya da zekâların her bireyde doğuştan var olduğunu fakat, farklı kültürlerde yetişen bireylerin, yetiştikleri kültürlerde daha fazla önemsenen zekâ alanında daha fazla gelişim gösterdiklerini belirtmiştir (Ermiş, 2012:11; Öngören ve Şahin, 2008:26). Gardner, bir özelliğin zekâ olabilmesi için, dört kıstas ileri sürmekte ve bunların sembollerin olması, kültürün değer vermesi, mal ya da hizmet üretmeye aracı olması ve problem çözebilmesi olduğunu belirtmektedir (Başaran, 2004:8).

Öncelikle yedi mantıklı kapasite alanı belirleyen Gardner bunların, sözel-dilsel, mantıksal-matematiksel, görsel-uzamsal, bedensel-kinestetik, bireylerarası-sosyal, bireye dönük-içsel ve son olarak da müzikal-ritmik kapasiteler olduğunu belirtmektedir (Demir, 2010:57). Daha sonra Gardner, sekizinci bir zekâ alanının var olduğundan bahsederek 1999'da yayımladığı "Intelligence Reframed: Multiple Intelligence 17ncı yüzyıla kadar" adlı kitabında çoklu zekâ kuramını yeniden formüle etmiştir (Ayaydın, 2011:2). Gardner'ın yeni çoklu zekâ kuramına göre sekizinci zekâ alanı ise, doğa zekâsıdır.

Zekâ alanlarından ilki olan sözel-dilsel zekâ, bir bireyin ana diline ait kavramları diğer bireylerin anlayabileceği ve üzerinde düşünebileceği şekilde ifade edebilmesi yeteneğidir. Gardner'a göre yazarlar, şairler, avukatlar ve konuşmacılar dilsel zekâsı yüksek bireylere örnektir (Zaman, 2013:7). Bir diğer zekâ alanı olan mantıksal-matematiksel zekâ, bireyin sayıları kullanabilme, tümdengelim ve tümevarım kullanarak akıl yürütebilme, soyut problem çözebilme ve birbiri ile ilişkili kavram ve düşünceler arasındaki karmaşık ilişkiyi anlayabilme yeteneğidir. Gardner, mantıksal-matematiksel zekâsı yüksek bireylere vergi memuru, istatistikçi, mantık uzmanı ve bilgisayar programcısı örneklerini vermektedir (Başaran, 2004:9). Görsel-uzamsal zekâ, bir bireyin dış dünyayı objektif olarak gözlemleyerek, algılaması ve değerlendirmesi ve bunlara bağlı olarak da görsel ve uzaysal fikirleri grafiksel olarak sergilemesi yeteneğidir. Gardner'a göre, mimar, fotoğrafçı, moda tasarımcısı ve ressam görsel-uzamsal zekâsı yüksek bireylerdir. Dördüncü zekâ alanı olan bedensel-kinestetik zekâ, bireyin duygu ve düşüncelerini anlatırken kullandığı beden dili yeteneği, vücudunu kullanmadaki ustalığı olarak ifade edilmektedir. Gardner, atlet, tiyatro sanatçısı, sinema

sanatçısı, antrenör örneklerini bedensel-kinestetik zekâya örnek meslek grupları olarak göstermektedir (Ermiş, 2012:16-18). Bireylerarası-sosyal zekâ, bireylerle iletişim, ve empati kurabilme, onların davranışlarını yorumlayabilme yeteneğidir (Kazu ve Özdemir, 2009:2). Öğretmen, politikacılar, hasta bakıcılar ve dinî liderler bu zekâ alanına örnek meslek gruplarıdır. Bir diğer zekâ alanı olan bireye dönük-içsel zekâ ise, bireyin isteklerini, korkularını yeteneklerini bilerek kendini tanıması, kararlarını alırken bunları göz önünde bulundurabilmesi yeteneğidir. (Zaman, 2013:10-11). İçsel zekâsı yüksek bireyler, psikolojik danışmanlar, felsefeci ve psikoloji öğretmenleridir. Yedinci zekâ alanı olan müzikal-ritmik zekâ, bireylerin seslere ve müzik aletlerine karşı olan duyarlılığı, ritmik ve tonal kavramları tanıyabilme ve kullanabilme yeteneğidir. Müzisyenlik, bestecilik, söz yazarlığı ve aranjörlük müzikal-ritmik zekâsı yüksek bireylerin meslek gruplarıdır. Son zekâ alanı doğa zekâsı, bireyin doğaya ve çevreye duyarlı olabilme, doğadaki tüm ayrıntı ve ilişkileri fark edebilme yeteneğidir. Orman mühendisleri, veterinerler ve peyzaj mimarları doğa zekâsı yüksek bireylerdir. (Ermiş, 2012:22; Ayaydın, 2011:3).

#### **1.4.4. Piaget Uyum Teorisi**

Piaget'e göre zekâ, çevreyle uyuma, düşünce ile eylemin örgütlendirilmesi ve yeni baştan organize edilmesi demek olan uyum davranışı örneğidir. Uyum ise, bireyin çevresi ile olan etkileşimi sonucunda oluşan dengedir. "Uyum teorisi", İsviçreli psikolog Jean Piaget tarafından ileri sürülmüş, çocuklar üzerinde yapılan kırk senelik geniş çaplı gözlemin sonucunda oluşturulmuştur (ankara.dergiler.edu.tr).

Uyum, yeni doğmuş bir bebekte gözlemlenen reflekslerle başlamaktadır. Birey dünyaya ilk geldiğinde ilk refleksleri uyuma ve emmedir. Bireyin gördüğü, öğrenmeye başladığı her şey bu reflekslerle kodlanmaya başlamakta ve emme refleksinden kaynaklı olarak ilk zamanlar eline aldığı her şeyi ağzına götürmeye ve emmeye çalışmaktadır. Birey, biberon, oyuncak ya da ebeveyninin parmağı gibi her şeyi ağzına götürerek aklındaki şemaya oturtmaya çalışır (Ocak ve Çınar, 2010:58).

Yaşam boyunca devam eden uyum, fonksiyonel bir değişmez olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey, bilişsel, duyuşsal ve psikomotor alanlarda uyum sağlamak zorundadır. Uyumun, özümleme ve düzenleme olmak üzere iki açısı vardır. Özümleme, bireyin karşılaştığı yeni bir olayı, fikri, objeyi, kendisinde daha önceden var olan bilişsel yapı içine alma süreci olarak tanımlanmaktadır. Nitekim, bir bebeğin aklında emme refleksi varken, eline aldığı bir oyuncak ağzına götürüp emmeye çalışması ya da bir

öğrencinin çözmesi gereken soruyu bir önceki öğrendiği formüle uygun çözmeye çalışması özümlemeye örnek olarak gösterilebilir. Düzenleme ise, bireyin mevcut refleksini, yeni durumlara, olaylara, objelere göre yeniden biçimlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Mevcut bilişsel yapılar, yeni durumlara cevap verebilmekte ise özümleme, yeterli değil ise düzenleme yapılır. Düzenleme, yeniden öğrenmeye eş değer görülmektedir. Bir öğrencinin yeni konuda çözmesi gereken soruyu bir önceki konunun formülüyle çözmeye çalışması bir özümleme örneği iken, çözemediğinde ve sonuca ulaşamadığında yeni bir formül öğrenmeye çalışma isteği düzenlemeye örnek olarak gösterilebilir. Piaget'e göre tüm bireyler, doğuştan kendileri ve başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurmalarını sağlayacak özelliklere ve bu içsel eğilimi yaşantılarla organize edici bir dengeleme durumuna sahiptir (Senemoğlu, 2001:39). Birey, yaşamı boyunca yaşadığı dünya ile bir denge durumuna ulaşmak için çaba göstermektedir. Piaget, bireyin çevresiyle etkileşimi sonucu ulaştığı denge düzeyinin, zekâ düzeyiyle doğru orantılı olduğunu ileri sürmekte ve zekânın gelişimi sağlandıkça bireyin çevresiyle etkileşiminde niteliksel ve niceliksel artışlar kaydedildiğini belirtmektedir (Esba, 2009:46).

### **1.5. Duygu Kavramı, Tanım Ve Kapsamı**

Bireyler yüzyıllar boyunca akıl kavramıyla ilgilenmiştir. Akıl anlamaya, nasıl işlediğini bulmaya ve aklın üstünlüğünü ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Duyguları anlamaya çalışmakla ilgilenmemiş ve duyguları bireylerin zayıf yönleri olarak kabul etmişlerdir. Ancak zamanla duyguları önemsememenin insanları büyük hatalara ittiğini kabul etmişler ve duyguları tanımak, anlamak, düzenlemek, sonuç olarak yönetebilmek için duygu kavramıyla ilgilenmeye başlamışlardır. Duygular, bireylerin hayatında kendini hissettiren önemli unsurlardır. Bireyler duygularıyla hayata yön vermektedir. Duygular, bireylerin doğal motivasyonudur (Adiloğulları, 2013:8). Herhangi bir duygu, birey için önemli olan uyarıcı aracılığıyla doğmakta ve bireyi başarıya ulaştırmak için motive etmektedir (Açıkgöz, 2013:23). Nitekim duygularını yönetemeyen bireylerin aklını da yönetemediği açıktır (Atabek, 2000:2).

Literatürde zekâ gibi duygu kavramının da tek bir ortak tanımı bulunmamakta ve pek çok tanımla açıklanmaktadır. Felsefe, teoloji ve psikoloji, sosyal bilimler, davranış bilimleri, biyoloji ve sinir bilimleri gibi birçok alan duygu kavramı üzerinde çalışmıştır. Nitekim duygular bilimsel olarak, farklı disiplinlerde ve disiplinler arası alanlarda, farklı varsayımlar altında çalışılarak açıklanabilir (TenHouten, 2007:8). Duygu kavramının

kökeni Latince “motere” kelimesidir ve hareket etmek anlamına gelmektedir. Fiile –e ön eki getirildiğinde kelime uzaklaşmak anlamına gelirken, duyguların harekete yönelttiği çıkarımı yapılabilir (Esba, 2009:49). Duyguların harekete yönelttiğini hayvanlar ya da çocuklar izlenerek gözlemlenebilir. William James 1884’te “Duygu Nedir?” adlı makale yayınlamış ve duygu kavramını araştırmaya açık duruma getirmiştir. James duyguyu, uyarıların kışkırtmasıyla başlayan, tutkulu ve bilinçli bir duygusal deneyimle son bulan olaylar dizisi olarak tanımlamıştır. James’e göre duygu, içsel deneyimlere yol açan bedensel tepkilere sahip oldukları için zihnin diğer durumlarından farklı hissedilir ve duygular bir diğerinden farklı hissedilirler (Geçgel, 2011:3). Feldman’a göre duygu; mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi fizyolojik ve bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörlerdir. Scherer ise duyguyu, bireyi harekete geçirmek için hazırlanmanın yanında, gelecek davranışları şekillendirmek ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak fonksiyonları ile de tanımlamaktadır. (Çakar ve Arbak, 2004:27). Goleman duyguyu, hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik durumlar ve bir dizi hareket eğilimi olarak tanımlamaktadır. Le Doux ise, duyguyu sadece bir etiket olarak tanımlamakta, beynin ve zihnin özellikleri hakkında konuşmanın bir yolu olduğunu ileri sürmektedir (Güvenç, 2012:5). Mayer ve Salovey’e göre duygu; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkiler ve içsel olaylardır (Çakar ve Arbak, 2004:27). Frijda duyguyu, hayattan tamamen keyif almamızı mümkün kılabilen, hayatın baharatı olarak ifade etmekte ve duyguların, bireyin içsel durumu ve niyetleri hakkındaki bilgileri başkalarına bildiren kişilerarası iletişim olduğunu ileri sürmektedir (Denollet vd, 2008:3). Dökmen ise duyguyu, kişinin belirli bir anda algıladıkları, hissettikleri ile oluşan istekler ve heyecan uyandıran iç yaşantıların adı olarak tanımlamaktadır (Dökmen, 2000:146).

Son olarak BTS Eğitim Terimleri Sözlüğü ve TDK Sözlüğü’ne bakıldığında, BTS’nin duyguyu belli bir uyarı karşısında genellikle güdü ve değerlerle ilişkili olarak belirip çoğu kez süreklilik ve tutarlılık gösteren heyecandan daha zayıf bir uyarım biçimi olarak tanımladığı görülmektedir. TDK ise duygu kavramını, duyularla algılama, his, önsezi; belirli bir nesne, olay ya da bireylerin iç dünyasında uyandırdığı izlenim; ahlakî, estetik vb. şeyleri değerlendirme, onlara bağlanma yeteneği; kendine özgü bir ruhî hareket ve hareketlilik gibi çeşitli tanımlarla açıklamıştır ([www.tdk.com.tr](http://www.tdk.com.tr)).



## 1.6.Duygu Teorileri

### 1.6.1. Çevresel Açık Ve James-Lange Duygu Teorisi

William James, Amerikalılara psikolojiyi açıklamada oldukça başarılı olan bir psikologdur. Bir psikolog olarak William James'in entelektüel başarısının biri, duygusal deneyim üzerinde çevresel bileşenlerin etkisini vurgulamasıydı. William James 1884'te ilk önemli psikolojik teori olan duygu teorisini ileri sürmüştür. William James, fiziksel değişimlerin beraberinde var olan gerçekleri ve duygularda olduğu gibi hislerimizde de aynı değişim algılarının olduğunu ifade eder. Başka bir deyişle James, duygunun kökeninde fiziksel değişimlerin olduğunu tartışmıştır. James'e göre, bireyler önce nesneyi algılar ve vücutta tepki meydana gelir daha sonra da duygusal uyarılmalar görünür. Bir bireyin bir ayı gördüğünde kalp atışının hızlanması ve korkudan koşmaya başlaması buna bir örnek olarak gösterilebilir. Nitekim bireyler korktukları için koşmazlar, vücuttaki bu koşma tepkisinin farkına vardıkları için korkarlar (Candland, 1977:25).

William James'in Danimarkalı meslektaşı Carl Lange, 1885'te James'den bağımsız olarak benzer bir görüş ileri sürmüştür. Bu yüzden bu teori James-Lange Teorisi olarak adlandırılmıştır. Lange, vazomotor rahatsızlığı takip eden çevresel olayların, duygusal tepkiler oluşturduğunu ve duygunun bilişsel niteliklerinin ikincil olarak fizyolojik nitelikler olduğunu ileri sürmüştür. Candland'a göre bu iki teori belirgin farklara sahip olmasına rağmen tek bir teori içinde birlikte gruplandırılmıştır. James, duygunun iki türünü tanıtmıştır: "kabataslak" ve "ayrıntılı". İlki, tek bir kuvvetli organik yansıması olan duygular iken ikincisi, organik yansıması daha az kuvvetli ve daha az belirgin olan duygulardır. James, evrimsel doğal duygunun kabulünü işaret ederken, birden fazla duygu türünün var olduğunu, bunların değişebilir, sabit olmayan ve birbiri içinde barınan duygular olduğunu belirtmiştir (Candland, 1977:27).

Özetlenecek olursa, duygular üzerinde en etkili yazarların, vücudu inceleyen ve fizyolojik işleyişi kullanan Aristoteles ve Descartes olduğu görülür. Descartes'dan James'e uzanan teoriler öncelikle merkezidir ve onlar olayları yorumlamaya dayanan zekânın bazı formlarını belirlemiştir. Bu yorum da bize duyguları ya da hisleri sağlar. Şüphesiz ki, James merkezî zekâdan çevre organlara vurguyu değiştirmiştir. James yalnızca fizyolojik araştırmalar yapmakla kalmamış, ayrıca vücutta dikkati merkezî zekâdan çevre yapılara kaydırmıştır.

### 1.6.2. Merkezî Açık Ve Cannon-Bard Duygu Teorisi

Cannon-Bard Duygu Teori, James-Lange Duygu Teorisi'ni tekrar etmemiş ve James-Lange teorisine büyük bir eleştiri getiren teori olmuştur. Bu eleştiriler genellikle, fizyoloji ile karşılaştırıldığında ikincil olan bilişsel kısma getirilmiştir. Aynı çevresel uyarıcıların farklı insanlarda aynı duyguları ortaya çıkarıp çıkarmadığı sorgulanmıştır. Bu eleştiriler arasında, en sağlam temele dayanan Walter B. Cannon'a ait olan eleştiri olmuştur. Cannon, alternatif bir öneri ileri sürmüş ve duygunun fizyolojik durumda ortaya çıkmasından daha ziyâde bilişsel olduğu görüşünü ortaya atmıştır. Cannon, olayları bir dizi hâlinde, haricî uyarıcılar, daha sonra sinirsel süreç ve son olarak da fizyolojik tepkiler olarak algılamıştır (Candland, 1977:87-88).

Philip Bard, duygu izlenimi için talamik yapıları işaret ederek Cannon'un teorisini genişletmiş ve bu teori "Cannon-Bard Duygu Teorisi" olarak adlandırılmıştır. Bu yeni teori, duyguyu harekete geçiren uyarıcının aynı anda ortaya dâhil olduğu duygusal bir deneyimdir. Terleme gibi, korku ve bedensel tepkiler olarak örneklendirilebilir (Dursun, 2007,:7). Merkezî görüşe göre açık tepki, deneyim üreten beyin aktivitesine göre takip eder. Başka bir deyişle, bireyler korku hissettiklerinde koşar ve titrer (Frijda, 1986:177).

Sonuç olarak, James-Lange ve Cannon-Bard 'ın duygu teorileri kesin açılarla birbirine zıttır. Fizyolojik işlev, ortaya çıkan duygularda önemli bir kavram olduğu zaman, bu durumların gerçekten zamanında ya da olaylar dizisi içerisinde olması, iki bilimci arasındaki anlaşmazlığın ortaya çıktığı önemli noktadır (Candland, 1977:88).

### 1.6.3. Bilişsel Teori

Son yıllarda davranışta ve bilişte çarpıcı biçimde duygunun rolüne olan ilgi artmıştır. Nitekim, duygu ve bilişsellik ile ilgili konularda iki yaklaşım olduğu varsayılmıştır. İlk yaklaşım, Charles Darwin tarafından ileri sürülmüş ve davranış ve duygu izlenimi ile ilişkilendirildi. İkinci yaklaşım, öncelikle William James'in çalışmasıyla birleştirilmiştir. Darwin ve James'in yazıları, değerlendirme ve algının bazı türlerinin bir duygusal tepkiden üstün olduğunu varsayımlara başvurarak göstermiştir (Candland, 1977:192). Ancak, duygusal görünüm ve biliş arasındaki ilişki beşinci yüzyıla dayanır ve buna Plato'nun kızgınlığı yöneltme varsayımı örnek olarak gösterilebilir. Günümüzde modern teoriler, çoğunlukla duygunun neden ve sonuçlarını açıklamaya yönelik bilişsel ilkelere dayanmaktadır.

Duyguların niteliği açısından, pek çok bilişsel teorisyen duygunun değerlendirme ve yorumlama sistemine bağlı olduğuna inanmaktadır. Değerlendirme, bireyin kişisel refahı için bir olayın önemli gerçeklerini yorumlamalarını içeren bir tür olarak tanımlanabilir. Benzer olarak bireylerin algısal-yorumsal sistemleri, onların duygusal önemi için çevresel uyarıları analiz eder ve değerlendirir. Bu çevresel uyarılar kavramaya dayanarak yorumlanmakta ve daha sonra uygun duygu ortaya çıkmaktadır. Öncelikle gerçeklere kişisel fayda ve zorluğa göre değer biçilmelidir. Ortaya çıkan duygu biçilen değere göre sonuçlanmaktadır. Bireylerin cevap verme yolu duygusal olarak yaptıkları değerlendirmelere bağlı olmaktadır. Diğer yandan bireylerin çıkarsamaları duyguların nedenleri olmakta ve onların duygusal deneyimde bedensel duyuları çok önemli olmaktadır (Leon ve Hernandez, 1998:27).

Schachter ve Singer duygunun iki faktörü içerdiğini ileri sürmekte ve bunlardan ilkinin psikolojik uyarılmalar, ikincisinin ise, bu uyarılmaların bilişsel yorumu olduğunu belirtmektedir. Özellikle bireyler, spesifik olmayan fizyolojik uyarılma durumuyla karşılaştıklarında, öfke, mutluluk ya da diğerleri gibi hangi duygu durumu olursa olsun, bu uyarılmaların kendi iyiliği için olduğu anlamına geldiğini anlamaya çalışmaktadır. Bu esnada, mimikler bireylerin duyguları hakkında ana kaynaklar iken, ara sıra bilgi de ağır basabilmektedir. Bireyler, uyarılmaları yorumlamak amacıyla genellikle durumsal ipuçlarını kullanmakta ve durumsal ipuçlarının ne olduğunu cevaplamaktadır. Kısaca bilişsel süreçler, diğer bireylerin duygularını yorumlamada merkezî bir rol oynamaktadır (Schachter ve Singer, 2011). Bununla beraber çok sayıda çalışma, Schachter-Singer'in teorisini bir ölçüde desteklemektedir. Birçok bilişsel teorisyene göre, bireylerin duyguları yalnızca değerlendirme mekanizmaları ile değil aynı zamanda, bireylerin bu karşıt uyarıcı ya da durumları değerlendirmeleri ve hükümleri onları yansıtmaktadır. Özellikle duygunun önceliği açısından temel duygular, genellikle olayın genel kategorilerini algılamaktan kaynaklanmaktadır: gole doğru giden süreç algılandığında mutluluk ortaya çıkmaktadır; umulan gol atılmadığında ya da gol yenildiğinde üzünlük ortaya çıkmaktadır; yapılan bir plan gerçekleşmediğinde hayal kırıklığı ortaya çıkmaktadır; birey kendine saygısına yönelik tehlikeler algılandığında kaygıya yönelmektedir; birey kendi sahasında bir gol çatışması ya da tehlike algılandığında korkuya yönelmektedir; bireyde bir şeyin reddedildiği algısı oluştuğunda, iğrenmeye yönelmektedir ve istek, bir şeye yaklaşım algısı oluştuğunda ortaya çıkmaktadır. Bu duygu üretim kuralları aynı zamanda çeşitli duygu değerlendirmelerinin merkezidir (Dursun, 2007:8).

Bazı bilişsel teorisyenler, duyguları beş temel bileşeni içeren ciddi bir süreç olarak açıklamayı tercih etmektedir; ilki, tetikleyici olaylar ya da nesnelere; ikincisi, değerlendirmeler; üçüncüsü, fizyolojik değişimler; dördüncüsü, eylem ya da izlenimler; beşinci ve sonuncu bileşen ise, düzenlemedir. Bu teorisyenlerin görüşüne göre bu süreç, tetikleyici ile başlamaktadır. Duygunun süreç teorilerini daha iyi açıklamak için belirli bir örnek olarak üzgün olmak örneği seçildiğinde, üzümlük durumu genellikle reddedilmek, sevdiklerinden ayrılmak ya da onları kaybetmek gibi bir durumla karşılaşıldığında görülmektedir. Üzgün olma durumu meydana geldiğinde, bu durum yalnızca olumsuz bir durum olarak görülmemekte aynı zamanda zayıflık olarak da hissedilmektedir. Aksi takdirde kızgınlık ya da korku hissedilebilmekte ve fizyolojik olarak enerji düşüklüğü ve yorgunluk olabilmektedir. Bireylerde eylem aşaması, daha az konuşma ya da sosyal temas üzgün olma durumuna neden olabilmekte; düzenleme aşaması ise, olaylar ya da kötü hisleri kendilerine yakın hissettikleri biriyle paylaşmak ya da mutlu olmaya çalışmak gibi eylemlerde bulunmak olarak görülmektedir (Planalp, 1999:11-12).

Özet olarak, duygulara neden olan birçok perspektif ya da teori olduğu söylenerek, bunlardan bazılarının tekrarlanabilir, bazılarının ise modern bulgulara dayanarak yeniden düzenlenebilir olduğu belirtilmektedir (Dursun, 2007:9).

### **1.7.Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi Ve Tanımı**

İnsanların zihinsel faaliyetleri konusunda yapılan sayısız araştırmalarda son 20 yıla kadar, duyguların işlevi oldukça geri planda bırakılmıştır. Bunun sonucunda da bireylerin özel yaşamlarındaki ve iş yaşamlarındaki başarılarını tahmin konusunda yalnızca bilişsel zekâ testleri ve kıstasları kullanılmış, fakat bu testler bireylerin yalnızca akademik başarısını ortaya koymuştur. Nitekim, bilişsel zekâ düzeyi yüksek olup özel yaşamında ve iş yaşamında mutluluğu yakalayamayan birçok örnek mevcut olabildiği gibi, bilişsel zekâ düzeyi orta olduğu hâlde özel yaşamında ve iş yaşamında büyük başarılarla imza atan birey örneğinin de kayda değer düzeyde olduğu görülebilmektedir (Adiloğulları, 2013:8-9).

Zekâ ve duygu gibi; tanımları günümüzde de tartışılan bu iki kavramı bir araya getiren duygusal zekâ kavramı son yıllarda literatürde oldukça geniş bir yer tutmaktadır (Pektaş, 2013:23). Duygusal zekâ kavramının temelleri 1920’li yıllara, Thorndike’e dayanmaktadır. Thorndike, sosyal zekâ kavramını literatüre sokmuş ve “kişinin kendisinin ve başkalarının içsel durumlarını, güdülerini ve davranışlarını anlama

yeteneği ve bu kavrayış ışığında hareket etmesi” olarak tanımlamıştır. (Aşan ve Özyer, 2003:152). Daha sonra, David Weschler 1943 yılında zekâyı, “bireyin, amaca yönelik hareket etmesini, mantıklı düşünmesini, çevresiyle etkili iletişim kurmasını sağlayan genel kapasitesi” olarak tanımlamış, bilişsel öğelerin yanında bilişsel olmayan öğelerden de bahsetmiştir. Bilişsel olmayan öğelerden bahsederken, şefkat, kişilik ve sosyal faktörleri kastetmektedir (Leo, 2007:28).

Duygusal zekâ, 1966 yılında Almanya’da “Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie” adıyla yayınlanan bir dergide “Emotional Intelligence and Emancipation” başlıklı makalede Leuner tarafından kullanılmıştır. Bu makalede, düşük duygusal zekâ düzeylerine sahip oldukları varsayılan ve sosyal rollerini reddeden kadınlar ele alınmıştır. Bu makalede duygusal zekâ, duyguları belirleme, ifade etme, anlama, kendinde ve başkalarında hem olumlu hem de olumsuz duyguları dengeleyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Matthews vd., 2002:3-10).

Gardner 1983’te Çoklu Zekâ Kuramı’nı oluştururken, zekâyı çoğul ve çok yönlü olarak açıklamıştır. Nitekim, zekâyı sekiz türe ayırmış ve bunlardan birinin de kişisel zekâ olduğu görüşünü ileri sürmüştür. Kişisel zekâyı ise kendi içerisinde içsel zekâ ve kişiler arası zekâ olarak ikiye ayırmıştır. Gardner’ın içsel zekâ türü duygusal zekâyı oldukça yakın bir türdür (Titrek, 2002:74).

Wayne Leon Payne, Amerikada’ki bir üniversitenin sosyal bilimler bölümünden mezun olmuş ve “Duygular Üzerine Bir Çalışma: Duygusal Zekâyı Geliştirmek; Öz benlik; Korku, Acı ve Arzuyla İlişkisi”<sup>1</sup> başlıklı bir doktora tezi yazmıştır. Payne bu tezin, duygusal zekâyı geliştirmek için bir kılavuz olarak kullanılmasını amaçladığını belirtmektedir. Daha sonraki beş yıl ise hiçbir bilimci duygusal zekâ terimini akademik yazında kullanmamıştır (Hein, 2005’den Aktaran Aksaraylı ve Özgen, 2008:760).

Daha sonra ise, 1990 yılında Harvard Üniversitesi’nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi’nden psikolog John Mayer, “Duygusal Zekâ/Emotional Intelligence” ile ilgili iki tane makale yayınlamışlar ve bireylerin duygusal alandaki yetilerini ölçmeyi denemişlerdir. Salovey ve Mayer çalışmalarındaki bulgularda, bazı bireylerin diğerlerinden, kendi duygularını tanımlamada ve duygusal konularda problem çözmede daha iyi olabileceğini ortaya koymuşlardır. Yazarlar duygusal zekâyı, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemlene yeteneğini, onları ayırt edebilme

<sup>1</sup> Payne Wayne Leon, “A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-İntegration; Relation To Fear, Pain And Desire (Theory, Structure Of Reality, Solving, Contraction, Expansion, Tuning İn/Coming Out/Letting Go)”

yeteneğini ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilme yeteneğini içeren bir sosyal zekâ türü olarak tanımlamaktadır. Yazarlar, duygusal zekânın, bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi olması özelliğini ortaya koyarak, sosyal zekâ ve alternatif zekâ kuramlarını yeni bir aşamaya ulaştırmışlardır (Çakar ve Arbak, 2004:34; Otacıoğlu, 2009:87).

Duygusal zekâ teorisi, zekâyâ ilişkin yapılan araştırmalarda, zekânın daha önce ele alınmayan duygusal boyutunu, bireyin duygularını merkeze koyarak içsel ve sosyal dünyasıyla etkileşim odaklı yönünü ele alan bir teoridir. Duygusal zekâ, insan zekâsını anlamaya yönelik farklı bir bakış açısı ortaya koyarak, zekâ yaklaşımları arasında popülerliğiyle dikkat çeken, yeni ve günümüzde de tartışılan, araştırılan bir konudur. Bazı psikologlar geleneksel zekâ anlayışından memnun olmamış ve 1990'lar boyunca duygusal zekâyı farklı yollarla kavramlaştırmaya çalışmış, her biri kendi ölçüm araçlarını geliştirmişlerdir. Fakat, duygusal zekâ kavramının ve alanın sınırlarının ne olduğuyla ilgili bir görüş birliğine varılamamıştır (Shaikh, 2004:2).

Epstein'a göre, duygusal zekâ zihinsel bir beceri olarak, duygulara sahip olmanın yanında onların ne anlama geldiğini bilmektir. Duygu kavramı akıl gerektirirken kişiyi zihinsel sisteme ulaştırmakta ve yaratıcı düşünceye meydan vermektedir. Boyatzis ve arkadaşlarına göre, bireyin duygusal zekâsını, kendinin farkında olması, kendini yönetmesi, toplumsal bilinç ve toplumsal becerileri içeren yeterliliği uygun zamanlarda ve uygun sıklıkta gerçekleştirmesi göstermektedir. Weisinger duygusal zekânın, duyguların akıllıca kullanımı olduğunu ileri sürmektedir. Constantine ve Gainor'a göre ise duygusal zekâ, algı, özümseme, ifade, duyguların düzenlenmesi, duyguların yönetimi gibi duygusal bilginin işlenmesidir (Petrides vd., 2004:279).

Duygusal zekâ kavramı, psikoloji literatürüne daha önce girmiş, fakat Goleman 1995 yılında yayımladığı "Duygusal Zekâ" adlı kitabıyla duygusal zekâ kavramına olan ilgiyi artırmıştır. Goleman'ın bu kitabı, dünya çapında en çok satan kitaplar arasına girmiş ve Time Dergisi, kapağında "EQ" terimini kullanmıştır (Mayer, 2001:6). Goleman'a göre, bilişsel ve duygusal zekâ birbirine karşıt değil, birbirinden ayrı yeteneklerdir. Bireylerde, bilişsel ve duygusal zekâ bazı yönleriyle birbiriyle bağlantılı olmakla birlikte bunun çok ufak olması nedeniyle bu iki olgu birbirinden bağımsız kabul edilmektedir (Goleman, 2004:62).

Psikoanalizci Eric Erikson, duygusal zekâyı benlik bütünlüğü olarak adlandırmakta ve kişiliğin çeşitli yönlerini başarılı bir şekilde bütünleştirme yeteneği

olarak tanımlamaktadır (Ural, 2001:210). Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini inceleyen Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zekâ, bireyleri kendi potansiyel ve hedeflerinin peşinde koşmaya sevk eden, en içten değer ve özlemlerini harekete geçiren ve onları hakkında düşündükleri şeylere dönüştüren zekâ türüdür. Harrison'a göre ise duygusal zekâ, bireylerin duygularını bilme, yönetme, bireyleri güçlü duygularla güdüleme, başkalarının yerine kendini koyma ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneğidir (Titrek, 2011:73).

Duygusal zekâ, kendi duygu ve yeteneklerini tanıyarak kabul etme ve bu duygu ve yeteneklerin daha yenilerine, daha iyilerine açık olma, isteklere ve hedeflere başarıyla kilitlenme, diğer bireylerin duygu gereksinim ve problemlerini anlama, onları önemseme ve onlarla iletişim kurma ve onları ikna edip uzlaşma gibi yeteneklerdir (Bridge, 2003:12). Başka bir tanıma göre ise duygusal zekâ, bireyin kendinin farkında olması, kendini yönetmesi, toplumsal farkındalık ve toplumsal becerileri içeren yeterliliği uygun zamanlarda ve yeterli sıklıkta göstermesi durumudur (Acar, 2001:145).

### **1.8. Duygusal Zekâ Teorileri**

Duygusal zekânın kavramsal teorisi yetenek modeli ve karma model olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Yetenek modeli, duygusal zekâyı zekânın merkezi olarak görmektedir. Yetenek modeli kendi içerisinde dört bölüme ayrılmaktadır. Bunlar; duyguları anlama, duyguları algılama, duygulara uyum gösterme ve duyguları yönetmedir. Karışık modelde ise, zihni yeteneklerle birlikte iyimserlik, kendini geliştirme gibi kişisel karakteristik özellikleri de incelemektedir. Karışık modelin içeriğinde, yetenek modelin içerdiklerine ek olarak idrak, motivasyon ve sosyal ilişkiler de bulunmaktadır (Rooy vd., 2005:689). Duygusal zekâ modelleri; Mayer ve Salovey, Bar-On, Goleman, Cooper ve Sawaf modelleri olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Mayer ve Salovey Modeli yetenek modeli olarak değerlendirilirken, diğer modeller ise karma model olarak değerlendirilmektedir (Aslan, 2009:51).

#### **1.8.1. John D. Mayer Ve Peter Salovey Duygusal Zekâ Modeli**

Duygusal zekâ kavramını ilk kez 1990 yılında "Duygusal Zekâ" adlı makaleleri ile ortaya atan Mayer ve Salovey, duygusal zekânın sosyal zekânın bir tipi olduğunu ve kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını ve hislerini denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlamanın ardından 1997 yılında bu tanımı daha da

genişleterek mevcut modelinin duyguların algılanışı, asimile edilmesi, anlaşılması ve yönetimiyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir (Jordan vd., 2002:195). Mayer, Caruso ve Salovey duygusal zekâyı en tabandan başlayarak dört hiyerarşik alana ayırmışlardır. Bunlar: duyguları algılama; düşünmenin duygusal gelişimi; duyguları anlama ve analiz etme, duygusal bilgi; duygusal ve entelektüel gelişimi desteklemek için duyguların kontrol edilmesidir (Mayer vd., 1999:269). Tablo 1’de Mayer ve Salovey’in modeli verilmiştir.

**Tablo 1:** Mayer ve Salovey’in Dört Boyutlu Zekâ Modeli

Boyutlar	Boyutların Kısa Açıklamaları	Zekâ ve Kişilikle İlişkisi
<b>1)Duyguyu Algılamak</b>	Duyguları yüzlerde ve resimlerde tanıma yeteneği.	Zekâyâ bilgi girdisi sağlar
<b>2)Duyguyla Düşünceleri Canlandırmak</b>	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşünceyi zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilgiden yararlanmak için düşünceyi ayarlar
<b>3)Duyguyu Anlamak</b>	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirmelerin ve mantık yürütmenin merkez noktasını oluşturur
<b>4)Duyguları Kontrol Etmek</b>	Kişisel ve kişilerarası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkiyi yönetebilme yeteneği	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içindedir

Kaynak: (Brackett ve Salovey, 2006’dan Aktaran Çakar, 2002:20).

- 1) Duyguları Algılamak:** Bireyin kendi duygularının farkına varabilmesi ve duygularını, duygusal ihtiyaçlarını başkalarına anlatabilmesi yeteneğidir. Bu boyut, duyguların dürüst olup olmadığını ayırt etmeyi de içermektedir (Stys ve Brown, 2004:11). Duygusal algılama, Mayer ve Salovey’in modelinde en üst düzeyde yer almaktadır. Bireyler, duygularını etkili bir şekilde tanımlayabildikleri zaman kendilerini ifade edebilmektedir. Birey, duygularını tam ve doğru yorumlayabilirse duygusal etkileşimin olduğu durumlara tepki vermekte daha hazırlıklı olabilmektedir (Doğan ve Şahin, 2007:240).
- 2) Duyguyla Düşünceleri Canlandırmak:** Bireyin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir. Bu boyutta, güçlü yeteneklere sahip olan bireyler, diğer birçok bireye oranla duygularını daha iyi hissetmekte ve tanımlamaktadırlar (Law vd., 2004:484). Bu bölüm duygusal deneyimleri hayata uyarlamaktadır.
- 3) Duyguyu Anlamak:** İki duyguyu aynı anda hissetmek gibi karışık duyguları anlayabilme, bir duygudan diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireyler, farklı duyguları ayırt etme ve farklı



durumlardan ortaya çıkacak duyguları algılayabilme yeteneğine sahiptirler. Sevdiğimiz birini kaybettiğimizde hissettiğimiz üzüntü buna örnek olarak gösterilebilir (Doğan ve Şahin, 2007:240).

- 4) Duyguları Kontrol Etmek:** Duygular, bireyin amaçları, kendini tanınması, bilmesi ve sosyal farkındalığı bağlamında yönetilmektedir (Mayer vd., 2004:199). Bu boyutta bireyler, hem kendi duygularını hem de diğer bireylerin duygularını yönetmeye odaklanmaktadır. Bireyin kendi duygularına açık olması, kendinin ve diğer bireylerin duygularını izlemesi, bunlarla ilgili kararlar alması, negatif duyguları minimize etmesi, pozitif duyguları maksimize etmesi, sonuç olarak duygularını düzenlenmesi bu boyutta yer almaktadır (Kalyoncu, 2011:44).

Duygusal zekânın bu dört boyutunda duygu ve yeteneklerin analizinde; birinci, üçüncü ve dördüncü boyutları, duyguların algılanması, anlaşılması ve yönetilmesiyle ilgili, ikinci boyutu, akıl yürütmeyi geliştirmek için duyguları kullanmayı gerektirmektedir (Brackett ve Salovey, 2006:35).

### **1.8.2. Reuven Bar-On Duygusal Zekâ Modeli**

Dr. Reuven Bar-On'a göre duygusal zekâ, bireylerin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizinidir. Duygusal zekâ yetenekleri bilişsel zekâ yeteneklerinin karşıtı olmadığı gibi, bu iki kavram birbiriyle etkileşim içindedir ve hatta birbirini desteklemektedir. Reuven Bar-On gerçek zekâ bireyi, yalnızca bilişsel zekâyâ sahip değil aynı zamanda da duygusal zekâyâ sahip birey olarak tanımlamaktadır. Bar-On, duygusal zekânın bilişsel zekâdan farklı olduğunu ve bu iki zekâ türünün genel zekânın temel öğeleri olduğunu belirtmektedir (Bar-On vd., 2003:1791). Bar-On, duygusal zekâ ve bilişsel zekânın toplamını dengelenmiş zekâdır olarak adlandırmakta ve bu zekânın bireyi başarıya götüren zekâ olduğunu ileri sürmektedir (Martin, 2008:22). Reuven Bar-On'un modelinde beş boyuttan bahsedilmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2:** Reuven Bar-On Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal Zekâ Boyutu	Boyutu Oluşturan Yetenekler
<b>1)Kişisel Boyut (İçsel Dünya Alanı)</b>	Duygusal Farkındalık Kendini İfade Edebilme (Dışavurum) Bağımsızlık Öz-Saygı Öz-Gerçekleştirme (Kendini Gerçekleştirme)
<b>2)Kişiler Arası Boyut (Dış Dünya Alanı)</b>	Empati Sosyal Sorumluluk Kişiler arası İlişkiler
<b>3)Uyum (Adaptasyon Alanı)</b>	Gerçekçilik Testi Esneklik Problem Çözme
<b>4)Stres Yönetimi (Stresle Başa Çıkma)</b>	Strese Tolerans Tepki Kontrolü
<b>5)Ruh Hâli Düzenlenmesi (Genel Ruhsal Durum)</b>	Mutluluk Optimizm

Kaynak: (Bar-On vd., 2003'den Aktaran Acar, 2001:148)

**1) Kişisel Boyut:** Bireyin yaşamına ilişkin hislerini, duygularını anlaması, kendinden haberdar olması, duygu ve düşüncelerini ifade edebilmesi yeteneğidir (Aslan, 2009:55-56; Acar, 2007:35-36).

- **Duygusal Farkındalık:** Bireyin duygularının farkında olması, o duyguları niçin hissettiğini bilmesi, duygularından kaynaklanan davranışlarının, diğer bireyler üzerindeki etkisinin farkında olması durumudur.
- **Kendini İfade Edebilme:** Bireyin düşünce ve duygularını tam olarak ifade edebilmesi ve düşüncelerinin arkasında olması durumudur.
- **Bağımsızlık:** Bireyin kendini yönlendirebilme, kendi kendine yetebilme durumudur.
- **Öz-Saygı:** Bireyin güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olarak hatalarını kabul etmesi durumudur.
- **Öz-Gerçekleştirme:** Bireyin iş ve özel yaşamında potansiyelini iyi bilerek başarılarından memnun kalması durumudur.

**2) Kişiler Arası Boyut:** Bireyin çevresiyle ilişkilerinde beceriye sahip olma, tatmin edici ilişkiler kurup sürdürebilme, başkalarının duygularını takdir etme ve yönetme yeteneğidir.

- **Empati:** Bireyin, karşısındaki kişinin olaylar karşısında nasıl düşündüğünü, neler hissettiğini anlayabilme, kendini karşısındakinin yerine koyabilme durumudur.
  - **Sosyal Sorumluluk:** Herhangi bir yerde katılımcı, paylaşımcı olma, sosyal bir tutum sergileme durumudur.
  - **Kişiler Arası İlişkiler:** Bireyin ilişki kurma, sürdürme becerisini, duygusal yakınlık içeren güdüden nasıl yararlanabildiğini gösteren durumudur.
- 3) **Uyum:** Bireyin, çevresinin istek ve baskılarıyla baş edebilme, mevcut durumunu anlamaya çalışma, değişen durumlarla eş zamanlı olarak duygularını değiştirebilme, kişisel ve kişiler arası problemleri çözebilme yeteneğidir.
- **Gerçekçilik Testi:** Olayları, olması istendiği gibi değil, olduğu gibi görme durumudur.
  - **Esneklik:** Bireylerin duygu ve düşüncelerini, değişen durumlara adapte edebilmesi durumudur.
  - **Problem Çözme:** Bireylerin problemleri belirleyerek etkili bir çözüm yöntemi bulma durumudur.
- 4) **Stres Yönetimi:** Bireyin stresini etkin yönetmesini içeren, stresle baş edebilme, güçlü duyguları kontrol edebilme, kompleks durumlarda sakinliği koruyabilme, ani tepkileri kontrol edebilme yeteneğidir.
- **Strese Tolerans:** Kompleks durumlarda sakin kalabilmek, baştan çıkarıcı durumlara başa çıkabilmek durumudur.
  - **Tepki Kontrolü:** Bireyin anî tepkilerini, kendine zaman vererek kontrol edebilmesi ve yönlendirebilmesi durumudur.
- 5) **Ruh Hâli Düzenlenmesi:** Bireyin yaşamından hoşnut olması yeteneğidir.
- **Mutluluk:** Yaşamdan keyif alabilmek, tatmin olabilmek durumudur.
  - **Optimizm:** Her durumda olumlu ruh hâli içerisinde olabilmek ve bunu koruyabilmek durumudur.

Bar-On duygusal zekâ modelini oluştururken, duyguların bireylerin başarısındaki rollerini betimlemeye çalışmıştır. Zekânın kişisel, duygusal, sosyal, hayatta kalma boyutları gibi bilişsel olmayan zekâ faktörlerini de ele almış ve bu faktörlerin ortak paydası; bireyin gündelik yaşamla baş edebilmesi açısından bilişsel zekâdan daha etkin olmalarıdır. Bu yargıdan hareketle Bar-On'un duygusal zekâ

modeli, zihinsel yeteneklerle, bu yeteneklerden ayrı kabul edilen bazı nitelikleri birleştiren karma bir modeldir denilebilir (Acar, 2001:29).

### 1.8.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

Daniel Goleman, yazdığı “Duygusal Zekâ” adlı kitabıyla, dikkatleri üstüne çekerek, duygusal zekâ kavramının akademik çevreyle birlikte toplumun da ilgilendiği bir konu hâline getirmeyi başarmıştır. Bu kitabında, duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha önemli olduğunu vurgulayan Goleman, duygusal zekâ yoksunluğunun, bireyin aile yaşamından iş yaşamına, sosyal ilişkilerinden sağlık durumuna kadar birçok alanda kötü sonuçlar doğurabileceğini ileri sürmüştür (Doğan ve Şahin, 2007:232).

Mayer ve Salovey’in duygusal zekâ modelinden yola çıkan Goleman, modeli geliştirerek (Tablo 3), duygusal zekâyı; bireyin kendi ve başkalarının hislerini tanımak, içsel motivasyona sahip olmak, içindeki ve çevreyle ilişkilerindeki duyguları iyi yönetebilmek yeteneklerine sahip olması olarak tanımlamaktadır (Çakar ve Arbak, 2004:41). Goleman bu modelinde, işbaşı performansa ve kurumsal liderliğe odaklanmaktadır.

**Tablo 3:**Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

Ana Boyut	Temel Unsurlar	Alt Unsurlar
Kişisel Yeterlilik	1)Öz Bilinç	Duygusal Bilinç Öz Değerlendirme Öz Güven
Kişisel Yeterlilik	2)Kendine Yön Vermek	Öz Denetim Güvenilirlik Vicdanlılık Uyumluluk Yenilikçilik
Kişisel Yeterlilik	3)Motivasyon	Başarı Güdüsü Bağlılık İnisiyatif İyimserlik
Sosyal Yeterlilik	4)Empati	Başkalarını Anlamak Başkalarını Değiştirmek Hizmete Yönelik Olmak Çeşitlilikten Yararlanmak Politik Bilinç
Sosyal Yeterlilik	5)Sosyal Beceriler	Etki İletişim Çatışma Yönetimi Liderlik Değişim Katalizörlüğü Bağ Kurmak İşbirliği ve Dayanışma Takım Yetenekleri

Kaynak: (Goleman, 2000:61)

- 1) **Öz Bilinç:** Öz bilinç, duyguların farkında olma; duyguları tanıyıp onları tanımlayabilme; düşünceler, duygular ve tepkiler arasındaki bağlantıları sezebilme; karara duyguların mı, düşüncelerin mi sebep olduğunun farkına varabilme yetenekleridir. Öz bilince sahip bireyler, düşünceleriyle söyledikleri, sözleriyle hissettikleri arasındaki bağlantıyı kurabilmekte, zayıf ve güçlü yanlarını tanıdıkları için kendilerini gerçekçi ve olumlu bir gözle değerlendirebilmektedir. Duygusal farkındalık düzeyi yüksek bireyler, duygularını hayatlarına ve davranışlarına yön verirken kılavuz olarak kullanabilen bireylerdir. Bu bireyler, kişisel kararlar alırken düşüncelerinden emin, olumlu düşünceler besleyen, geribildirimlere, yeni bakış açılarına öğrenmeye ve gelişmeye eğilimlidir. Yüksek öz bilince sahip bireyler, ruh halleri kötü olduğunda dahî bu durumdan kurtulabilmekte ve hedeflerine ulaşana kadar cesaretlerini yitirmemektedirler (Goleman, 2000:61).
- 2) **Kendine Yön Vermek:** Bireyin kendi iç dünyasını, sahip olduğu dürtüleri ve mevcut kaynaklarını yönetebilme yeteneğidir. Duyguları uygun biçimde idare edebilme yeteneği öz- bilinç temelinde gelişmektedir. Kendini yatıştırma, kaygılardan, karamsarlıktan, alınganlıktan kurtulma yeteneğini ifade etmektedir. Bu yeteneği düşük olan bireyler, sürekli huzursuzlukla mücadele ederken; yüksek olan bireyler ise, kendilerini daha iyi toplayabilmektedir (Goleman, 2000:61). Duygusal zekâsı yüksek bireyler, doğru kişilere, doğru zamanda, doğru yerde, doğru tepkiyi vermektedir (Acar, :30-31). Olumlu yaklaşım, genel duygu durumunu doğrudan etkilemekte, bireyin özel yaşamında ve iş yaşamında var olma gücünü arttırmaktadır. Kendileri ve yaşamları hakkında iyimser olan bireyler, verimli yaşamakta ve bu olumlu duygu durumunu çevrelerine de yaymaktadırlar (Baltaş, 2006:45).
- 3) **Motivasyon:** Motivasyon, isteme, isteklendirme, güdülenme ve güdüleme olarak da bilinmektedir. Bireyler temel ihtiyaçları, ilgi ve arzularında şekillenen isteklerle harekete geçmektedir (Biçer, 2007:79). Cüceloğlu (2013:230), motivasyonu, arzuları, dürtüleri, ilgileri ve gereksinimleri kapsayan genel bir kavram olarak tanımlamaktadır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü denirken, bireylere özgü başarıma isteği gibi güdülere de gereksinim denmektedir. Güdüler, organizmayı uyarmakta, harekete geçirmekte

ve organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yönlendirmektedir. Motivasyon duygulardan beslenmektedir. Duyguların motivasyon üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalarda, duygular dikkate alınmadığında motivasyonun incelenemeyeceği sonucu ortaya çıkmıştır (Acar, 2001:50).

- 4) Empati:** Empati, başkalarının duygularını anlayabilmek, olayları karşıdaki bireyin bakış açısıyla görebilmek, başkalarının fikirlerine saygı duyabilmek yeteneğidir. Bireyler, duygularını ifade etmek yerine onlarla ilgili ipuçları vermeyi tercih etmektedirler. Karşıdaki bireyin ne düşündüğünü, ne istediğini, sezebilmek için; bireyin ses tonu, jest ve mimikleri, benzeri sözsüz ifadelerini okuyabilmek gerekmektedir. Bireyin, başkalarının duygularını anlayabilmesi, kendini iyi tanıması ile ilgilidir (Goleman, 1998:195).
- 5) Sosyal Beceriler:** Bireyin, başka bireylerin davranışlarını istediği yönde yönlendirebilmesi yeteneğidir. Sosyal becerilerde liderliğin, kişiler arası etkinin ve saygınlığın gücü yatmaktadır. Bireyin, kendi ve başkalarının davranışlarının farkında olup, iletişime geçerek sorunları çözebilmesi ve istediği yönde yönlendirebilmesi sosyal beceri yeteneğinin derecesine bağlıdır (Goleman, 2000:62). Duygusal zekâ yetenekleriyle hareket eden liderler, duygularını kontrol ederken zaman harcamamakta, yeni fırsatlar yaratıp, enerjisini daha etkin ve verimli faaliyetlere yönlendirmektedirler (Goleman, 2004:80).

Goleman'ın modeli, kendi duygularının farkında olma gibi zihinsel yetenekleri ve içsel motivasyon ve empati gibi diğer nitelikleri içeren karma bir modeldir. Goleman, duygusal zekâ becerileri ve liderlik ilişkisi üzerine dikkat çekmiştir (Çakar, 2002,:27).

#### **1.8.4. Robert K. Cooper Ve Ayman Sawaf Duygusal Zekâ Modeli**

Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı örgüt ortamında yönetim ve organizasyon bazında inceleyerek duygusal zekâ ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu model, bireyin kendi değerlerini ortaya çıkarabilmesine, başkalarının güçlü yanlarını anlayıp değerlendirebilmesine, baskı altında verimliliğini arttırabilmesine ve farklı görüşlerden güç sağlayabilmesine dayanmaktadır (Aslan, 2009:62). Cooper ve Sawaf'a göre, duygusal zekâyı psikoloji ve felsefe alnından çıkaran ve bilime, keşfe, uygulamaya sokan "Dört Köşe Taşı Modeli"dir (Cooper ve Sawaf, 1999:34-35). Cooper ve Sawaf, günümüzde dinamik iş ortamında bireylerin ve örgütlerin ayakta durabilmesini sağlamak ve rekabet gücünü arttırabilmek için duygusal zekânın yeterli

olmayacağı görüşünü savunmaktadırlar (Acar, 2001:32). Tablo 4'te Cooper ve Sawaf'ın modeli verilmiştir.

**Tablo 4:** Cooper ve Sawaf Dört Köşe Taşlı Duygusal Zekâ Modeli

Ana Boyut	Alt Boyutlar
1)Duyguları Öğrenmek	Duygusal Dürüstlük Duygusal Enerji Pratik Sezgi Duygusal Geri Bildirim
2)Duygusal Zindelik	Öz Varlık Güven Çemberi Yapıcı Hoşnutsuzluk Esneklik ve Yenileme
3)Duygusal Derinlik	Özgün Potansiyel ve Amaç Dürüstlüğü Yaşamak Adanmışlık Yetki Olmadan Etki
4)Duygusal Simya	Sezgisel Akış Geleceği Yaratmak Düşünsel Zaman Değişimi Fırsatı Sezinlemek

Kaynak: (Cooper ve Sawaf, 1999:34)

- 1) **Duyguları Öğrenmek:** Bireyin, duygusal anlamda potansiyelinin farkında olup bu potansiyeli değerlendirebilmesi ve bu bilgileri ilişkilerinde kullanabilmesi yeteneğidir. Birey, duygularını tarafsız olarak algılamalı, enerjisi ve duyguları arasındaki ilişkiyi başarıya ulaşmada kullanmalı, duyguların verdiği mesajları algılatıp buna göre hareket etmeli ve duygularını pratik şekilde sezebilmelidir.
- 2) **Duygusal Zindelik:** Zindelik yalnızca fiziksel anlamda değil, duygusal açıdan da gerekmede olan bir kavramdır. Birey, duygusal açıdan sahip oldukları, oluşturduğu güven ortamı, hoşnutsuzlukların yapıcı olarak aksiyona, olumsuz duyguların yararlı sonuçlara dönüştürülmesine, esnekliğe ve yenilenebilirliğe sahip olmalıdır.
- 3) **Duygusal Derinlik:** Birey, içsel amaçlarını belirlemeli, kendini bunlara adanmalı ve bunu örgütteki amaçlarıyla koordine etmelidir. Duygusal derinlik, bireyin potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını geliştirerek temel karakter ve etkinliğini oluşturmaktadır.
- 4) **Duygusal Simya:** Önemsenmeyen duyguların değerli bir hâle getirilerek onların güçlerinden yararlanılması; sezgisel akışı, bireyin geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı beyninde canlandırabilmesi, fırsatları sezinleyebilmesi ve geleceği

yaratabilmesi yeteneğidir. Sezgiler, belirsiz durumlarda karar alınırken başka bireylerin görmediği fırsatları görmeyi; akış, en az çabayla en verimli sonucu elde etmeyi ifade etmektedir (Cooper ve Sawaf, 1999:288).

Cooper ve Sawaf'ın modeli de, duygusal dürüstlük gibi, zihinsel yeteneklerle birlikte geleceği yaratmak, fırsatları sezinlemek gibi bazı kavramları da içermekte ve karma yetenek modeli kategorisine girmektedir. Model bu yönüyle, duygusal zekânın alandaki çalışmalara katkı getireceğine dikkat çekmektedir (Çakar, 2002:22-26).

### **1.9. Duygusal Emek Kavramı ve Duygusal Zekâ İle Duygusal Emek İlişkisi**

Günümüzde, çalışanlar duygularını ya da duygusal gösterimlerini şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Duygusal emek denilen bu şekillendirme çalışması, örgütler için önemli bir unsur hâline gelmeye başlamıştır. Örgüt tarafından yazılı ya da sözlü olarak beklentiler şeklinde görülen, çalışanların duygusal gösterimlerini şekillendirmesi durumu örgüt kültürünün bir parçası olabilmektedir. Çalışanlar ise, kendilerinden beklendiği gibi davranabilmek için, duygu gösterim ve yönetimini bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullanmaktadırlar (Mann, 2007:553).

İş yaşamında duygular, 1980'li yıllardan itibaren yer almıştır. İlk kez 1983 yılında Arlie Russell Hochschild tarafından "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" (Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi) adlı kitabında ortaya konulmuştur (Man ve Öz, 2009:78). Duygusal emek çalışanların, duygularını düzenleyerek, dışarıdan gözlemlenecek mimik ve beden hareketleriyle karşı tarafa yansıtılmaları olarak tanımlanmıştır (Savaş, 2012:43).

Ashforth ve Humphrey duygusal emeği, duyguyu sergileme davranışı olarak tanımlamıştır. Buna göre, duygusal emek, çalışanların gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir (Ashforth ve Humphrey, 1993:90).

Duygusal emek süreci incelendiğinde, çalışanların çalışma ortamında müşterileri ile ilişkileri sırasında, karşı tarafta bir duygusal durum oluşturma amacına yönelik duygular ile sınırlı olduğu görülmektedir. Bu süreçte örgüt yöneticileri, çalışanların göstermek zorunda oldukları ve gösterdikleri duygular üzerinde yoğunlaşmakta, çalışanlardan sahip oldukları kişisel endişe, korku ya da farklı duygular yerine mutlu, keyifli ve müşteriye hizmet etmekten memnun görünmelerini beklemektedirler. Ancak bu duyguların nasıl yönlendirildiğine ya da düzenlendiğine dair bir çalışma içine girmemektedirler. Duygusal emek, özellikle müşteri ile birebir ilişki kurulan hukuk



hizmetleri, eğitim hizmetleri, emniyet hizmetleri, sağlık hizmetleri, turizm hizmetleri ve finans hizmetleri gibi hizmet sektöründe sözlü ya da sözsüz olarak kullanılmaktadır (Noon ve Blyton, 2002:175). Bu sektörlerde çalışanlar, zihni emekleriyle birlikte, duygularını da emek sürecine dâhil etmektedirler. Kıyasıyla rekabetin yaşandığı kapitalist üretim ve tüketim ilişkileri ağında, çalışanın duyguları, örgütlerin sağlıklı işleminin birer aracı hâline gelmekte ve özel alandan tüketim alanına yer değiştirerek üretim ve satış sürecine dâhil olmaktadır (Emirgil, 2010:230).

Duyguların yönetimi iş yaşamında büyük ölçüde başarının anahtarı olarak görülmektedir. Duyguların doğru ve etkin kullanımı, bireyin gözlenebilen tüm davranışlarını yönlendiren gereksinim, dürtü ve gerçek değerlerini temsil etmekte ve insanlarla ilişkilerinin ve iş yaşamındaki başarılarının belirleyicisi olmaktadır. Bireyin duygusal emek davranışı sergileyebilmesi, duygusal olgunluğuna, empati ve etkili iletişim kurabilme becerisine sahip olmasına bağlıdır (Kaya, 2009:16).

Duygusal emek, duygusal zekânın kullanılmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bireyler, karşı tarafın duygularını anlayabilme, düşüncelerini yönlendirebilme, kendi duygularının farkında olma ve bunları kontrol edebilme yetenekleriyle duygusal emek gerektiren müşteri ilişkileri konusunda daha başarılı olmaktadır. Dolayısıyla, karşı tarafın duygularını doğru analiz edebilen, kişisel duygu durumunu bununla uyumlu hale getirebilen bireylerin, duygusal tepkileri kolaylıkla verebilmeleri ve duygusal emek gerektiren işlerde daha başarılı olmaları söz konusu olmaktadır. Duygusal emek sürecinde, duygusal zekâ, bireylere yüzeysel davranmaktan çok derinlemesine davranış gösterebilmeleri konusunda da yardımcı olmaktadır. Derinlemesine davranışta birey, duygularını gözden geçirerek, işi gereği hissetmesi gereken duyguyu yaşamaya çalışmaktadır. Derinlemesine davranış, bireylerin duygusal emeğe bağlı olarak yaşaması muhtemel stresi, minimum düzeye düşürmektedir (Köksel, 2009,:25).

Bazı bireylerin duygularının yönetimi konusundaki yetenekleri, zamanla performansa dönüşüp gelişmekte; bazılarının yetenekleri ise, ortaya çıkmamış bir potansiyel olarak kalmaktadır. Çalışanların duygusal emek gösterirken, duyguyu yaşıyormuş gibi yapmaları ile benimsemeleri arasında benzerlikler ve farklar vardır. Benimsenen rol durumunda, bireyler rolleriyle özdeşleşmekte ve bu rol, ortam tarafından da desteklendiğinde ifade edilenle hissedilen arasında uygunluk artmaktadır. Duygusal emek vermeye yatkın olmayan çalışanlar bunu gerektiren bir iş yaptıklarında, müşterilere karşı olumsuz önyargı geliştirir, onlarla çatışır ve tartışmalarda haklı

çıkılmaya çalışırlar. Ancak sürekli olarak duygusal emek veren çalışanlar, işleriyle özdeşleşir ve iş arkadaşlarıyla güçlü bir ekip dayanışması kurarak kendilerini olumsuz etkilerden koruyabilirler. Dolayısıyla bireyin duygularını iyi yönetebilmesinin, hem kurum açısından hem de çalışanın iş doyumunu açısından önemli olduğu görülmektedir (Köksel, 2009:26).

Duygusal zekânın kullanılmasının bir sonucu olan duygusal emek, iş doyumunu olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. İş doyumunu kavramının, özünde bir bireyin hissiyatıyla ilgili olması, bu olgu ile duygusal zekânın davranışsal dışavurumu olan duygusal emek arasında çok kuvvetli bir etkileşim yaratacağı düşünülmektedir. Duygularını iyi yönetemeyen, duygusal zekâsı düşük olan birey, yüzeysel davranış sergiler ve bunun sonucunda yaşadığı duygusal çelişki, bireyin iş doyumunu üzerinde olumsuz etkiye yol açar. Ancak birey yüksek duygusal zekâyâ sahipse, duygularını yönetebilme, empati ve etkili iletişim kurabilme gibi yeteneklere sahipse, derinlemesine davranışlar sergiler ve bu durum da bireyin iş yaşamında olumlu etkide bulunarak bireyin iş doyumunu sağlamasına neden olur (Kaya, 2009:17).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU KAVRAMI

#### 2.1. İş Doyumunu Kavramı, Tanım Ve Kapsamı

Çalışma, bireylerin yaşam sürecinin belirli bir bölümünü kapsamakta ve bu süreçte genellikle yetişkinlik döneminin temel gelişimsel görevlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışma, bireyin bedensel ya da zihinsel olarak emek vermesi ve ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlaması durumudur (Keser, 2004:35). Bireylerin yaşamının yaklaşık üçte biri çalışarak geçtiği için çalışma, bireylerin yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Birey çalışarak, maddî kazanç elde etmenin yanında; yaptığı işten de mutluluk elde etmek, başarı kazanmak ve tatmin olmak gibi unsurlarla manevî kazanımlar da elde etmektedir. Araştırmalar, bireylerin uyku dışındaki zamanlarını çalışma hayatıyla geçirdiği sonucunu dikkate alarak, çalışma yaşamının bireyin yaşamında olumlu ya da olumsuz etki gücü olduğunu ortaya koymaktadır (Özsoy, 2002:106). Çalışmanın, bireyin yaşamının bir parçası olduğu görüşünden yola çıkılırsa, iş yerindeki olumsuzluklar ve hayal kırıklıkları, bireyin psikolojisini önemli düzeyde etkileyebilmektedir (Bartolome ve Evans, 2001:58).

Bireyler, aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatıyla ilgili örgütler içerisinde yaşamlarını sürdürürken, bu sahaların elverişli ya da elverişsiz durumuna göre ihtiyaçlarını doyumak için çaba göstermektedirler. İsteddiği imkânlarla ulaşabilen ve ihtiyaçlarını giderebilen bir kimse doyum sağlayarak psikolojik açıdan huzura kavuşur (Eren, 1989:185). Ayrıca konuya bu sahalardan bakıldığında ise, doyumun ya da doyumun yarattığı olumlu ve olumsuz durumların verimliliği etkilediği görülmektedir (Çimen ve Şahin, 2000:54).

Çalışanların iş doyumunun, bireysel performanslarını ve dolaylı olarak da örgütün kurumsal performansını etkileyeceği düşüncesi, yöneticiler ve davranış bilimi araştırmacılarının bu konuya yoğunlaşmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, örgütlerin daha esnek, dinamik ve katılımcı olmalarını gerektiren günümüz yönetim anlayışı; çalışanların etkin katılımının sağlanması, çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi, çalışanların güdülenmesi, çalışanlarda ait olma duygusunun geliştirilmesi, sağlıklı ve iki yönlü iletişimin oluşturulması, güvene dayalı şeffaf bir çalışma ortamı ve iş doyumunu, örgüt açısından dikkat çeken bir konu hâline gelmiştir (Aşık, 2010:35-37).

Sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan doyum, bireysel gereksinimler ve kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma fonksiyonu olarak

tanımlanmaktadır. Hem kurumsal düzeyde, hem de bu kurumların farklı iş alanlarındaki uygulaması ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş doyumunun farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir (Demir vd., 2000:66). Birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlanan iş doyumunun ortak ve evrensel bir tanımı bulunmamaktadır. Bir kısım araştırmacılar iş doyumunu, işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki iş birliğinin artırılması gibi alanlarda davranışların temeli olarak; bir kısım araştırmacılar, iş doyumunu bir sonuç olarak; başka bir kısım araştırmacılar ise, iş doyumunu bir belirti olarak değerlendirmekte ve yetersiz iş doyumunun olumsuz iş davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabileceğini savunmaktadırlar (Çekmecilioğlu, 2006:154).

İş doyumunu, Latince’de yeterli anlamını taşıyan “satis” sözcüğünden türetilmiş bir sözcüktür. Doyum, kişisel, sosyal ve duygusal nitelikli bir kavramdır. Doyum, başka bir birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen, iç huzuru betimleyen, değişken ve karmaşık bir kavramdır (Örücü vd., 2006:40).

İş doyumunu kavramı ilk olarak 1918’li yıllarda Taylor ve Gilbert tarafından, minimum stres ve yorgunluk metoduyla fabrikada çalışmak olarak tanımlanmıştır. Bu konudaki ilk bilimsel çalışmaların, 1920’li yıllarda Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının, bir elektrik kurumundaki çalışmaları ile başladığı kabul edilmektedir (Mertol, 1993:5).

İş doyumunu kavramı, epistemolojik kökenlerine inerek tanımlanabilir. Duygusal yanıt anlamına gelen bir kavram olan doyum, içe bakış yoluyla kavranılıp keşfedilebilir. Bu durum da doğrudan, bireyin zihinsel yapısı ve bu yapının gelişmesini içeren bir eylemi ifade etmektedir. İş doyumunu; çalışan bireyin işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilir (Işıkhan, 1993:37).

Araştırmacılar arasında en yaygın olarak kullanılan iş doyumunu tanımları Hoppock, Wroom ve Locke tarafından yapılmıştır. Hoppock’a göre iş doyumunu, “bireyin gerçekten işimden tatmin oluyorum, demesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların karışımıdır”. Locke’a göre iş doyumunu, “bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi”dir. Wroom’a göre ise, “bireyin mevcut durumda işgal ettiği iş rolüne, yönelik duygusal yönelimi”dir. (Locke, 1976:1300;Green, 2000:6).

1992’de Luthans iş doyumunu, çalışanların önemli gördükleri şeyleri işlerinden ne miktarda elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucu olarak tanımlamaktadır. Hackman ve Oldham ise iş doyumunu, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak özetlemiştir (Luthans, 1992:57).

Balcı’ya (1985:4-6) göre, çalışanların iş değerleri, iş değerlerinin algılama ve gerçekleşme derecesi ile ilgili algılamaları, çalışanların demografik özellikleri (yaş, kıdem, cinsiyet, öğrenim düzeyi), işin kendisi, çalışma koşulları ve ücret gibi değişkenlerin fonksiyonu olarak ortaya çıkan duygusal tepkiler iken; Erdoğan’a (1994:376) göre ise iş doyumunu, çalışanların işe ve iş ortamına karşı genel tutumlarıdır.

Bullock iş doyumunu, işle bağlantısı olan çok sayıda istenilen ya da istenilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak tanımlamakta; Davis ise, bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak tanımlamaktadır (Şencan, 2011:36).

Çalışanın iş doyumunu düzeyinin çalışanın beklentilerinin karşılanma düzeyine bağlı olduğu söylenebilir (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985:251). Bu açıklamadan hareketle, iş doyumunu kavramı, çalışanın işine ya da işteki deneyimlerine dayanan, mutlu ve olumlu ruh hali; kendi değerlerine göre işinden duyduğu haz; işinden beklentisi ve beklentilerinin karşılanma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Can, 1992:25).

Yapılan işin kapsamı ve iş ortamına karşı, bireyin olumlu tutum ve düşüncelerinin bütünü iş doyumudur. Yani çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk düzeyidir (Özgen vd., 2002:327).

Yapılan tanımlar dikkate alındığında, iş doyumunu kavramının işe yönelik olumlu ya da olumsuz tutum sergileme konusunda etkili olduğu ve işte mutlu olma, yaptığı işten keyif alma, başarı duygusunu hissetme gibi, işle ilgili psikolojik etmenleri etkileyen bir kavram olduğuna vurgu yapılmaktadır. İş doyumunun yönetim alanında önemli bir konu olması, işle ilgili birtakım başarı sonuçları elde etmenin, iş doyumuyla ilgisi olmasıdır. Dolayısıyla iş başarısının artması, işe bağlılık ve işte verimliliğin yüksek olması, devamsızlık, işten ayrılma, işten kaynaklanan psikolojik rahatsızlıkların azaltılması gibi sonuçların iş doyumunu düzeyinin artmasına bağlı olduğu söylenebilir (Sevimli ve İşcan, 2005:56).

## **2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

Günümüzde örgütler, rekabet edebilmek, verimliliklerini arttırabilmek, yüksek nitelikli profesyonel çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilmek,

çalışanların performanslarını arttırabilmek ve işe bağlılığı arttırabilmek için, iş doyumunu konusuna önem vermek zorunda kalmaktadırlar. Aynı şekilde çalışan bireyler de, bir iş girdiklerinde, örgütün kendisine sağlayacağı koşullara ilişkin birçok konuda sözlü ya da yazılı olmak üzere anlaşmaya varmakta ve buna bağlı olarak iş sözleşmesi imzalamaktadırlar. Ancak bu sözleşmelerde yer almayan, çalışanın işten beklentilerini ve örgütün de çalışandan beklentilerini ortaya koyan psikolojik anlaşmalar da bulunmaktadır. Bu psikolojik anlaşmalara göre birey, beklentilerinin karşılanmadığını düşündüğü durumda işine ve örgüte karşı negatif tutumlar sergileyebilmektedir. Bireyin iş ortamını değerli ve eşsiz, yaptıkları işi anlamlı ve kendini geliştirici bulduğu aksi durumda ise, örgüte karşı olumlu tutum sergilediği görülmektedir. Bu noktada, örgütler ve çalışanlar açısından bu derece öneme sahip iş doyumunu kavramına etki eden faktörler incelenmelidir (Aşık, 2010:37; Erdoğan, 1996:236).

İş doyumuna etki eden faktörler incelenmeden önce, iş doyumunun statik ya da durağan bir olgu olmadığına dikkat çekmek gerekmektedir. Bireysel ya da başka birtakım faktörlerle iş doyumunu ya da doyumсуuzluğu ortaya çıkabilmektedir (Lawler, 1994:73). İş doyumunu, kültürden kültüre, bireyden bireye değişen özellikler göstermekte ve bireye özgü bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bir birey için doyum taşıyan bir iş, başka bir birey için doyumсуuzluk taşıyabilir. Ayrıca iş özelliğinin doyumunu, bireyin değerlerine ve değerlerinin önem derecelerine göre zamanla değişebilmekte ve aynı özellik zamanla birey için doyum özelliği olmaktan çıkabilmektedir (İmamoğlu vd., 2004:169). Nitekim, bir birey için ücret ön planda iken başka bir birey için yükselme olanakları ön planda olabilir ya da bir birey için ücret, işe başladığı zaman önemli iken; zamanla, yükselme olanaklarının fazla olması iş doyumunu etkene olabilir (Örücü vd., 2006:40).

İş doyumunu etkileyen faktörler, bireye ve örgüte bağlı faktörler olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Birey, faktörleri algılayıp, davranışı oluşturan faktörleri değerlediğinden, örgüte bağlı faktörlerin kişisel yönü vardır denilebilir (Erdoğan, 1996:233). Bu faktörler aşağıdaki tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5:** İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
1) Yaş	1) İşin Niteliği
2) Cinsiyet	2) Yönetim Tarzı ve Denetim Biçimi
3) Eğitim Düzeyi	3) İstihdam Güvenliği
4) Meslekî Konum, Kıdem ve Hizmet Süresi	4) Ücret
5) Kişilik	5) Yükselme İmkânları
6) Zekâ	6) İletişim
7) Medenî Durum	7) Çalışma Ortamı ve Çalışma Arkadaşları

### 2.2.1 Bireysel Faktörler

Çalışanın yaşı, cinsiyeti, meslek ve eğitim düzeyi, statüsü, kişiliği, sosyo-kültürel çevresi, zekâ ve yeteneği iş doyumunu etkileyen bireysel faktörler arasında sayılabilir. Bu kişisel faktörler, çalışanı diğer çalışanlardan farklı kılmakta, bireyin yaşam biçimini belirlemekte ve beklentilerinin karşılanmasında, örgüte karşı takınacağı tutum konusunda da olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olmaktadır (Kavi, 2010:20).

- 1) Yaş:** İş doyumunu-yaş ilişkisini ele alan birçok araştırma, iş doyumunu ile yaş arasında olumlu bir ilişki olduğu ve yaş ilerledikçe iş doyumunun da arttığı sonucunu ortaya koymaktadır (Çimen ve Şahin, 2000:55). Ancak Herzberg'in yaptığı bir araştırmada, iş doyumunu-yaş arasındaki ilişkinin "U" şeklinde bir eğriye uygun özellik gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Yani erken yaşlarda "yüksek", orta yaşlarda "düşük", ileri yaşlarda ise yine "yüksek" bir iş doyumunu sergilenmesi söz konusu olmuştur (Sıgı ve Basım, 2006:134). Yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişki, bireyin ihtiyaç ve biliş düzeyiyle ilgidir. Yaş ile birlikte, çalışan bireyin deneyimleri de artmakta, buna bağlı olarak da doyum düzeyinde artış söz konusu olmaktadır. Yapılan araştırmalarda yaşı büyük olan çalışanın genç olana oranla, iş doyumunun daha yüksek olduğu, buna sebep olarak da genç çalışanların eğitim düzeyinin yükselmesinin işten beklentilerinin de yükselmesine yol açtığı gösterilmektedir. İş doyumunu-yaş ilişkisinde yapılan başka bir araştırmada ise, dikkat çeken nokta, yaşı daha büyük olan çalışanların iş doyumunsuzluğu yaşamalarına neden olarak, teknolojiye bağlı değişiklikler, üretim ve performansa yönelik ölçümler, aşırı iş yükü gösterilmektedir. Yaşlı çalışanların genç olanlara oranla, teknolojiye bağlı değişikliklere daha zor uyum sağlamaları ve alıştıkları düzenin dışına çıkmak istememeleri, iş doyumlarında azalmaya yol açmaktadır (Tın, 2010:49).

- 2) **Cinsiyet:** Kadın ve erkeğin sosyal rollerindeki farklılıklar, beklentilerinin farklı olmasına ve farklı tatmin kaynakları ve doyum düzeyleri getirmesine neden olmaktadır. Bu yüzden, iş doyumunu etkileyen faktörlerden olan cinsiyet faktörü, en dikkat çekici olan ve en çok araştırılan faktördür. Yapılan araştırmalara göre kadınlar, aile doyumuna, kişisel doyuma ve güvenliğe erkeklere oranla daha fazla önem vermekte ve işle ilgili doyum özelliklerini daha az önemsemektedirler. Yapılan başka bir araştırmaya göre ise, işle ilgili doyumda kadınlar, onları doyuma götüren süreç ve yöntemlerle ilgilenirken; erkekler, daha çok sonuçla ilgilenmektedir (Çarıkçı ve Oksay, 2004:159). Kadın ve erkeğin iş doyum düzeyini farklı bir noktaya çeken etken, iş yaşamında önem verilen değerlerin farklılığıdır. Hofstede'in araştırmasında, kadınların, örgütlerde iyi arkadaşlık ilişkileri, iyi çalışma koşulları gibi etmenleri önemsedikleri; erkeklerin ise, yüksek ücret, yeterli yükselme olanakları, hırs, rekabet, üstünlük gibi değerleri önemsedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kadın ve erkekler örgütlerinde, kendilerince önemli olan değerleri gerçekleştirebildikleri ya da gerçekleştirebilecekleri ortamı sağlayabildikleri ölçüde iş doyumuna ulaşabilmektedirler (Ersoy, 2006:92).
- 3) **Eğitim Düzeyi:** Sağlıklı ve aslına uygun bir şekilde eğitim ile, bireyin kendine güveni ve potansiyel yeteneği ortaya çıkmaktadır. Çalışanların doyumunu belirli bir şekilde ortaya çıkarabilen tek alan eğitimidir. İyi bir eğitim, bireyin daha iyi bir performans göstermesini sağladığı için iş doyumunu da etkiler. Eğitim, çoğu meslekte uzmanlık imajını geliştirerek, bireylerin kendilerini eğitim ile imkânı tanıyan örgütlere daha bağlı kalmalarını sağlar (Taşkın, 1993:26). Araştırmalara göre, genellikle eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyum düzeyinin düştüğü sonucuna varılmaktadır. Araştırmacılar bu konuda, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin hedef koydukları referans grupların koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırdıklarını ve yaptıkları kıyaslama sonucu doyumsuz olduklarını ortaya koymuştur (Çimen ve Şahin, 2000:56).
- 4) **Meslekî Konum, Kıdem ve Hizmet Süresi:** Bireyin meslekî konumu ile iş doyum düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, bireyin üstlendiği rol/sorumluluk ve iş yerindeki iletişim biçiminin iş doyum ile ilişkisi olduğu ortaya çıkmaktadır (Erkmen ve Şencan, 1994:110). Üst yönetim kademesinde bulunan bireylerin astlarına oranla iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak astların da daha üst statüde olabilmek için güdülenerek iş



doyumuna ulaştığı görülmektedir (Samadov, 2006:21). Gilmer'in 1975'te yaptığı araştırmaya göre, çalışanın ilk işe girdiğindeki iş doyumunu düzeyinin daha yüksek olduğu, ilerleyen zamanlarda bu düzeyin düştüğü ortaya çıkmıştır. İlk işteki hayal kırıklığı, iki nedenle açıklanmaktadır. İlk neden, mezun olduktan sonra ilk kez işe giren bireylerin beklentilerinin karşılanmamasıyken; ikinci neden, iş yerindeki üstlerin ya da çalışma arkadaşlarının güç isteyen işleri yeni işe girenlere yükleyerek, işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlamak amaçlı takındıkları tutumdur (Tahta, 1994:12). İş doyumunu ve hizmet süresi arasındaki ilişki incelendiğinde hizmet süresi arttıkça, çalışanların gelirlerinde, pozisyonlarında ve sorumluluklarında doğal olarak bir artış gözleneceğinden, bu ilişki zaman içerisinde çalışanın emeği karşılığında örgütten elde ettiklerinde meydana gelen artışla açıklanabilmektedir (Sığı ve Basım, 2006:135).

- 5) **Kişilik:** Yapılan araştırmalarda, iş doyumunu yüksek bireylerin, duygusal olarak daha istikrarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, duygusal istikrarsızlığın doyumsuzluk algılamasına neden olabileceği söylenebilir. Başarı arzusu yüksek olan ve işini ciddiye alan bireylerin iş doyumunu ve performansları yüksek olmaktadır (Newstorm ve Davis, 1993:197). Yapılan başka bir araştırmaya göre, doyum düzeyi yüksek olan çalışanların, daha esnek ve kararlı bir kişiliğe sahip oldukları; işinden doyumsuz olan çalışanların ise, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen, katı bir kişiliğe sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Başaran, 2000:48). Yapılan başka bir araştırmada ise, A-tipi kişilik özelliğine sahip bireyler, zamanla yarışan, başarıya odaklı, sorumluluk alma çabasıyla kaynaklanan stresli ve saldırgan bir yapıya sahip olduklarından, performansları ve iş doyum düzeyleri düşük kişilik tipine sahip bireyler oldukları sonucuna varılmıştır (Batıgün ve Şahin, 2006:33). Kişiliğin başka bir boyutu da meslek seçimi ile ilgilidir. Kişilik özelliklerine uygun meslek seçmiş bireylerin doyum düzeyleri bu etkeni dikkat etmeyen bireylere oranla daha yüksektir. İçe dönük bireyler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olurken; dışa dönük bireyler için dışsal uyaran daha fazla arzu uyandıran motivatör durumundadır (Keser, 2006:122).
- 6) **Zekâ:** Literatür incelendiğinde, yapılan çalışmalar sonucunda zekâ düzeyi ile iş doyumunu düzeyi arasında tam olarak anlamlı bir ilişki bulunmamış olmasına karşın, zekâ düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmamasının iş doyumunu düzeyini belirlemede bir etken olduğu görülmektedir. Yapmış oldukları işlerine gerektiği

kadar motive olamayan, zihinsel potansiyellerine göre zorlayıcı aktivitelerde yer alan çalışanlar, genellikle yapmış oldukları işlerinden doyum sağlayamamaktadırlar. Örgütsel hiyerarşide, yükseldikçe işlerin daha çok yetenek ve yüksek zekâ düzeyi gerektirdiği görülmektedir. Yüksek düzeylerdeki işler daha az tekrarlı, rutin olmayan ve az bölünmüş işler olduklarından, örgüt üyesi daha fazla seçme hakkı tanınmaktadır. Dolayısıyla yüksek düzeydeki işler, bireyin gelişmesine daha fazla imkân sağlarken, bireye başarı zevkini tattırarak doyumuna ulaştırmaktadır (Samadov, 2006:25).

- 7) **Medenî Durum:** İş doyumunu ve evlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen pek fazla araştırma yapılmamış olmakla birlikte, yapılan kısıtlı çalışmalarda, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda hassas oldukları ortaya çıkmıştır (Özdevecioğlu, 2003:699). Yapılan bir araştırmada ise, evliliğin bireye düzenli bir hayat sunduğu görüşünden yola çıkarak iş doyumunu arttırdığı sonucuna varılmıştır. Medenî durum açısından yapılan incelemelerde, cinsiyet faktörüne ilişkin anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu incelemeye göre kadın çalışanlar, erkek çalışanlara oranla eşinin desteğine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Evli kadın çalışanlarda, eşinin desteği ile iş doyumunu düzeyi doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır (Ordun, 2000:55). Evlilik, bireylere belli sorumluluklar yüklemektedir. Evli çalışanlarda, evliliğin yüklediği sorumluluklar, iş talepleri ile çatıştığında rol çatışması yaşanabilmekte ve bu durum dolaylı olarak bireyin iş doyumunu olumsuz etkilemektedir (Aksu vd., 2002:275).

### 2.2.2. Örgütsel Faktörler

İş, belirli bir zaman diliminde, belirli bir örgütsel ortamda gerçekleştirilen görev olarak algılanmakta ve çalışanın bulunduğu örgüte sağladığı katkı ya da değer olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada çalışanın iş doyumunu, iş ve iş ortamına yönelik çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Bu iş ve iş ortamına yönelik faktörler, örgütsel faktörler olarak tanımlanmaktadır (Aşık, 2010:41). Örgütsel faktörler, bireysel faktörlerle etkileşim göstererek çalışanların iş doyumları üzerinde etkili olmaktadır (Aksayan, 1990:18).

- 1) **İşin Niteliği:** İşin niteliği, iş doyumunu etkileyen önemli bir örgütsel faktördür. Yapılacak işin çeşitliliği, yaratıcılığa açık olması, yeni bilgiler öğrenim fırsatının olması, işin zorluk derecesi, monotonluk, sorumluluk, işin bağımsızlığı, işin

zenginleştirilmesi, karmaşıklığı, zevkli olması, başarı duygusunu tattırması gibi faktörler işin niteliklerindedir (Aksayan, 1990:19). Yapılacak işin niteliği, işi yapan bireyin nitelikleriyle aynı yönde ise, gerek işin başarılı şekilde tamamlanmasına etki etmekte, gerekse işi yapan bireyin yaptığı iş üzerinden doyum sağlamasına etki etmektedir. Bireyin yetenekleri ile işin gerektirdiklerinin çok farklı olduğu bir durumda ise, bireyin işe bakışı, işe verdiği önem ve yaptığı işten aldığı doyum olumsuz yönde etkilenmiş olacaktır (Sinangil, 1998:108). İşin zorluk derecesi, çalışan birey için önemli bir iş doyum etkeni olmaktadır. Çalışan bireyler başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimlerine sahiptirler. Zihinsel emek isteyen bir işi başardıklarında, çevrenin bunu fark etmesi ve takdir etmesiyle ise, yüksek doyum düzeyine ulaşmaktadırlar (Sevimli ve İşcan, 2005:58).

- 2) **Yönetim Tarzı ve Denetim Biçimi:** İş doyumunu, yöneticinin çalışana karşı olan tutum ve davranışı ile yakından ilgilidir. Yöneticinin çalışana değer vermesi, yönetici ve çalışan arasındaki olumlu ilişkiler, çalışanın yaptığı işten doyum sağlamasına neden olmaktadır. Yöneticiler, emirleri altındaki çalışanlarını örgütten gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çalışanların ücret, çalışma şartları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme imkânları gibi çıkarlarını âdil ve sürekli ilgili bir şekilde gözetmelidir. Çalışanların yönetime ve işe karşı bağlılık duygusunu güçlendirerek iş doyumlarını arttırmalıdır (Eren, 2011:554). Denetim, örgüt amaçlarının yerine getirilmesinde görevli olan çalışanın, işi gerçekleştirme sürecindeki veriminin ve başarısının ölçülmesi, kontrol edilmesidir. Denetim işlemi yapılırken, çalışana ve yaptığı işe karşı yapıcı ve geliştirici olunmaması, çalışanların denetimi, kusur arayıcı ve küçük düşürücü bir faaliyet olarak algılamasına yol açarak iş doyumlarını olumsuz etkiler (Varoğlu, 1993:102).
- 3) **İstihdam Güvenliği:** İstihdam güvenliği, iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin ilk sırasında yer almaktadır. Birey, örgütte kendisine değer verildiğini hisseder ve fiziksel, ekonomik ve sosyal açıdan güvenli bir iş ortamı olduğunu düşünürse, işe olan güveni ve doyum düzeyi artacaktır (Erdoğan, 1996:244). Güvenlik konusu, sağlığı da ilgilendiren bir konudur. Birey, sağlığı için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istememekte ve her türlü güvenlik önleminin alındığı bir ortamda çalışmak bireyin iş doyumunu olumlu etkilemektedir (Yılmazmış, 1999:24). İstihdam güvenliği, örgütün çalışanlarına sürekli ve kalıcı

bir ortam sağlaması anlamına da gelmektedir (Kavi, 2010:31). Birey, çalıştığı örgütte iş güvencesine dair bir belirsizlik hissettiğinde örgüte ilişkin bağ kurma sürecine girmemekte, örgüte bağlılığı oluşmamaktadır. Bu nedenle bu tür bir endişe, çalışanda iş doyumunu düşüklüğüne yol açmaktadır (Keser, 2009:145).

- 4) **Ücret:** Ücret en genel tanımıyla, düşünsel ya da fiziksel emeğini katan, işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynî ya da nakdî değerdir (Benligiray, 2007:41). Çalışan, yaptığı iş karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerinin düzeyi oranında doyum sağlayacaktır (Bingöl, 1990:201). Ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu kadar, onu işletmeye bağlayan sürekli güdüdür. Ücret sadece çalışanın ekonomik gücünü artırmakla kalmaz, bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de güçlendirir. Bu nedenle ücret artışı çalışanların iş doyumunu düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005:65-67).
- 5) **Yükselme İmkânları:** Çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyen en somut faktörlerden biri de çalışanın işteki pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirme sonucunda, uygun görüldüğü takdirde çalışanın, yükselme imkânlarının bulunduğu bir pozisyona terfi etmesi güçlü bir özendirici olmaktadır. Bir örgütte çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde terfi beklentisi bulunmaktadır. Terfi beklentisi, çalışanın işe yönelmesinde motive edici bir unsur olmaktadır (Fındıkçı, 2006:401). Yükselme imkânlarının çalışan için iş doyum düzeyini etkileme düzeyi; imkânın sıklığı, adil olması ve çalışanın yükselme isteği gibi niteliklere göre değişim göstermektedir. Yükselme bir çalışana göre psikolojik gelişme anlamına gelirken, başka bir çalışana göre daha fazla para kazanma, daha yüksek onur elde etme, yarış kazanma anlamına gelebilmektedir. Her çalışan yükselme farklı açılardan baktığı için, yükselmenin yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk düzeyleri de farklılık göstermektedir (Başaran, 2000:45).
- 6) **İletişim:** En geniş tanımıyla iletişim, bilgi, düşünce, yorum ve duyguların karşılıklı aktarılma sürecidir. Örgütsel iletişim, örgütteki ast ve üst konumunda çalışanlar arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevidir. Örgütlerde iyi bir iletişim süreci etkin bir yönetimi sağlamaktadır. Örgüt içindeki iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar ve yöneticiler için motive edici bir faktördür. Astların örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olması, üstlerle özgürce tartışabilmesi, öneriler iletebilmesi kendilerine olan güvenlerini, değerlerini

arttırmakta, örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çaba göstermelerini sağlamaktadır (Kavi, 2010:30-31).

- 7) Çalışma Ortamı ve Çalışma Arkadaşları:** Çalışan bireyler, çalıştığı ortamın, fiziksel şartlarına, tehlikelere karşı güvenliğine, ısısının ve ışığının uygun olmasına, rutubetin olup olmamasına, teçhizatın yeterli olup olmamasına, hem kişisel rahatlığı ve güvenliği, hem de işini rahat yapabilmesi açısından önem vermektedir (Türk, 2007:78). Dolayısıyla, çalışma ortamının, çalışan bireylerin rahatlığı ve güvenliği açısından uygun olması, iş doyum düzeylerini arttıran önemli faktörlerden biridir. Bununla birlikte, sempatik ve yardımsever çalışma arkadaşları da, çalışan bireylerin iş doyumunu arttırabilmektedir. Dostane, işbirlikçi çalışma arkadaşları, çalışanların iş doyumuna katkıda bulunmaktadırlar. Çalışma grubu, çalışana destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kaynağı hizmeti vermektedir (Robbins, 1998:152). Çalışma arkadaşları, çalışan bireyin sosyal ihtiyacını karşılama fonksiyonuna da sahiptir. Bu nedenle, çalışma arkadaşları, iş doyumunu ya da doyumsuzluğu üzerinde belirleyici bir etkendir. Yapılan işin tekrarlı ya da can sıkıcı olduğu durumlarda dahi, çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler, bireyin işini sevmese de, işinden doyum sağlamasına neden olmaktadır (Keser, 2006:92).

### **2.3. Doyum İle İlgili Temel Teoriler**

Bir örgütte, çalışan bireylerin iş doyumları incelenirken güdülenmeden yararlanılmaktadır. Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri teorileri, çalışan bireyin nasıl güdülendiğini anlamaya yönelik birçok teorinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çalışan bireylerin yaptıkları işten elde ettikleri doyuma açıklık getirebilmek için bazı kuramlar geliştirilmiştir. İçerik ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılan iş doyum teorilerine farklı açılardan yaklaşılmaktadır (Başaran, 2000:216).

#### **2.3.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorilerinin temelinde, bireyleri çalışmaya yönelten faktörler ortaya konulmuştur. Bu teoriler, bireylerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalıştığını; insan gücü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında yatan nedenin bu olduğunu ileri sürmektedir (Eroğlu, 2013:451). Bireyleri belirli davranışlara yönelten ihtiyaçların çözümlenmesine önem veren bu teoriler, çalışan bireylerin ihtiyaçlarının farkındalığını

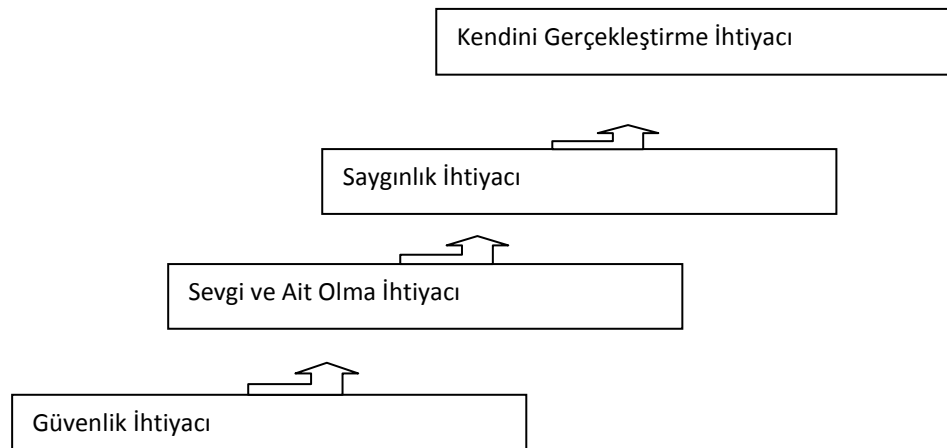
artırmakta ve bununla birlikte yöneticilerin, çalışanlarının nasıl iş doyumunu sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırmaktadır (Barutçugil, 2004:375).

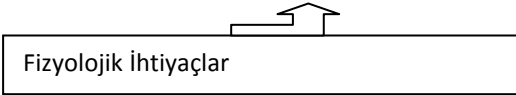
- Kapsam teorileri;
- Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- F. Herzberg Çift Faktör Teorisi
- Mc Clelland Başarma İhtiyaçları Teorisi (Koçel, 2005:637).

### 2.3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bireylerde var olan ve giderilmesi gereken ihtiyaçların kısmen ya da tamamen giderilmesi ile bireyde doyum duygusu yaratılmaktadır. Birey, ihtiyaçlarının giderilmesi hâlinde doyum hissetmektedir (Arasan, 2010:46). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi, bireylerin doyum sağlayabilecekleri temel ihtiyaçlarını belirlemektedir. İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Amerikalı psikolog Abraham Harold Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Maslow, klinik gözlemler yaparak, bireylerin temel ihtiyaçlarının neler olduğunu belirlemiş ve gözlem sonuçlarını “Motivation and Personality” adlı eserinde yayımlamıştır. Maslow bireylerin ihtiyaçlarının belirlenmesini içeren çalışmasını iki ana varsayıma dayandırmaktadır. Birinci varsayımında, bireyin gösterdiği her davranışı sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermek amacıyla sergilediğini ileri sürerken; ikinci varsayımında, bireylerin ihtiyaçlarının belirli bir hiyerarşik düzende olduğu ve en alt basamakta öncelikli ihtiyaçlarının yer aldığını ileri sürmektedir (Koçel, 2005:638). Maslow, bireylerin ihtiyaç hiyerarşisinde, en alt basamaktan üst basamaklara, temel fizyolojik ihtiyaçlardan kendini gerçekleştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bireylerin ihtiyaçları beş ana başlık altında toplanmaktadır (Fındıkçı, 2006:380).

**Şekil 2:** Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi





## Fizyolojik İhtiyaçlar

Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:143)

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Fizyolojik ihtiyaçlar, bireyde yeme, içme, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme gibi ihtiyaçlarken; örgütte, ısı, havalandırma ve maaş gibi ihtiyaçlardır (Pektekin, 2000:68; Türk, 2007:83). Fizyolojik ihtiyaçlar, görelî olarak birbirinden bağımsız, sürekli bir şekilde kısa aralıklarla giderilmesi gereken ihtiyaçlardır. Refah düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda, bu tür ihtiyaçlar teşvik unsuru olmaktan uzaktır (Samadov, 2006:37).
- **Güvenlik İhtiyacı:** Fizyolojik ve psikolojik neden olabilecek tehditlerin olmadığı, güvenli, öngörülebilir, yaşanılabilir çevresel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlar giderildikten sonra harekete geçmektedir (Furnham, 2005:287). Güvenlik ihtiyaçları; gelecek güvencesi, can güvenliği, iş güvenliği, tehlikelerden korunma, duygusal güvenlik, iş adaleti gibi ihtiyaçlardır (McKenna, 2006:93).
- **Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı:** Fizyolojik ihtiyaçların ve güvenlik ihtiyaçlarının tam olarak giderilmese de kısmen giderilmesi durumunda sevgi ve ait olma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç basamağına genellikle toplumsal ihtiyaç basamağı da denmektedir. Bireyler, başka bireylerle bir arada olmak, sevgi ilişkisinde bulunmak isterler. Ortalama bir bireyin sevgi ihtiyacı, eşi, çocukları, arkadaşları ve toplumsal gruplarda yeri olmasıyla giderilebilmektedir (Dedebali, 2010:57).
- **Saygınlık İhtiyacı:** Maslow, saygınlığı düşük ve yüksek olarak iki gruba ayırdığını ifade etmektedir. Düşük saygınlık ihtiyacı, statü, tanınma, dikkat çekme, ilgi, ün, itibar, üstünlük iken; yüksek saygınlık ihtiyacı, güven, yeterlik, başarı, uzmanlık, bağımsızlık, özgürlük gibi saygınlık ihtiyaçlarıdır. Saygınlık ihtiyacının karşılanmaması durumu, öz güvenin düşmesine yol açmaktadır. Maslow'a göre bu dört ihtiyaç, yalnızca giderilme ihtiyacı ortaya çıktığında fark edilmekte ve giderildiğinde ihtiyaç sona ermektedir (Koçel, 2005:640).
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin ortaya bir şeyler çıkarabilme ihtiyacı hissetmesi durumudur. Birey, yapabileceğini yapmakla yükümlüdür ve ne için yaratılmışsa onu yapabildiğinde

tam doyuma ulaşabilmektedir (Kaynak, 1995:126). Bu ihtiyaçlar örgütte, bireyin potansiyelini kullanarak yaptığı işte yeteneğini geliştirmesi ve daha iyi bir çalışan hâline gelmesini sağlamaktadır (Şimşek, 2008:218).

Maslow İhtiyaçlar Teorisi, ihtiyaçları sınıflandırmanın güç olması, ihtiyaçların doyumunun sıra ile olamayabileceği, bireyin hiyerarşinin aksine, alt basamakta bulunan bir ihtiyacını karşılamayıp üst basamaktaki başka bir ihtiyacını karşılıyor olabileceği gibi nedenlerle kuramsal ve uygulama yönünden eleştiriler almıştır (Koçel, 2005:641).

### 2.3.1.2. Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi

İş doyumunu teorilerinden bir diğeri olan çift faktör teorisi, Herzberg, arkadaşı Mausner ve Snyderman Üniversitesi öğrencilerinin yardımları ile 1959'da geliştirilmiştir. Bu teoride, çalışanın yaptığı işle ilgili “doyum” ve “doyumsuzluk” faktörleri iki ayrı süreç olarak ele alınmaktadır (Özgüven, 2003:52). Herzberg Çift Faktör Teorisi, temelde Maslow’un teorisinin iki boyutta sınıflandırılmasına dayanmaktadır. Çalışanları nelerin motive ettiğini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, yüksek derecede motive edici ve tam olarak doyum sağlayıcı koşullar, doyum ve motivatörler olarak; doyumsuzluk oluşturan koşullar ise, doyumsuzluk ve hijyen (koruyucu) faktörler olarak sınıflandırılmıştır (Dedebali, 2010:59).

**Tablo 6:** Herzberg Çift Faktör Teorisi

Doyumsuzluk ve Hijyen Faktörler	Doyum ve Motivatör Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Şirket politikası ve kötü yönetim</li> <li>➤ Teknik bilgi yetersizliği</li> <li>➤ Amir ile kötü beşeri ilişkiler</li> <li>➤ Çalışma ortamının fiziksel olarak elverişsiz olması</li> <li>➤ Ücret ve maaş düzeyleri ve bunlarda artış yetersizliği</li> <li>➤ İş arkadaşları ile geçimsizlik</li> <li>➤ Kötü alışkanlık ilişkileri</li> <li>➤ Kişisel yaşama saygı gösterilmemesi</li> <li>➤ Yetersiz istihdam güvenliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Takdir edilme ve ödüllendirilme</li> <li>➤ İşin başarı ile tamamlanmasının verdiği mutluluk</li> <li>➤ Örgütte başarı ile tanınma</li> <li>➤ Arzu, tutku ve yeteneğe uygun işte çalışma</li> <li>➤ Yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma</li> <li>➤ Yükselbilme olanağına sahip olma</li> <li>➤ İşte kendisini geliştirerek, çevresine olumlu katkılarda bulunabilme</li> </ul>

Kaynak: (Coulter ve Robbins, 2003:430)

Çift faktör teorisinde, iş doyumunu sağlayan faktörler doyumsuzluğa yol açan faktörlere göre farklılık göstermektedir. Doyum ve motivatör faktörlerin olmaması doyumsuzluğa neden olmamakta, ancak var olması iş doyumunda artış sağlamaktadır. İş doyumunu ya da doyumsuzluğu nötr noktadan başlamakta ve motive edici faktörlerin karşılanması iş doyumunu sağlamakta, hijyen faktörlerin karşılanması ise, iş



doyumsuzluğuna iş doyumundan daha fazla katkıda bulunmaktadır. Bu görüşten yola çıkılarak, iş doyumunu ile iş doyumsuzluğunun birbirinin tersi kavramlar olmadıkları sonucuna varılmaktadır (Herzberg, 1977:256-269).

Herzberg'in çift faktör teorisindeki doyumsuzluk ve hijyen faktörler ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı ve ait olma ve sevgi ihtiyacı basamaklarının birbirine benzediği; doyum ve motivatör faktörler ile ise, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı basamaklarının birbirine benzediği görülmektedir.

### 2.3.1.3. David McClelland Başarma İhtiyaçları Teorisi

David McClelland tarafından 1950'li yıllarda geliştirilmiş olan başarı ihtiyacı teorisi, her bireyin ilk yaşlarından başlayarak kendine özgü bir güdüsel yapı geliştirdiğini, güdüsünün de bu yapıya uygun olduğunu savunmaktadır (Başaran, 2000:101). McClelland, ihtiyaçların öğrenmeyle, sonradan kazanılabileceğini ileri sürerek, diğer kuramcılardan farklı bir görüş belirtmiştir (Paksoy, 2002:97). Bu teoriye göre birey, üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir. Bunlar:

- Başarı İhtiyacı,
- Bağlılık (İlişki) Kurma İhtiyacı,
- Güç İhtiyacı (Örücü vd., 2006:42).
- **Başarı İhtiyacı:** Başarma ihtiyacı, bireyin kendisine ulaşılması güç hedefler belirleyerek, bu hedeflere ulaşmaya çalışması ihtiyacıdır. Bazı bireyler için, elde edilen başarı, sonuçta elde edilecek ödülde daha önemlidir. Keşfetme, daha önce elde edilememiş skorlar elde etme, yapılan işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma gibi örnekler başarı ihtiyacına yönelik örneklerdir (Fındıkçı, 2006:385). Başarı ihtiyacı yüksek çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla, daha gerçekçi amaçları dikkate almakta, işine daha bağlı olmakta, daha fazla ileriye dönük çalışmalar yapmakta, daha iradeli, sorumluluk sahibi, analiz gücü yüksek bireyler olmaktadır (Başaran, 2000:102).
- **İlişki (Bağlılık) Kurma İhtiyacı:** Bu ihtiyaçta, bireylerin yaşamlarını yalnız sürdüremedikleri ve sosyal niteliğe sahip varlıklar oldukları görüşünden hareket edilmiştir. Bireyler, iş hayatında ve sosyal hayatta diğer bireyler ve çeşitli gruplarla ilişki kurma ihtiyacı hissetmektedirler. Her bireyin, belirli insanlarla bağlılık, arkadaşlık ve dostluk ilişkileri vardır. Bu ihtiyaçların örgüt içerisinde

giderilebilmesi için, gerekli sosyal ortamın sağlanması, bireyin iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmuş olması ve takım ruhunun yakalanmış olması gerekmektedir. İlişki kurma ihtiyacına giden bireyler, iş doyumuna ulaşabilmektedirler (Dedebali, 2010:60)

- **Güç İhtiyacı:** Güç ihtiyacı, bireyin çevresine egemen olma isteğinden doğmaktadır. Bireyler ve gruplar, sosyal ilişkilerinde etkilerini artıracak ve öne çıkacak her türlü araca başvurmak isterler (Eren, 2007:522). Güç ihtiyacı, başkalarını kontrol etme, etkileşme ve etkinlik kullanmayı sağlayan amaçlardır. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler, yönetmekten ve kontrol etmekten haz duymakta, diğerleri üzerinde statü sağlayıcı bir durumda ve etkili olmayı istemektedirler. Sorun çözmek ya da bireysel hedeflere ulaşmaktan çok, etkinlik ve prestij kazanma olasılığıyla motive olmaktadır (Riggio, 2003:186).

Başarı ihtiyacı teorisinin örgüt açısından anlamı özetlenecek olursa; yöneticilerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyebildiği doğrultuda personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirmesi gerektiği, çalışanın da bu durumda gerekli motivasyon ortamına sahip olması ile yeteneklerini tam olarak kullandığı ve iş doyumuna ulaştığı görülebilir (Koçel, 2005:643).

### 2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, çalışanların iş sonuçlarına ulaşmak için, belirli davranışsal nitelikleri neden seçmeleri gerektirdiğini araştırmaktadır. Bu teoriler, davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışmaktadır. Motivasyonun işleyişini bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışan süreç teorileri, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen faaliyetlerdeki değişkenleri konu etmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:288). Süreç teorileri:

- Victor Vroom Beklenti Teorisi
- Lawler-Porter Başarı (Tatmin) Teorisi
- J. Stacy Adams Eşitlik Teorisi
- Edwin Locke Amaç Teorisi'dir (Baysal ve Tekarslan, 2004:162).

#### 2.3.2.1. Victor Vroom Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, Victor Vroom'un 1964 yılında yayınlanan "Work and Motivation" adlı eserinde yer almaktadır. Beklenti teorisi, bireylerin davranışlarını

yalnızca ihtiyaçları tarafından yönlendirmedikleri, aynı zamanda yapılacak işe dair kararlar alarak da yönlendirdikleri görüşünü ileri sürmektedir (Ertürk, 2011:39). Bu teori, bireyin akılcı davrandığını ileri sürmekte ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını artıracakını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004:167). Bu teorinin üç ana faktörü bulunmaktadır:

- Beklenti,
  - Araçsallık,
  - Valens
- **Beklenti:** Beklenti, bireyin belirli bir çaba sarf ederek ulaşacağı amacı arzulan derecesini belirtmektedir. Belli bir ödül farklı bireyler tarafından farklı şekillerde arzulanmaktadır. Ödülü bazı bireyler son derece arzu ederken; bazıları ise, bu ödüle hiç değer vermemekte ve onu elde etmek için çaba sarf etmemektedirler.
  - **Araçsallık:** Bireyin, belirli bir ödüle ulaşmak için belirli bir çaba sarf ettiğini belirtmektedir. Araçsallıkta, ödüllendirme birinci aşamada elde edilen bir sonuç olmaktadır. Araçsallık faktörüne, bireyin daha yüksek başarı göstermek için motive olmasının nedeninin terfi etme isteği olduğu örneği verilebilir. Bu durumda başarı, terfi etmeye araç olma özelliğine sahiptir (Aksayan, 1990:13).
  - **Valens:** Valens, çalışanın kazanılması mümkün getiri ve ödüllere verdiği değeri ifade etmektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005:184). Belirli bir ödül farklı bireyler tarafından farklı şekillerde arzulanmaktadır. Valens, bireyin sonucu elde etme konusundaki isteğinin şiddetini ifade etmekte ve amaca verilen önem anlamına gelmektedir (Budak ve Budak, 2004:375).

Beklenti teorisinin, bireylerin amaçları ile iş hayatındaki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklaması nedeniyle, yöneticilerin, bireylerin eğitilmesi, örgütle ilgili engellerin kaldırılması, gerekli güvenin ve ödüllerin sağlanması konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekir (gerbaslar.home.uludag.edu.tr).

### 2.3.2.2. Lawler-Porter Başarı (Tatmin) Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti teorisini geliştirmiş ve çaba, bilgi, yetenek ve alguların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin söz konusu olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Lawler ve Porter'ın, Vroom'un beklenti teorisine

yaptığı katkılardan biri, bireyin kendi başarısını değerlendirmesiyle ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletidir. Birey kendisine verilen ödülü başkaları ile karşılaştırmakta ve başarısına uygun olan bir değerlendirmeye maruz kaldığında iş doyumunu olumlu yönde etkilenmektedir. Bir diğer katkı ise, örgütlerde çalışanların beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmeleri olmuştur (Yıldızhan, 2011:59).

Lawler-Porter teorisi, yöneticilerin, güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve aralarındaki ilişkiyi görmelerine yardımcı olmaktadır. Bu durum subjektiftir ve genellenemez. Dolayısıyla, hangi tür ödüllerin çalışanların güdüleme çabalarını ve başarılarını olumlu yönde etkilediğine yanıt bulunamamaktadır (Eren, 2007:542).

### 2.3.2.3. Stacy Adams Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams 1963 yılında geliştirdiği eşitlik teorisinde, çalışanın iş ilişkilerinde eşit tutum ve davranış görme isteğinde olduğunu ve bunun çalışanın memnuniyetini etkileyeceği görüşünü ileri sürmüştür. Bu teoriye göre, çalışanın işindeki başarı ve memnuniyet derecesi, tamamen iş ortamında algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır. Buradaki eşitsizlik ise, çalışanın algısına bağlı olarak ortaya çıkmakta ya da çıkmamaktadır (Kavi, 2010:61).

Eşitlik teorisinde, güdülemenin, bireylerin iş yaptıkları sırada sarf ettikleri çabalarla, iş sonunda elde ettikleri çıktılar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları ileri sürülmektedir (Çetinkanat, 2000:27).

Eşitlik teorisinde dört temel kavram bulunmaktadır (Keser, 2006:41):

- Birey: Eşitlik ya da eşitsizlik durumunu algılar,
- Diğer Birey: Ödül ve katkı anlamında kıyaslanan bireydir,
- Katkılar: Bireyin işine taşıdığı eğitim, zekâ, yetenek, tecrübe gibi girdilerdir,
- Ödüller: Bireyin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, iyi çalışma koşulları, tanınma, statü gibi çıktılardır.

Teoride, eşitliğin algılanması iki farklı şekilde bozulmaktadır. Birinci durum, bireyin kendi konumuna benzer konumdaki birey ya da bireylerden daha az ödüllendirildiğini düşünmesi; ikinci durum ise, kendisinin kıyasladığı diğer bireylere oranla daha fazla ödüllendirildiğini düşünmesidir. Eşitlik teorisinde dengenin bozulması durumunda, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden birey, doyumsuzluk baskısından kurtulmak için kendi ödülleri arttırma yollarını araştırmayı seçmekte ve bunda

başarıya ulaşamadığı takdirde ise, örgüte sunduğu girdilerin miktarını azaltmak istemektedir (Telman ve Ünsal, 2004:16; Günbayı, 2000:46).

Sonuç olarak Adams'ın eşitlik teorisine göre, çalışanlara örgüt tarafından eşit tutum ve davranış gösterildiği takdirde çalışanların daha iyi bir performans sağlayacağı ve motive olabileceği, eşit olmayan tutum ve davranış gösterildiği takdirde ise, motivasyonun bundan olumsuz etkileneceğini ve çalışanın performansının düşebileceğini ortaya koymaktadır.

#### **2.3.2.4. Edwin Locke Amaç Teorisi**

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisi, bireylerin belirlediği amaçların, onların motivasyon derecelerini de belirlediğini ileri sürmektedir. Erişilmesi zor ve yüksek olan bir amaç belirleyen bir bireyin, elde edilmesi kolay olan bir amaç belirleyen bireye oranla, daha yüksek performans göstermesi gerekmekte ve sonuçta da daha fazla motive olduğu görülmektedir. Teorinin ana fikri, bireylerin kendileri için belirledikleri amaca ulaşabilme dereceleridir (Koçel, 2005:655).

Amaç teorisi, her bireyin bilinçli şekilde amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik bir biçimde oluştuğu varsayımına dayanmaktadır. Yaşantıda ise birey, her zaman amaçlı hareket etmemekte ve amaç belirlemede her zaman rasyonel davranmamaktadır. Çoğu kez bilinçsiz, fazla düşünmeden ve yargılamadan amaç seçmekte ve harekete geçmektedir. İş yaşamında başarıyı yakalayabilmek için bireyin belirlediği amacın açık ve seçik olması gerekmektedir (Eren, 2011:558).

Teorinin başlıca iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin kendisi için koyduğu amaçların büyük ölçüde bireyin davranışlarını etkilemesi durumudur. Birey çalışmaya başlarken mevcut fiziki enerjisini kendi belirlediği amaca yöneltmekte ve bu güdüsel faktörle iş başarısına ulaşmaktadır. İkinci durum ise, örgüt tarafından verilen ödüllerin, çalışanların amaç ve niyetlerini etkileyerek iş başarısı üzerinde etkili olduğu durumudur. Özendiricilerle, çalışanların davranışları arasındaki ilişki, çalışanların kendileri için belirledikleri amaçlar yoluyla gerçekleşmektedir (Kale, 2007:23).

Sonuç olarak denilebilir ki bu teori, bireyin elde ettiği çıktılarını, elde etmeyi amaçladığı çıktılarla karşılaştırılması sonucu eşitliğin var olduğu durumda iş doyumunun bulunduğunu ileri sürmektedir.

## 2.4. İş Doyumsuzluğu

İş doyumunu oluşturan faktörler, çalışan bireylerde doyum duygusunun ya da doyumsuzluk duygularının oluşmasına yol açmaktadır. Çalışan bireyler, ihtiyaçlarını doyuma ulaştıracak şartlarda çalışmak istemekte ve bunu gerçekleştiremediklerinde ise doyumsuzluk duygusunu hissetmektedirler (Tanrıverdi, 2006:1).

İş doyumsuzluğu, çalışan bireylerin işlerinden hoşnut olmadıklarını, örgütte huzursuzluk ve mutsuzluk yaşadıklarını ifade etmektedir. Çalışan bireylerin beklentileri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğu için iş hayatlarında iş doyumundan çok iş doyumsuzluğu yaşamaktadırlar. İş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar ise, daha çok iş doyumsuzluğu kavramını ortaya çıkarmak ve bunlara karşı önlem geliştirebilmek için yapılmaktadır (Eroğlu, 2009:138).

Genel olarak, iş doyumunu etkileyen faktörlerin tamamı aynı zamanda iş doyumsuzluğunu da etkilemektedir denilebilir. Bireyi doyuma ulaştırması beklenen örgütsel ve bireysel faktörlerin yeterli olmayışı ya da yokluğu, bireyin iş doyumsuzluğu hissetmesine yol açmaktadır. İş doyumsuzluğu duygusunu hisseden birey, davranış bozuklukları gösterebilmekte ve bu durumu çevresine yansıtılabilmektedir (Eren, 1989:194-195). Bu davranış bozuklukları, bazı durumlarda toplumun ahlakî yapısına, örgütün kültürel olgunluğuna ters düşen bozukluklar olabileceği gibi; bazı durumlarda ise, sinirsel ve duygusal sorunlara yol açabilecek bozukluklar olabilmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş doyumsuzluğu arasında önemli ölçüde ilişki bulunmaktadır. Bu durum daha çok sendikal hareketlere yol açmakta ve çalışan bireylerin iş birliği ile verimi düşürmelerine neden olabilmektedir (Karadal, 1999:85). Şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık oranının yüksek olması, işe gecikme oranının yüksek olması, iş gücü devrinin artması gibi durumlarda, çalışan bireylerin iş doyumsuzluğu yaşadıkları sonucuna varılabilmektedir (Bennett, 1994:110).

Gerek kamu kesiminde, gerekse özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan bireyler çeşitli nedenlerle iş doyumsuzluğu yaşadıklarını ifade etmektedirler. Ülkemizdeki örgütlerde, iş doyumunun yüksek olduğu bir organizasyon bulmak oldukça güç görünmektedir. İş doyumsuzluğu iş hayatında ve günlük yaşamda olağan bir durum algısı yarattığı için yöneticiler tarafından göz ardı edilmekte, ancak örgütlerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde iş doyumsuzluğunun nedenleri ve

sonuçları iyi teşhis edilmeli ve yöneticiler tarafından gerekli önlemler alınmalıdır (Eroğlu, 2009:138).

## **2.5. İş Doyumsuzluğunun Nedenleri**

İş doyumsuzluğunun nedenleri, işten kaynaklanan nedenler, bireyden kaynaklanan nedenler ve örgütten kaynaklanan nedenler olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır.

### **2.5.1. İşten Kaynaklanan Nedenler**

Örgütün maddî çevre faktörleri arasında yer alan, kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma gibi faktörler işin yapılmasını önemli ölçüde aksatmakta ve çalışan bireyin fiziksel rahatsızlıklar duymasına, işlev bozuklukları yaşamasına yol açmaktadır (Eren, 2007:242). Şikâyetlerin ve doyumsuzlukların bir kısmı yorgunluktan ileri gelmektedir. Bazı şikâyetler ise, mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olmasından kaynaklanan ağır derecede yaralanma, bir fiziksel organın bir kısmının ya da tamamının kaybedilmesi gibi tehlikelerden kaynaklanmaktadır. Böylece işin gerektirdiği çevresel ve fiziksel koşullara ilişkin doyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. (Bize ve Milhaud, 1990:24).

Yapılan işin monoton olması, çalışma sürecinde işin sürekli tekrarlanarak ve aynı tempoda yapılması çalışan bireyde psikolojik yorgunluk ve bezginlik yaratabilmektedir (Silah, 2001:194). Diğer taraftan, çalışan bireyden belirli bir zaman dilimi içerisinde belirlenmiş ölçülerde verim beklenmesi de geçici şikâyet ve bunalımlara neden olabilmektedir. Ayrıca, çalışan bireyin yapılan işin bilimsel örgütlemesine katkı sağlaması, bireyin kendini bir robot gibi hissetmesine bağlı olarak rahatsızlık duymasına neden olabilmektedir.

Çalışan tarafından daha önceden öğrenilerek alışkanlık hâline gelmiş bir işin çalışana verilmemesi, bilgileri dışında kalan bir işi yapmaya zorlanması, öğrenilen ve uygulanan iş arasında farklılıklar görülmesi gibi nedenler, çalışanda isteyip de yapamamanın verdiği huzursuzluğu ortaya çıkarmakta ve doyumsuzluğa neden olmaktadır. Bazı durumlarda ise, personelin ve işin uyumsuzluğundan kaynaklanan, layık olduğu mevkîyi bulamayan üstün yetenekli çalışanlar, verilen işten şikâyet ederek doyumsuzluk hissetmektedirler (Eren, 2007:244-245). Nitekim, yapılan işlerin aşırı dikkat gerektirmesi ve çalışana fazla işler yüklenmesi de bireylerde zihinsel şikâyetlere yol açarak doyumsuzluğa neden olabilmektedir (Bize ve Milhaud, 1990:25).

### 2.5.2. Bireyden Kaynaklanan Nedenler

Bireylerin en önemli şikâyet ve doyumumsuzluklarından biri, çalışan bireyin kişiliğinin kendi ruh hali üzerinde yarattığı olumsuz etkilerdir. Bireyin yetenekli olduğunu düşünmesi, takdir edilmeye layık olduğunu düşünmesi ve bunu beklemesi bu türden şikâyetleri ortaya çıkarabilmektedir. Çünkü çalışan birey, ortaya çıkardığı eserin kendisine atfedilerek maddî ve manevî yönden takdir edilmeyi beklemektedir (Bize ve Milhaud, 1990:30).

Çalışan bireyler, etkili ve verimli olabilecekleri işleri yapmaktan mutlu olmaktadır. İşlerini yaparken başarısız olacaklarını düşünüp, kendilerini bu iş için yetersiz gördüklerinde ise sürekli huzursuz olmakta ve bu durum bireylerde doyumumsuzluk hissi yaratmaktadır (Başaran, 2000:188).

Çatışma, aynı anda karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık ve uyuşmazlık olarak tanımlanmaktadır. Birey, kendisiyle ya da bir başka birey ya da unsurla çatışmak durumunda kalabilmektedir. Çalışanların kendi değerleri ile çalıştıkları örgütün değerleri arasında bir çelişki olduğu takdirde birey çatışma yaşamaktadır. Çatışma hâlinin uzun sürmesi birey üzerinde baskı oluşturmakta ve bireyin yıpranmasına yol açmakta, işinden soğumasına neden olmaktadır (Başaran, 2000:188).

Bireylerin sosyal yaşamlarının da iş doyumunu üzerinde etkisi bulunmaktadır. Aile bağı zayıf olan, bireysel yaşam standartlarının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı olmayan bireylerin iş doyumlarının düşük olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir (Erdoğan, 1996:252).

### 2.5.3. Örgütten Kaynaklanan Nedenler

Örgütlerin organizasyon yapıları iş doyumuna ya da doyumumsuzluğuna etki eden faktörlerden biridir. Olumsuz çalışma koşulları, ücret yetersizliği, terfi sorunu, performans sisteminin kötü olması, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarına önem verilmemesi gibi sorunların olduğu bir örgütte çalışan bireylerin duydukları doyum düzeyleri farklılık göstermektedir. İşin yapılmasında fiziksel ya da zihinsel olarak çalışan bireyleri yoracak kadar güç olan zorluklar; bireyde iş doyumumsuzluğuna yol açabilmektedir. İş doyumumsuzluğuna yol açan nedenlerden bir diğeri, basit iş yapmaktır. Yapılan bir araştırmada, beş ya da daha fazla işlem yapan çalışanların iş doyumuna ulaştıkları belirlenmiştir (Silah, 2001:106; Tekin, 1991:331).



Örgütle ilgili ele alınması gereken başlıca sorunlardan biri de ücretin adil bir şekilde saptanamamasıdır. Ödenen ücret, yapılan işin miktar ve niteliği ile uygun olmalıdır. Çalışan bireyin ücret adaletsizliğine ilişkin algısı, çalışma yaşamında ve özel yaşamında tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkide bulunmakta ve çalışan bireyi iş doyumsuzluğuna itmektir (Çakır, 2006:4)

## **2.6. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları**

Çalışan bireylerin, çalışma hayatlarındaki beklentileri, örgütlerden elde ettiklerinden daha yüksek olduğunda iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumsuzluğu, çalışanı mutsuz etmekte ve olumsuz duygulara yöneltmektedir. Bireyin hayatının önemi bir parçası olan iş yaşamının, bireye keder ve sıkıntı vermesi bireyin yaşamını zorlaştırmaktadır. İş doyumsuzluğunun sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel sonuçları: devamsızlık, personel işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları iken; bireysel sonuçları: stres ve performans, psikolojik bozukluklar, psikomatik rahatsızlıklar ve yaşam doyumuna etkisidir (Tengilimoğlu vd., 2007:322).

### **2.6.1. Örgütsel sonuçları**

#### **2.6.1.1. Devamsızlık**

Çalışan bireyin iş doyumsuzluğunun önemli bir sonucu olan devamsızlık, çalışan bireyin çalışma saatleri içerisinde işinde olmaması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin iş doyum düzeyi ile devamsızlık ya da işe geç kalma arasında güçlü bir ilişki vardır. İşe devamsızlık, örgütler için yaygın ve maliyeti yüksek bir sorundur. Devamsızlık için doktor raporu istemeyen örgütlerde devamsızlık oranının diğer örgütlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca yüksek maaş veren örgütlerde, devamsızlık oranının düşük maaş veren örgütlere kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Çalıştığı iş rutin ve sıkıcı olan çalışanların devamsızlık oranının işi daha ilginç ve uğraştırıcı olan çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu da görülmektedir (Özdayı, 1990:45).

Çalışan bireyler, yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa, devamsızlığın nedeninin iş doyumsuzluğu olduğu düşünülmektedir. Hoogendoorn ve arkadaşları, işe devamsızlık yapan çalışanlar üzerinde yaptıkları bir çalışmada, kaldırma ve taşıma işi kadar iş doyumsuzluğunun da işten uzaklaşmaya neden olduğu sonucuna varmışlardır (Hoogendoorn vd., 2002:327).

İş doyumsuzluğuna neden olan kişi, grup, durum ya da ortamla ilişi içinde olmak istemeyen çalışan birey, işine gitmek istememekte, işine karşı olumsuz tutumlara yönelmekte ve işe gitmek önemli bir kayđı hâline dönüşmektedir (Türk, 2007:97). İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların işe eğilimleri azalmakta, çalışanlar işe geç gelme ve devamsızlık yapma eğiliminde olmakta ve iş dışında başka uğraşlarla ilgilenmektedirler (Mahmutoğlu, 2007:33).

### **2.6.1.2. İşgücü Devri**

İşgücü devri, bir işletmede çalışan personellerin iş giriş çıkış hareketlerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Zaim, 1997:66). Ancak iş doyumsuzluğunun en önemli sonuçlarından biri olan işgücü devri, bireyin isteğine bağlı olarak işten çıkışları anlamına gelmektedir. İşini sevmeyen, işten beklediklerini elde edemeyen çalışan, iş devamsızlık yapmakta ve ilerleyen zamanlarda işten ayrılma niyetine girmektedir. İş doyumsuzluğu konusunda yapılan araştırmalarda, iş doyum düzeyi düşük olan çalışanların işini bırakma eğilimlerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Arnold ve Feldman, 1983:203). Çünkü çalışanlar, o örgütte kendilerini mutsuz hissetmekte ve kendilerini o örgüte ait hissetmemektedirler. Bunun sonucu olarak da yeni iş arama eğilimine girmektedirler. Dolayısıyla işgücü devri ile iş doyumunu arasında ters yönlü bir ilişi ortaya çıkmakta, iş doyumunu yükseldikçe, personel işgücü devrinin düştüğu görülmektedir (Eğinli, 2009:41). Diğer yandan, işgücü devri tamamen doyumsuzluktan kaynaklanan bir olgu değildir. Ekonomideki konjüktürel dalgalanmalar, mevsim dalgalanmaları, teknolojik değişiklikler, çalışanın başka örgütlerde daha uygun iş bulabilme esnekliğinin olması gibi birçok neden işgücü devrini etkilemektedir (Baysal, 1984:86).

Çalışan bireyler, kendi istekleri ile ya da istekleri dışında herhangi bir nedenle işten ayrıldıklarında personel işgücü devri doğrudan etkilenmektedir. İşgücü devrinin yüksek olması örgütler açısından maliyeti arttıran bir faktör olmakla birlikte, çalışanların verimlilik ve performanslarının düşmesine de yol açmaktadır. Yöneticiler personel işgücü devrinin hızını azaltabilmek için buna neden olan faktörleri araştırmalı ve bu faktörleri ortadan kaldıracılabilmek için insan kaynakları planlaması yapmalı, yükselme imkânları, ücret sistemi, çalışma koşulları, denetim gibi konuların üzerinde durarak olumsuz yönleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdır (Yılmaz ve Halıcı, 2010:95).

### **2.6.1.3. İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları**

İş kazaları, her türlü örgütte istihdam sonucu doğan, bireysel ya da maddî zarara ya da üretim akışında aksamaya yol açan ve çalışan bireyin ve çevresinin de yaranmasına neden olabilecek istenmeyen olaylar olarak tanımlanmaktadır (Kaynak vd., 2000:399). İş kazaları pek çok teknik faktörle birlikte, personelin dikkatsizliği ve hatalı davranışları gibi faktörlerden de kaynaklanmaktadır. İş kazalarının yaklaşık yüzde 80'i insanî faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bir olayın iş kazası olarak kabul edilebilmesi için, salt bedensel bir hasar gerekmemekte, ruhsal hasarlar da iş kazası olarak kabul edilebilmektedir (Özdemir, 1993:76).

Dengesiz yönetim ilişkileri, çalışan bireyler arasındaki kötü meslektaş ilişkileri, işçi-işveren arasındaki uyumsuzluk, ücret ve ödüllendirme sisteminin adaletsizliği gibi nedenler iş kazalarına yol açabilmektedir. İş kazalarının teknik ve çevresel nedenleri işveren-işçi arasındaki çalışma koşulları uyumsuzluğu ile ilgili iken, bireysel nedenleri iş doyumsuzluğuyla ilgilidir (Özdemir, 1993:76).

Doyumsuzluk ve ruhsal nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve çalışanların iş kazaları yapmalarını artıran stres kaynaklı psikolojik ve fizyolojik faktörler; hatalı davranış, tehlikeyi fark edememe, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma gibi faktörlerdir. Bu nedenle bir kısım iş kazaları, doyumsuzluk yaratan çalışma ortamından çekilmek için başvurdukları bilinçli ya da bilinçsiz güduları meydana getirmektedir (Eroğlu, 2013:529).

### **2.6.2. Bireysel Sonuçları**

#### **2.6.2.1. Stres ve Performans**

Stres, vücudun çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara verdiği otomatik tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Stres, bireyin psikolojik ya da fizyolojik işlevini kesintiye uğratan her türlü etkidir (Balcı, 1985:2). İş hayatında yaşanan stresin çalışan birey üzerinde psikolojik ve fizyolojik olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve örgüte katkıları stresin yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle zarar görmekte ve hatta azalmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda stres, çalışanların işlerine devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılma eğiliminde bulunmalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla çalışan performansında düşme görülmekte ve verimsizlikle sonuçlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:131). Yapılan araştırmalara göre, çalışan bireylerin iş doyumu ile

iş stresörleri (işe ilişkin kısıtlar) arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmakta ve buna göre, çalışanların iş doyumu düzeylerinin yüksek olması, onların stres düzeylerini düşürerek verimliliklerinin artmasına yol açmaktadır.

İş stresi her şeyden önce, çalışan bireyin işini ve iş ortamını algılamasıyla ilgili olmaktadır. Belirli bir iş, bir çalışana göre stres faktörü olurken, başka bir çalışana göre son derece basit ve önemsiz olabilmektedir. İşe bağlı stresin başta gelen nedeni bireyin rolü olmaktadır. İş stresinin çalışma hayatında önemli sonuçları bulunmaktadır. İş kazalarının artması, işgücü devir oranının yükselmesi, devamsızlık, iş başarısının düşmesi ve iş doyumsuzluğu gibi sonuçlar iş stresini sonuçlarına örnek gösterilebilir. Yapılan araştırmalar, orta derecede stresin, bireyin vücudunu canlandırdığını ve tepki gösterme yeteneğini artırdığını ortaya koymaktadır. Böylece, bireylerin görevlerini daha iyi, daha yoğun ve daha çabuk yaptığı ortaya konmaktadır. Ancak aşırı stresin birey üzerinde elde edilemeyecek arzu ve engellenmeler doğurmasının iş doyumu ve iş başarısını düşürdüğü görülmektedir (Demir, 2007:137-139).

#### 2.6.2.2. Psikolojik Bozukluklar

- **Saldırgan davranışlar:** Saldırganlık, bireysel amaçlara ulaşma çabası içinde atak, düşmanlık, hükmetme, engelleri yok etme ya da bireyin kendine karşı direnmesi durumunu ifade etmektedir. Saldırganlık duygusu, çalışanların karşılaştıkları çeşitli haksızlık ve olumsuzluklardan dolayı bilinçaltına attıkları ve biriktirdikleri kızgınlıklarının ve öfkelerinin birikiminden kaynaklanan yıkıcı ve tahripkâr bir duygudur (Özdevecioğlu, 2003:80). Saldırganlık, iş doyumsuzluğu sonucu ortaya çıkan psikolojik bozukluklar içerisinde önemli oranda yer tutmaktadır.
- **İşi oluruna bırakma:** Psikolojik doyumsuzluğa uğrayan çalışanlarda görülen belirtilerden bir diğeri de işi oluruna bırakma ruh hâlidir. Cesareti kırılan ve ümitsizliğe düşen çalışanlar, mücadelecilik yerine kendilerini yaşamın akışına bırakmaktadırlar. Bu tip çalışanlar moral seviyeleri düşük olmakta ve başkalarının da moralleri üzerinde olumsuz etkide bulunmaktadır (Cüceloğlu, 2013:473).
- **Geriye dönüş davranışları ve tekrar denenmek istenen sabit davranışlar:** Geriye dönüş davranışları, herhangi bir engellenme ya da çatışma durumu karşısında bireyin ruhsal gelişim sürecinde yer alan daha önceki dönemlere doğru daha fazla uyum gösterebildikleri ilkel davranışlara yönelerek gerileme

gösterme durumu olarak tanımlanmaktadır. Bireyler, arzu ve ihtiyaçları engellendiğinde ve iş doyumsuzluğu yaşadıklarında ağlama, öfke ve kızgınlık, saldırganlık ve küsme gibi çocukça tavırlar gösterebilmektedirler. Bireyler, gerileme davranışlarına karşılaştıkları sorunlarla başa çıkamadıkları zaman sık başvururlardır (Eroğlu, 2013:85).

Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar, karşılaşılan bir sorunu çözümlenmeye elverişli olmayan bir hareket ya da davranışın tekrar edilmesi durumudur. Bu hareketi yapan birey, bunun sonucunda olumlu sonuç alamayacağını bilmekte ve yapmaya tekrar yönelmektedir. Çalışma hayatında bu tür davranışlar, alışılmışın dışında olan, gelişen yeniliklere ayak uydurmada direnme ve çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlardır. Bu tür bireyler, psikolojik doyumsuzluk içinde bulduklarından bu tür hareketlere yönelmektedirler (Cüceloğlu, 2013:474).

### **2.6.2.3. Psikosomatik Rahatsızlıklar**

Yapılan araştırmalarda iş doyumsuzluğunun çalışan bireylerde psikolojik kökenli birtakım rahatsızlıklara yol açtığı da saptanmıştır. Bu rahatsızlıklara nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştatsızlık, hazımsızlık, bulantı, kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları gibi örnekler gösterilebilmektedir. Araştırmalarda, iş doyumsuzluğu yaşayan bireylerin yaşam sürelerinin kısaltıldığı da tespit edilmiştir (Türk, 2007:97).

### **2.6.2.4. Yaşam Doyumuna Etkisi**

Yaşam doyumu, yaşamdan alınan doyum ya da tercih edilen kriterlere göre bireyin yaşam kalitesinin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan bireylerin günlerinin üçte birini işte geçirdikleri düşünöldüğünde, iş yaşamından elde edilen doyum ile yaşam doyumu arasında bir etkileşim bulunduğu söylenebilir (Keser, 2005:78).

İş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişki ile ilgili farklı yaklaşımlar söz konusu olmaktadır. Bazı araştırmalara göre, iş doyumu yaşam doyumunu etkilemekte, bazılarına göre ise, yaşam doyumu iş doyumunu etkilemektedir. Bu yaklaşımlar dışında iş doyumu ve yaşam doyumu arasında bir ilişki olmadığını savunan yaklaşımlarda bulunmaktadır. Ancak, bireyin yaşamının önemli bir bölümünü oluşturan çalışma

yaşamından sağlanan doyumun, yaşam doyumunu etkilemesi muhtemeldir (Keser, 2009:130).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Tez çalışmasının bu bölümünde, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın önemi ve amacı belirlendikten sonra, araştırmanın soruları, hipotezleri, sınırlılıkları, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve araçları ve veri bulgularına yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Modern yaklaşımlar, aklın duygulara mutlak egemenliği paradigmasını sorgulamaya başlamıştır. Bu sorgulama, 1960'lı yıllarda Kuzey Amerika ve Avrupa'da görülen toplumsal olaylar ile başlamış, bu dönemde insanlar, akılcılığa tepkilerini ortaya koymuşlar ve duygularını ifade etmeye başlamışlardır (Mayer vd., 1999:269). Daha sonraları ise; beyin araştırmaları alanındaki gelişmeler akıl ve duygu ilişkisi konusuna yeni bakış açıları getirmiş ve beyin konusundaki klasik anlayış, yani zihnin duyguları mutlak şekilde kontrol ettiği ve vücuttan ayrı bir öge olduğu varsayımları terk edilmeye başlanmıştır. Bireylerin düşüncelerinin ve duygularının birbirinden ayrılmaz birer bütün olduğu ve ikisinin arasında temel bir karşıtlık olmadığını ortaya koyan (Ashforth ve Humphrey, 1995:98) duyguların aynı zamanda örgütsel yaşamın ayrılmaz ve tamamlayıcı bir parçası olduğunu ve genellikle örgütler için işlevsel olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Çalışma yaşamı açısından bakıldığında; duyguların bireyler tarafından algılanış biçimi ya da bireylerin duygulara bakış açıları, örgütlerde üretim ve verimlilik üzerinde önemli etkilerde bulunmaktadır. Duygulara ve algılanmalarına ilişkin modern görüş; duyguların, örgütlerin etkinliğinde önemli bir yeri olduğuna ilişkindir. Günümüzde duygular, bir zayıflık işareti ve kadınsı bir tutum olarak değil; bireysel iş performansı ve örgütsel verimliliği arttırmada önemli yeri olan bir örgütsel değişken olarak ele alınmaktadır.

Duyguların bireylerin davranışlarında önemli bir fonksiyona sahip olduğu düşüncesinden yola çıkılarak, duyguların akılcıca kullanılabilmesinin bireyin sosyal yaşamına ve iş yaşamına olumlu katkılar sağlayacağı söylenebilir. Duyguların akılcıca kullanılabilmesi yetisi ise duygusal zekâ kavramını ortaya çıkarmaktadır. Duygusal

zekâ, akademik zekâ ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, fakat onu tamamlayan yeteneklerdir (Babaoğlan, 2010:121). Duygusal zekâ, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme ve bilişsel süreçlere dâhil edebilme, duyguları ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir. Duygusal zekâ bireyin, kendisinin ve duygularının farkında olarak, olumsuz olduğu kadar olumlu duygularını da nasıl yöneteceklerine ilişkin bireysel ve örgütsel mekânlarda olumlu duyguları egemen kılmaktır.

Yüksek duygusal zekâ, duygusal davranmak anlamına gelmemekte, aksine duyguların ne zaman, nerede, ne düzeyde ve nasıl kullanacağının bilinmesi ve uygulanması yeterliliği olarak ifade edilmektedir. Duygusal zekâ, salt mantıkla olaylara tepki vermenin yanlış olduğunu ifade ederken, her olayda duygusal tepkiler vermenin de yanlışlığını ifade etmektedir. Duygusal zekâsı yüksek bireylerden oluşan örgütlerde yöneticilerin duygusal iklimi oluşturma çabalarının daha kolay olması beklenebilir. Bu bağlamda yöneticilerin işe alım sürecinde ve işe başında yetiştirme sürecinde çalışanların duygusal zekâ düzeylerine dikkat etmelerinin örgütteki birlikteliği önemli ölçüde sağlayacağı düşünölmektedir (Titrek, 2011:60).

Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin işlerine karşı olan tutumları olumlu yönde değişebilir. Bireyin işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tutum ise bireyin çalıştığı örgütte işe doyumuna ulaşması ile ilgilidir. Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hâli işe doyumunu, işe ilişkin olumsuz tutumları ise işe doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır. İş doyumunu, çalışanın fiziksel ve sosyal koşullarla birlikte görevine olan duygusal bir tepkisidir ve çalışanın psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret etmektedir.

Bireyler, kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda ortaya çıkan herhangi bir olumsuz durum ve algılama ise çalışanlar üzerinde işe doyumsuzluğuna ve dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikâyetlere neden olmaktadır. Çalışanın işe doyumuna ulaşmış olması verimliliğini artırırken, işe doyumsuzluğu hissetmesi durumunda ise verimliliği ve performansı düşmektedir.

Ölkemizde duygusal zekâ ve işe doyumunu kavramı daha önce başka kavramlarla ilgilendirilerek ya da bu kavramları etkileyen faktörler göz önünde bulundurularak ele alınmıştr. Yapılan çalışmanın amacı, daha önce bire bir ele alınmamış olan duygusal zekâ ve işe doyumunu kavramlarını ele almak ve insan ilişkilerinin sık göröldüğu ve daha önce çalışılmamış hukuk alanında çalışarak bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutmaktır. Yapılan araştırma, avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile işe doyumunu



düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Duygusal zekânın, duyguların nasıl daha verimli ve etkin kullanılacağını algılamaya yönelik bir yeterlilik olduğu tanımından hareketle, avukatların duygusal zekâ düzeyleri ve yaptıkları işi sevmeleri, işi anlamlı bulmaları gibi faktörlerin avukatların işlerinde başarılı olmalarını ve bunun da iş doyumlarını etkileyeceği söylenebilir. Yapılan araştırmada, avukatların duygusal zekâ düzeyleri belirlenmeye çalışılmakta ve duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin ortaya konması hedeflenmektedir. Bu hedefler doğrultusunda aşağıdaki araştırma soruları araştırılmaktadır:

1. Avukatların duygusal farkındalık düzeyi yüksek midir?
2. Avukatların ruh hâlini düzenlenme düzeyi yüksek midir?
3. Avukatların duygusal zekâ düzeyi yüksek midir?
4. Avukatların iş doyum düzeyi düşük müdür?
5. Avukatların duygusal farkındalık düzeyi ruh hâlini düzenlenme düzeyinden daha yüksek midir?

### **3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Hizmet endüstrisinin içinde yer alan hukuk alanının, önemli özellikleri arasında emek-yoğun olması, kesintisiz ve yüz-yüze hizmet vermesi gelmektedir. Dolayısıyla hukuk alanının en temel üretim faktörü “emek” yani “insan kaynağı”dır. Bireylerin birbirleriyle iletişimini ve bireyin kendi otonomisini geliştiren bir unsur olarak duygusal zekâ ise, çalışan bireyin olumlu ruh hâli geliştirmesini sağlayarak etkinlik, verimlilik, hizmet kalitesi gibi hususları doğrudan etkileyerek işten alınan doyumunu arttırmaktadır. Buna bağlı olarak hukuk alanında yer alan avukatların duygusal zekâ ve iş doyumları düzeylerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Gürbüz ve Yüksel, (2008:186) duygusal zekâyâ ilişkin yapmış oldukları araştırmada duygusal farkındalık ile iş doyumları arasında 0.83 ve ruh hâli düzenlenmesi ile iş doyumları arasında ise, 0.74 oranında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. (Sudak ve Zehir, 2013:161) yapmış oldukları araştırmada ise, duygusal zekâ ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi ele almış ve bu ilişkinin 0.31 oranında anlamlı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bu çalışmalara dayanarak, araştırmanın temel hipotezi duygusal zekâ ile iş doyumları arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla şu şekilde kurulmuştur:

H1:Avukatların duygusal farkındalık düzeyleri ile iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2:Avukatların ruh hâlinin düzenlenmesi düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3:Avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Acar, (2001:132) duygusal zekâ yeteneklerinin liderlik davranışları üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma yapmış ve yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin cinsiyetleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında istatistiksel anlamda bir fark bulunmadığını ileri sürmüştür. Yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini kullanmalarına ilişkin başarılarının cinsiyete göre değişmemesinin nedenini de, yöneticilerin erkek ya da kadın olmasının sorumluluklarını bilmeleri ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri ile ilgili olabileceğini ileri sürmüştür. Bu konu ile ilgili yapılan başka bir çalışmada ise, yine erkek ve kadın çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin görevlerini yerine getirmede istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (Akpınar, 2002:229).

Hulin ve Smith (1964) yılında 295 erkek ve 164 kadın katılımıyla yaptığı araştırmada kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla, işlerinden daha az doyum aldıkları sonucuna varmışlardır (DeMato, 2001: 139). Ancak araştırmacılar bu durumun cinsiyet değişkeninin kendisinden ziyade, kadınların aynı iş için erkeklere oranla daha düşük ücret almalarından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Çarıkçı (2004:169) tarafından yapılan bir araştırmada ise, iş doyumunu etkileyen en önemli özelliğin cinsiyet olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmaya göre kadınların iş doyumunu düzeyi erkeklerin iş doyumunu düzeyinden daha düşüktür. Araştırmacı, bu sonucun kadınlarda doyumsuzluk yaratan temel nedenin çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğunu belirtmiştir.

Yapılan bu çalışmalara dayanarak, demografik verilerden cinsiyet değişkeni ile duygusal zekâ düzeyi ve cinsiyet değişkeni ile iş doyumunu düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler şu şekildedir:

H4:Avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişki yoktur.

H5:Avukatların iş doyumunu düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Gürbüz ve Yüksel, (2008:184)'e göre, yaş grupları itibariyle, sadece duygusal farkındalık alt boyutunda % 95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. 41 yaş ve üstündeki çalışanların duygusal farkındalık ortalama değeri

(Ort.=4,06), 18-27 yaş grubundaki işgörenlere göre (Ort.=3,75) daha yüksektir ve bu farklılık anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, 41 yaş ve üstündeki grupta yer alan çalışanların, 18-27 yaş grubundaki çalışanlara oranla daha kararlı, duygularını gerçekleştirmede daha başarılı ve duygusal benlik bilincinin daha fazla gelişmiş olduğu söylenebilir. Bu bulgular, bu yaş grubunun genel özellikleriyle ilgili hâkim görüşleri desteklemektedir

Schult&Schultz'a (1990) göre iş doyumunu yaşla birlikte artmakta, gençlerde daha düşük düzeyde iş doyumunu görülmektedir. Genç bireylerin çoğu sorumluluk duydukları ve kendilerini yeterli hissettikleri bir iş bulmakta başarılı olmadıkları için bireyler ilk işlerinde hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Mortimer'a (1979) göre, yaş arttıkça ödüllerin artması ve yüksek maaş iş doyumuna yol açan bir faktör olmaktadır. Brush, Moch ve Pooyan (1987), demografik değişkenler ve iş doyumunu ilişkisini incelemek üzere, 21 farklı çalışmayı kullanarak yaptıkları çalışmalar sonucunda, bu ilişkiyi düzenlemede örgüt yapısının (kamu/özel sektör ve hizmet/üretim sektörü) rolü olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar, yaş değişkeninin iş doyumunu ile ilişkili olduğu sonucuna varmaktadırlar (Akt. Atlandı, 2010: 93).

Bilgiç (1998:554), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeni ile ilgili genelde belirtilenden farklı olarak yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

H6:Avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Avukatların iş doyum düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Aksaraylı ve Özgen, (2008:765) akademik kariyer gelişiminde duygusal zekânın rolü adlı çalışmalarında, akademisyenlerin duygusal zekâ puanlarının medenî durum değişkeninden etkilenmediğini, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını ileri sürmüşlerdir.

Aksu, Acuner ve Tabak'ın (2002:271-282) sağlık bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumlarını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada evli ve bekârlar arasında iş doyum düzeyleri açısından evli ya da bekâr olmanın herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Günümüzde çalışma yaşamı zor, rekabetçi ve hızlı bir tempoya sahip olduğundan çalışanlar böyle bir ortamda bireysel başarıyı elde etmek ve kendini göstermek için sürekli koşuşturma ve çaba sarf etmek durumundadırlar. Bu nedenle, medenî durum iş doyumunu üzerinde bir etki yaratmamış olabilir.

H8:Avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile medenî durum değişkeni arasında bir ilişki yoktur.

H9:Avukatların iş doyumunu düzeyleri ile medenî durum değişkeni arasında bir ilişki yoktur.

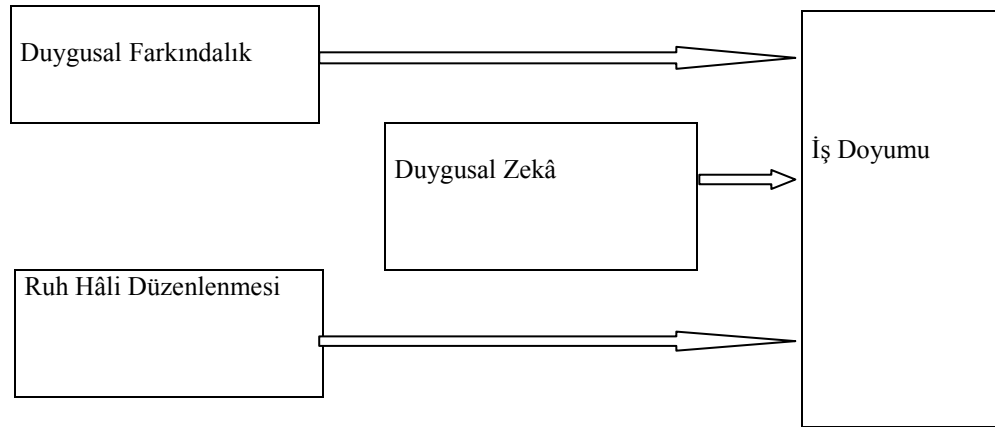
Meslek yılı değişkeni ile ilgili Erdemir ve Murat'ın ilköğretim öğretmenleri ile ilgili yaptığı bir çalışmada, öğretmenlerin duygusal zekâ ve meslek yılı ( $F(8,333)=.44$ ,  $p>.05$ ) değişkenleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır (Erdemir ve Murat, 2014:337). Yine buna benzer bir çalışmada meslek yılı değişkenine göre duygusal zekâ arasında anlamlı şekilde farklılık yaratmadığı görülmektedir (Yaşlıoğlu vd., 2013:213).

Ronen (1978) genel iş doyumunu ve meslek yılı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, hizmet süresinin çalışan bireyin iş doyumunu artırabileceğini belirtmektedir. Yine aynı araştırmada, bireylerin işe ilk başladıklarında iş doyumunun aynı işi 2-5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise iş doyumunun yeniden artmaya başladığını ileri sürmüştür. Ronen (1978), başlangıçtaki görelî doyumun azalmasını ve meslek yılı arttıkça yeniden artmaya başlamasını bireylerin zamanla beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamaları şeklinde açıklamaktadır (Yelboğa, 2007:16).

H10:Avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile meslek yılı değişkeni arasında bir ilişki yoktur.

H11: Avukatların iş doyumunu düzeyleri ile meslek yılı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- Duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişki hipotezleri: H1, H2, H3,
- Duygusal zekâ ile demografik değişkenler arasındaki ilişki hipotezleri: H4, H6, H8, H10,
- İş doyumunu ile demografik değişkenler arasındaki ilişki hipotezleri: H5, H7, H9, H11.



**Şekil 3:** Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında test edilmek istenen hipotezlere dayanarak yukarıdaki model oluşturulmuştur (Şekil 3). Modelde duygusal zekânın alt boyutları, duygusal zekâ ve iş doyumu arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni seçilirken, çalışma hayatında bireyin işini yaparken eşya ve maddi unsurlardan çok diğer insanlarla ilişkilerinin egemen olduğu sektörlerin ya da iş yerlerinin seçilmesine dikkat edilmiştir. Bu çerçevede, araştırma sahası seçilirken, teorik kısımda ele alınan bir kısım düşünce ve varsayımlar, bu tanıma uygun düşen, müşteri ilişkilerinin görüldüğü hukuk alanı tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini, Denizli il merkezi sınırları içerisinde yer alan avukatlar oluşturmaktadır. Türkiye Barolar Birliği'nin 31 Aralık 2012 verilerine göre Denizli iline kayıtlı 810 ruhsatlı Denizli Barosu avukatı hukuk hizmeti vermektedir. Bu avukatların 680'i Denizli il merkezi'nde yer almaktadır ([www.denizlibarosu.org.tr](http://www.denizlibarosu.org.tr)). Örneklem, çalışmayı kabul eden ve anketi geçerli sayılan toplam 141 avukatı kapsamaktadır. Saunders ve arkadaşlarının (2009:219) çalışmalarında %95 güven aralığı ile evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğü 1721 kişiden oluşan evren için yaklaşık 300 kişidir. Bu durumda, bulunan avukat sayısı dikkate alındığında örneklem sayısı yeterli kabul edilmektedir. Araştırma, kısıtlı zaman ve kısıtlı maddî imkânlar nedeniyle Denizli ili ile sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla, bütün avukatlar için sonucun genellenmesi söz konusu değildir.

### 3.4. Veri Toplama Araç ve Yöntemi

Araştırma, Denizli il merkezi sınırları içerisindeki avukatlarla anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anketler Denizli Baro Birliği'nden izin

alınarak uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anketler daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek amacıyla en eski veri toplama yöntemlerinden biri olan yüz yüze anket yöntemi kullanılarak yapılmış ve dağıtılan anketler tekrar araştırmacı tarafından toplanmıştır. Uygulanan anket üç kısımdan oluşmuş ve ilk kısımda demografik özellikler araştırılmış, ikinci kısımda Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmış, üçüncü ve son kısımda ise İş Doyumu Ölçeği kullanılarak hedefe ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada, araştırmacı tarafından örnekleme oluşturan bireylerin demografik verilerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, medenî durum ve meslek yılını sorgulayan 4 soru içeren” Bilgi Formu”; “Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır.

Schutte duygusal zekâ ölçeği 41 sorudan oluşmaktadır. Ancak araştırmada kullanılan ölçek, veri toplamada sıkıntı yaşanmaması açısından sınırlandırılmış ve 21 soruluk ölçek kullanılmıştır. Cevaplama seçenekleri 5'li Likert tipinde olup 1; kesinlikle katılmıyorum, 2; katılmıyorum, 3; fikrim yok, 4; katılıyorum, 5; kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Minnesota iş doyum ölçeği, 20 sorudan oluşmaktadır. Ancak, araştırmada kullanılan sahanın bağımsız çalışma sahası olması nedeniyle yöneticiliği içeren iki soru ve terfi ile ilgili olan bir soru ölçekten çıkarılmış ve iş doyum ölçeği 17 sorudan oluşturulmuştur. Minnesota iş doyum ölçeği 5'li Likert tipinde olup 1; hiç memnun değilim, 2; memnun değilim, 3; kararsızım, 4; memnunum, 5; çok memnunum olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır.

### **3.4.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Alt Boyutları**

Duygusal Farkındalık: 16, 17, 10, 11, 14, 7, 19, 6, 13

Ruh Hâlinin Düzenlenmesi: 5, 8, 3, 18, 1, 12, 9

Schutte duygusal zekâ ölçeğinin Tatar ve arkadaşları (2011:325) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan iş doyum ölçeği Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilmiş, Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.

### 3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Verilerin analizi SPSS 15.0 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Analizlerde iki gruplu değişkenlerin analizinde Mann Whitney U testi; üç ve daha fazla gruplu değişkenlerin analizinde Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Çalışmada hesaplanan p değeri 0,05 ile karşılaştırılmış ve p değerinin 0,05 değerinden küçük olması durumunda gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır yorumu yapılmıştır.

- Mann Whitney U Testi: Bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir.
- Kruskal-Wallis H Testi: Bağımsız k grubun ( $k > 2$ ) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir.
- Pearson Korelasyon Testi: Nicel iki değişken arasındaki ilişkinin yönünün ve kuvvetinin belirlenmesinde kullanılan test tekniğidir.

### 3.6. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

#### 3.6.1. Ölçeğin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olan açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır (Çokluk vd., 2012:178). Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. KMO örneklem yeterliliği değişkenler arasındaki korelasyonların düzeyini göstermektedir ve bu oranın KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü olması verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmekte, 0.90 ve daha üstü olması ise verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğu anlamına gelmektedir (Field, 2000:446). Bartlett küresellik testi yapılar arasındaki korelasyonların anlamlılığını test etmek amacıyla yapılmakta ve sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Hair vd., 2005:99). Bu çalışma sonucunda KMO testi sonucu 0,755, Bartlett küresellik testi de

( $p < 0.01$ ) anlamlı bulunmuştur. Buna göre, değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyonlar bulunmaktadır ve veri seti faktör analizi için uygundur.

### 3.6.2. KMO-Bartlett's Testi

**Tablo 7:** Duygusal Zekâ Ölçeğinin KMO Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0,755
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	811,987
	Serbestlik Derecesi	210
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

Yapılan faktör analizinde, ölçeğin faktör sayısını belirlemek amacıyla ana eksen faktörleme yöntemi kullanılmış ve ölçeğin faktör sayısı belirlenmiştir. Kaiser düzeltme metodu kullanılarak faktör analizi tekrar edilmiştir. Analize 21 değişken tabi tutulmuş ancak düzeltme metodundan sonra 5 ifade analizden çıkarılmıştır. Bu ifadeler: “Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmemeye yardımcı olmaz”, “Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım”, “Bir sorunla karşılaştığımda benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim”, “Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim” ve “Bir kişi hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum” ifadeleridir. Bu ifadelerin iki boyutu da içerdiği ve analizi olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir.

Buna göre ölçeğin açımlayıcı faktör analizine ilişkin bulguları Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8:** Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu Faktör Yük Değerleri

Ölçek İfadeleri	Duygusal Farkındalık	Ruh Hâlinin Düzenlenmesi
Hissettiğim duyguların farkında olurum	0,754	
Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim	0,640	
Duygularımda ne zaman değişiklik olsa aklıma yeni fikir gelir	0,640	
Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkındayım	0,628	
Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm	0,535	
Hissettiğim duyguların farkındayım	0,522	
Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim	0,508	
İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim	0,478	



Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim

0,376

İyimser olmak, sorunlar ile baş etmem için bana yardımcı oluyor

0,749

Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim

0,644

İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım

0,610

Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler

0,515

Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır

0,490

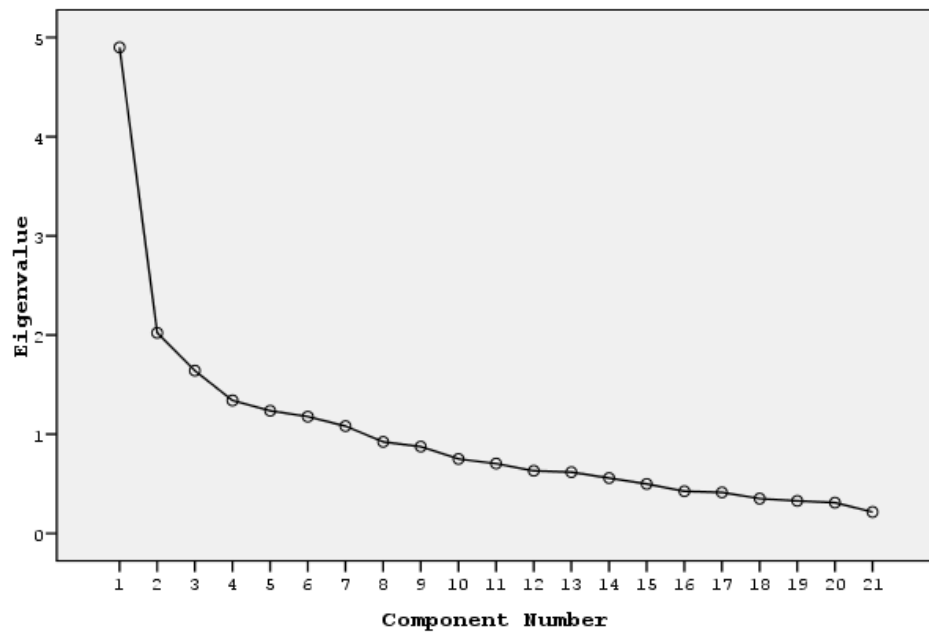
Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı

0,487

Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım

0,463

Scree Plot



Şekil 4: Duygusal Zekâ Faktörlerin Öz Değerlerine Ait Saçılma Diyagramı

### 3.6.3. Cronbach's Alfa İç Tutarlılık Anlamında Güvenirlik Katsayısı

**Tablo 9:** Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

	Cronbach's Alfa
<i>Duygusal Farkındalık</i>	0,753
<i>Ruh Hâlinin Düzenlenmesi</i>	0,709
<i>Duygusal Zeka Ölçeği</i>	0,781

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla kullanılan analizlerden en yaygın olanı "Cronbach Alpha", alfa katsayısının bulunmasıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler almakta ve minimum değer 0,70 olarak kabul edilebilmektedir (statistics.laerd.com). Araştırmada kullanılan ölçek için bulunan alfa değeri; duygusal farkındalık boyutu için 0,753, ruh hâlinin düzenlenmesi boyutu için 0,709, duygusal zekâ ölçeği için ise 0,781 olarak bulunmuştur. Tablo 9' da, boyutların alfa katsayıları beklenen değerlerin üzerinde çıkmıştır. Ölçeğin alfa katsayılarının 0.7'den büyük olduğu göz önünde bulundurulduğunda, güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

### 3.7. İş Doyum Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi

#### 3.7.1. Ölçeğin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Bu çalışma sonucunda KMO testi sonucu 0,723, Bartlett küresellik testi de ( $p < 0.01$ ) anlamlı bulunmuştur. Buna göre, değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyonlar bulunmaktadır ve veri seti faktör analizi için uygundur.

### 3.7.2. KMO-Bartlett's Testi

**Tablo 10:** İş Doyumu Ölçeğinin KMO Bartlett Testi

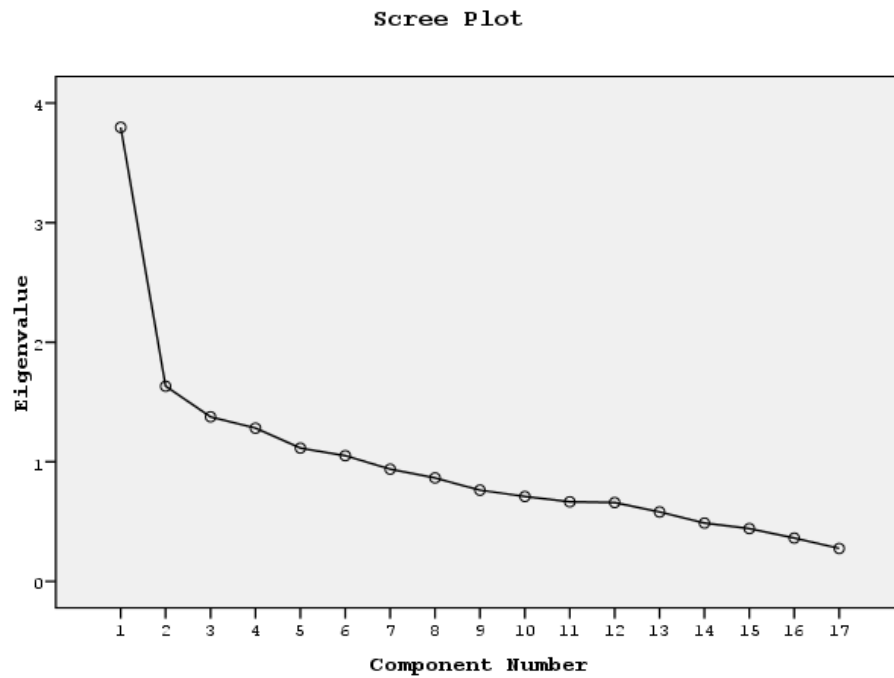
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0,723
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	464,775
	Serbestlik Derecesi	136
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

Yapılan faktör analizinde, ana eksen faktörleme yöntemi kullanılarak ölçeğin faktör sayısı belirlenmiş ve Kaiser düzeltme metodu kullanılarak faktör analizi tekrar edilmiştir. Analize 17 değişken tabii tutulmuş ancak düzeltme metodundan sonra 2 ifade analizden çıkarılmıştır. Bu ifadeler: “İşimin bana tek başına çalışma imkânı vermesinden” ve “Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden” ifadeleridir. Birinci ifadenin araştırma yapılan sahaya uymadığı ve ikinci ifadenin ise net anlaşılmadığı düşünüldüğünden analizi olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir.

Buna göre ölçeğin açılımlayıcı faktör analizine ilişkin bulguları Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11:** İş Doyumu Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu Faktör Yük Değerleri

Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden	0,731
Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden	0,671
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından	0,641
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından	0,632
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	0,562
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	0,488
Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden	0,474
Bana, toplumda “saygın” olma şansını vermesinden	0,451
Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından	0,427
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	0,419
Ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden	0,384
Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından	0,379
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından	0,366
Beni her zaman meşgul etmesinden	0,302
Çalışma şartlarından	0,301



**Şekil 5:** İş Doyumu Faktörlerin Öz Değerlerine Ait Saçılma Diyagramı

### 3.7.3. Cronbach's Alfa İç Tutarlılık Anlamında Güvenirlik Katsayısı

**Tablo 12:** İş Doyumu Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

	Cronbach's Alfa
<i>İş Doyum Ölçeği</i>	0,743

Araştırmada kullanılan ölçek için bulunan alfa değeri; iş doyum ölçeği için 0,743 olarak bulunmuştur. Tablo 12'de, alfa katsayısı beklenen değer üzerinde çıkmıştır. Ölçeğin alfa katsayısının 0.7'den büyük olduğu göz önünde bulundurulduğunda, güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

## 3.8. Araştırma Bulguları

### 3.8.1. Demografik Verilere Göre Dağılım

Araştırmaya katılan avukatların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla katılımcılara cinsiyet, yaş, medenî durum ve meslek yılı sorulmuştur. Elde edilen veriler frekans analiziyle değerlendirilmiştir (Tablo 13).

**Tablo 13:** Demografik Veriler Sayı ve Yüzdeleri

		<i>n</i>	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	52	36,9
	Erkek	89	63,1
<b>Yaş</b>	18-24	10	7,1
	25-31	48	34,0
	32-38	34	24,1
	39 ve üzeri	49	34,8
<b>Medeni durum</b>	Evli	86	61,0
	Bekar	55	39,0
<b>Mesleki yıl</b>	1 yıl ve altı	19	13,5
	1-4 yıl	33	23,4
	5-8 yıl	24	17,0
	9-12 yıl	22	15,6
	13-15 yıl	12	8,5
	16 ve üzeri	31	22,0

Tablo 13’de görüldüğü üzere ankete cevap veren kadın katılımcıların oranı %36,9; erkek katılımcıların oranı %63,1’dir.

Ankete cevap veren katılımcılardan yaşı 18-24 arası olanların oranı %7,1; 25-31 yaş arası olanların oranı %34; 32-38 yaş arası olanların oranı %24,1; 39 yaş ve üzeri olanların oranı %34,8 olduğu görülmektedir. En düşük oranın 18-24 yaş arası avukat olduğu dikkat çekmektedir.

Ankete cevap veren katılımcılardan medeni durumu evli olanların oranı %61; bekâr olanların oranı ise %39’dur.

Meslek yılı değişkenine bakıldığında ise, ankete cevap veren katılımcılardan mesleki yılı 1 yıl ve altı olanların oranı %13,5; 1-4 yıl arası olanların oranı %23,4; 5-8 yıl arası olanların oranı %17; 9-12 yıl arası olanların oranı %15,6; 13-15 yıl arası olanların oranı %8,5; 16 yıl ve üzeri olanların oranı ise %22’dir.

### 3.8.2. Duygusal Zekâya İlişkin Analiz Sonuçları

**Tablo 14:** Duygusal Zekâya İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Duygusal Farkındalık	<i>X</i>	<i>ss</i>	DÜZEY*
Hissettiğim duyguların farkında olurum	4,23	,83	YÜKSEK
Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim	3,76	,97	YÜKSEK
Duygularımda ne zaman değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir	3,25	1,08	ORTA
Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkındayım	4,11	,93	YÜKSEK
Ruh hâlim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm	3,51	1,02	YÜKSEK

Hissettiğim duyguların farkında olurum	4,22	,76	YÜKSEK
Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim	3,67	1,05	YÜKSEK
İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim	4,01	,94	YÜKSEK
Diğer insanların nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim	3,55	1,07	YÜKSEK
<b>Ortalama</b>	<b>3,81</b>	<b>,96</b>	<b>YÜKSEK</b>
<b>Ruh Hâlini Düzenlenmesi</b>			
İyimser olmak, sorunlarla baş edebilmem için bana yardımcı oluyor	3,99	1,01	YÜKSEK
Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar hayal ederek kendimi güdülerim	4,02	1,02	YÜKSEK
İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım	4,13	,87	YÜKSEK
Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler	4,07	,87	YÜKSEK
Ruh hâlim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır	4,38	,80	YÜKSEK
Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmemi sağladı	4,24	,89	YÜKSEK
Başkalarına gönderdiğim beden dili yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım	4,13	,92	YÜKSEK
<b>Ortalama</b>	<b>4,13</b>	<b>,91</b>	<b>YÜKSEK</b>

\*0-2,59 DÜŞÜK; 2,60-3,39 ORTA; 3,40-5,00 YÜKSEK

Tablo 14’te görüldüğü üzere, ankete cevap veren katılımcıların duygusal farkındalık düzeyleri 3,81 oranı ile yüksek çıkmıştır. Birinci araştırma sorusu olan, “Avukatların duygusal farkındalık düzeyi yüksek midir?” ifadesine, bu orana bakılarak yüksektir cevabı verilebilir. Ruh hâlinin düzenlenmesi düzeyi, 4,13 oranı ile yüksektir. Araştırma sorularından ikincisi “Avukatların ruh hâlinin düzenlenmesi düzeyleri yüksek midir?” ifadesinin cevabının yüksektir olduğu görülmektedir. Dolayısıyla denilebilir ki, Denizli ilinde bulunan avukatların duygusal zekâ düzeyleri yüksektir. Bu durumda, üçüncü araştırma sorusu “Avukatların duygusal zekâ düzeyi yüksek midir?” sorusunun cevabı da yüksektir çıkmıştır. Ancak, duygusal farkındalık düzeyi, ruh hâlinin düzenlenmesi düzeyinden daha düşük çıkmış ve bu durumda beşinci araştırma sorusu olan “Avukatların duygusal farkındalık düzeyi, ruh hâlini düzenleme düzeyinden yüksek midir?” sorusunun cevabı düşüktür çıkmıştır.

### 3.8.3. İş Doyumuna İlişkin Analiz Sonuçları

**Tablo 15:** İş Doyumuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

<b>İş Doyumu</b>	<b>X</b>	<b>ss</b>	<b>DÜZEY*</b>
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden	4,31	,76	YÜKSEK
Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden	4,22	,81	YÜKSEK
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından	4,35	,75	YÜKSEK
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından	4,44	,54	YÜKSEK
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	4,16	,79	YÜKSEK
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	3,15	,90	ORTA
Bana, toplumda “saygın” olma şansını vermesinden	4,50	,59	YÜKSEK
Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden	4,47	,83	YÜKSEK
Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından	4,07	1,00	YÜKSEK
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	2,73	1,13	ORTA
Ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden	4,32	,62	YÜKSEK
Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından	4,06	,82	YÜKSEK
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından	3,97	,80	YÜKSEK
Beni her zaman meşgul etmesinden	2,70	1,19	ORTA
Çalışma şartlarından	3,45	1,13	YÜKSEK
<b>Ortalama</b>	<b>3,92</b>	<b>0,84</b>	<b>YÜKSEK</b>

\*0-2,59 DÜŞÜK; 2,60-3,39 ORTA; 3,40-5,00 YÜKSEK

Tablo 15’de iş doyumuna ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmış ve ankete cevap veren katılımcıların iş doyum oranı ortalamaları 3,92 ile yüksek çıkmıştır. Dördüncü araştırma sorusu “Avukatların iş doyumunu düzeyi düşük müdür?” ifadesinin cevabı yüksektir çıkmıştır.

### 3.9. Hipotez Testleri

#### 3.9.1. Duygusal Zekâ Puanı İle İş Doyum Puanının İlişki Analizi

**Tablo 16:** Duygusal Zekâ ve İş Doyum İlişkisi

		Duygusal Farkındalık	Ruh Hâlinin Düzenlenmesi	Duygusal Zekâ Ölçeği	İş Doyum Ölçeği
<b>Duygusal Farkındalık</b>	r	1	,356(**)	,875(**)	,232(**)
	p		0,000	0,000	0,006
<b>Ruh Hâlinin Düzenlenmesi</b>	r		1	,764(**)	,233(**)
	p			0,000	0,005
<b>Duygusal Zekâ Ölçeği</b>	r			1	,281(**)
	p				0,001
<b>İş Doyum Ölçeği</b>	r				1
	p				

\*\*p<0,01

Tablo 16'ya göre, duygusal farkındalık ile ruh hâlinin düzenlenmesi arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ( $r=0,356$   $p<0,05$ ); duygusal farkındalık ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü çok kuvvetli ( $r=0,875$   $p<0,05$ ) ve duygusal farkındalık ile iş doyum arasında ise pozitif yönlü orta kuvvetli ( $r=0,232$   $p<0,05$ ) ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle, araştırmanın temel hipotezlerinden olan H1 hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 17'de, ruh hâlinin düzenlenmesi ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü kuvvetli ( $r=0,764$   $p<0,05$ ) ve ruh hâlinin düzenlenmesi ile iş doyum arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ( $r=0,233$   $p<0,05$ ) ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın temel hipotezlerinden bir diğeri olan H2 hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal zekâ ile iş doyum arasında ise, pozitif yönlü orta kuvvetli ( $r=0,281$   $p<0,05$ ) ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçtan hareketle H3 hipotezi de kabul edilmiştir. Bu sonuç, literatürde yer alan duygusal zekâ ile iş doyum düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalarla örtüşmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008:186; Sudak ve Zehir, 2013.:161).

### 3.10. Gruplar Arası Karşılaştırma Testleri

**Tablo 17:** Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması

		n	Sıra Ortalaması	U	p
<b>Duygusal Alt Faktör 1</b>	Kadın	52	63,41	1919,500	,091
	Erkek	89	75,43		
<b>Duygusal Alt Faktör 2</b>	Kadın	52	68,41	2179,500	,564



	Erkek	89	72,51		
<b>Duygusal Zeka Ölçeği</b>	Kadın	52	64,13	1956,500	,126
	Erkek	89	75,02		
<b>Doyum Ölçeği</b>	Kadın	52	57,41	1607,500	,003
	Erkek	89	78,94		

Tablo 17’de kadınlarla erkekler arasında duygusal farkındalık, ruh hâlinin düzenlenmesi ve duygusal zekâ ölçeği puanları açısından istatistiksel olarak bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Bu doğrultuda H4 hipotezi kabul edilmektedir. Kadınlarla erkekler arasında iş doyum ölçeği puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ). Kadınların doyum ölçeği puanları ortalaması 63,41; erkeklerin 75,43’tür. Buna göre erkeklerin doyum ölçeği puanları daha yüksektir denilebilir. Dolayısıyla, H5 hipotezi de kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, literatürde cinsiyet değişkeni ile duygusal zekâ ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçen çalışmalara uygunluk göstermektedir (Demato, 2001:139; Çarıkçı ve Oksay, 2004:169).

**Tablo 18:** Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması

	Yaş	Kruskal-Wallis H Testi						
		n	X	ss	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p	İkili Karşılaştırma
<b>Duygusal Farkındalık</b>	18-24	10	32,40	6,42	59,35	11,655	0,009*	1-3 2-3
	25-31	48	33,17	3,83	57,57			
	32-38	34	36,21	4,50	86,57			
	39 ve üzeri	49	34,53	5,78	75,72			
<b>Ruh Hâlinin Düzenlenmesi</b>	18-24	10	27,40	3,17	50,50	5,303	0,151	-
	25-31	48	28,60	3,46	65,28			
	32-38	34	29,29	4,60	78,74			
	39 ve üzeri	49	29,41	3,53	75,42			
<b>Duygusal Zekâ Ölçeği</b>	18-24	10	59,80	9,27	57,20	8,777	0,032*	1-3 2-3
	25-31	48	61,77	6,47	60,49			
	32-38	34	65,50	8,00	85,24			
	39 ve üzeri	49	63,94	6,74	74,23			
<b>İş Doyum Ölçeği</b>	18-24	10	57,10	7,48	61,10	2,512	0,473	-
	25-31	48	58,98	5,79	71,29			
	32-38	34	57,91	6,47	64,68			
	39 ve üzeri	49	59,86	5,71	77,12			

\* $p<0,05$

Tablo 18’de, ankete katılan farklı yaş grupları arasında duygusal farkındalık puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre yaşı 18-24 arası olanlarla 32-38 arası olanlar; yaşı 25-31 arası olanlar ile 32-38 arası olanlar arasında duygusal farkındalık puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki bulunmaktadır. Ankete katılan farklı yaş grupları arasında ruh hâlinin düzenlenmesi puanı açısından istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre yaşı 18-24 arası olanlarla 32-38 arası olanlar; yaşı 25-31 arası olanlar ile 32-38 arası olanlar arasında duygusal zekâ ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ankete katılan farklı yaş grupları arasında duygusal zekâ ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, literatürdeki daha önce yapılmış benzer çalışmalardan yola çıkarak kurulan H6 kabul edilmiştir denilebilir. Ankete katılan farklı yaş grupları arasında iş doyum ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre H7 hipotezi de kabul edilmiştir (Gürbüz ve Yüksel, 2008:184; Bilgiç, 1998:154).

**Tablo 19:** Medeni Durum Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması

		n	Sıra Ortalaması	U	p
<b>Duygusal Alt Faktör 1</b>	Evli	86	78,01	1762,500	,011
	Bekar	55	60,05		
<b>Duygusal Alt Faktör 2</b>	Evli	86	74,77	2041,000	,169
	Bekar	55	65,11		
<b>Duygusal Zeka Ölçeği</b>	Evli	86	77,19	1833,000	,024
	Bekar	55	61,33		
<b>Doyum Ölçeği</b>	Evli	86	74,87	2032,500	,159
	Bekar	55	64,95		

Medeni durumu farklı katılımcılar arasında Tablo 19’da, duygusal farkındalık puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Buna göre evlilerin duygusal farkındalık puanı daha yüksektir. Medeni durumu farklı katılımcılar arasında ruh hâlinin düzenlenmesi puanı açısından istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Duygusal zekâ puanı açısından ise, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Buna göre evlilerin duygusal zekâ puanı daha yüksektir. Literatürde medenî durum ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalara dayanarak kurulan H8 hipotezi, elde edilen sonuçlara göre red edilmiştir. İş doyum ölçeği ile medenî durum değişkeni arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Literatüre dayanarak kurulan H9 hipotezi kabul edilmiştir (Aksaraylı ve Özgen, 2008:765; Aksu vd., 2002:280).

**Tablo 20:** Mesleki Yıl Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Karşılaştırılması

		Mesleki yıl			Kruskal-Wallis H Testi		
		N	X	Ss	Sıra Ort.	X2	P
<i>Duygusal Farkındalık</i>	1 yıl ve altı	19	33,47	4,96	64,71	5,876	0,318
	1-4 yıl	33	33,36	4,34	59,92		
	5-8 yıl	24	34,46	4,69	69,92		
	9-12 yıl	22	35,64	4,35	81,18		
	13-15 yıl	12	33,67	7,34	71,04		
	16 ve üzeri	31	35,06	5,51	80,24		
<i>Ruh Hâlinin Düzenlenmesi</i>	1 yıl ve altı	19	28,47	3,42	62,61	6,486	0,262
	1-4 yıl	33	28,73	4,03	68,79		
	5-8 yıl	24	28,38	3,56	64,23		
	9-12 yıl	22	29,64	4,71	83,14		
	13-15 yıl	12	27,92	4,03	57,54		
	16 ve üzeri	31	29,90	2,96	80,34		
<i>Duygusal Zekâ Ölçeği</i>	1 yıl ve altı	19	61,95	7,97	63,95	7,526	0,184
	1-4 yıl	33	62,09	7,54	65,05		
	5-8 yıl	24	62,83	6,10	65,08		
	9-12 yıl	22	65,27	8,21	84,77		
	13-15 yıl	12	61,58	7,17	58,08		
	16 ve üzeri	31	64,97	6,73	81,47		
<i>İş Doyum Ölçeği</i>	1 yıl ve altı	19	58,58	5,99	69,32	2,830	0,726
	1-4 yıl	33	59,45	5,95	75,68		
	5-8 yıl	24	59,13	5,49	71,44		
	9-12 yıl	22	57,45	7,15	62,52		
	13-15 yıl	12	57,75	5,50	60,54		
	16 ve üzeri	31	59,77	6,21	76,77		

Araştırma sonuçlarına göre mesleki yılı farklı gruplar arasında duygusal farkındalık puanı açısından istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Mesleki yılı farklı gruplar arasında ruh hâlinin düzenlenmesi puanı açısından istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Duygusal zekâ ölçeği ile mesleki yılı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, Tablo 21’de istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır. Bu iki değişken arasında bir ilişki bulunmadığını ileri süren H10 hipotezi kabul edilmiş ve literatüre uygun bulunmuştur. Araştırma sonuçları, mesleki yılı farklı gruplar arasında iş doyum ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Tablo 21’de elde edilen sonuca göre H11 hipotezi reddedilmiş, literatürde yer alan ve daha önce yapılmış araştırmalarla uygunluk

göstermemektedir (Erdemir ve Murat, 2014:337; Yaşlıoğlu vd., 2013:213; Yelboğa, 2007:16).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, temel olarak iki kavram üzerine oturmaktadır. Bunlardan birincisi, “duygusal zekâ”, ikincisi ise, “iş doyumunu” kavramlarıdır. Duygusal zekâ, duyguları doğru anlatıp ifade etme, duyguları bilişsel süreçlerle entegre etme, duyguları anlama ve duyguların çeşitli durumlar üzerinde etkisini anlama gibi duygusal yetenekler ve duyguları yönetme olarak tanımlanabilir. Duyguları etkin yönetebilmek, belirli niteliklere sahip olmaya, onları geliştirebilmeye ve etkin kullanabilmeye bağlıdır. Bu nitelikler; kendini bilmek, duygularının genel olarak farkında olabilmek, zayıf ve pozitif yönlerini çok iyi bilmek; açık iletişim kanallarını etkili kullanabilmek, iyimser bakış açısına sahip olabilmek, taleplere karşı onurlandırıcı, motive edici ve destekleyici olabilmek ve yersiz eleştiri yapmaktan kaçınma gibi olumlu yetilere sahip olmak; yetenekleri sergileyebilmek, öteki insanların da yeteneklerini önemsemek ve geliştirmeye çabalamak, yeteneklerin geliştirilebilmesi için etkili iletişim ve faaliyetlerde bulunmak gibi yetiler; kişinin kendi duygularının yanı sıra öteki insanların da duygularını önemsemek, tanımak ve iletişim sürecinde öteki duyguları hesaba katmaktır. Duygusal zekâ bu niteliklere sahip olmaya paralel olarak hem bir duygusal olgunluk hem de bu yetileri geliştirebilme çabası ile gelişme gösterebilmektedir.

Hızla değişen dünyada beklenmedik gelişmeler, bireylerden sürekli daha üstün bilişsel yeterlilikler talep ederken, duygusal zekâ her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır. Duygusal zekâ işyerinde hem üretkenliği, hem de bireyin sağlığını iyileştirmek ve geliştirmek için önemli imkânlar sunmaktadır. Günümüzde yaygın olarak kabul görülen IQ, işe girmede etkili iken; EQ ise, işte yükselmeye etkili olmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek çalışanların olduğu bir örgütte, çok daha az çatışma ve kriz durumu yaşanır. Karşı karşıya kalınan sorunlu durumlarda da çok daha çabuk çözüme varılır. Çatışma ve kriz durumlarında duygusal zekâsı yüksek bireyler, başkalarının ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurabilirler. Birbirlerini anlamaya çalışan ve bunu birbirlerine hissettiren iş arkadaşları çok daha başarılı takım çalışmalarına imza atarlar. Bu açıklamalardan hareketle denilebilir ki, yüksek duygusal zekâ iş ortamındaki etkileşimin kalitesini yükseltir. Araştırma bulgularında, avukatların duygusal zekâ düzeyleri yüksek çıkmış ve buna bağlı olarak avukatların mesleklerinde başarılı oldukları sonucuna varılmıştır.

Çalışmada yer verilen diğer kavram iş doyumudur. İş doyumunu, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlanabilir. İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. Çalışanın işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikli olarak çalışanın

mutluluğunu arttırmakla birlikte, yeterli bir iş doyum düzeyinin olması çalışanın işine bağlanması, verimli çalışması, firenin azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. İş doyumunun beraberinde olumlu sonuçlar getirdiği bilinmektedir. İş doyumunu, ekonominin bir değişkeni olarak, işgücü piyasasındaki hareketliliğin temel nedeni olarak kabul edilebilir. İş doyumunu, bireylerin yaşama ilişkin doyum seviyelerinin belirlenmesinde de önemli rol oynamaktadır. İş doyumuna sahip bireyler, çalışma ortamındaki diğer bireylere karşı daha duyarlı davranmaktadırlar. Çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olması, bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırmakta; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikâyetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma miktarlarını azaltmaktadır. İşletmelerde çalışanların iş doyumunun yüksek olması halinde verimlilik artmakta, iş gücü devir oranı ve devamsızlıklar azalmakta, işe bağlılık artmaktadır. Bunlar, örgüt tarafından arzulanan sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Araştırma bulgularında, avukatların yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir. Yüz yüze uygulanan anket sırasında da bu avukatlığın serbest bir meslek olmasının iş doyumunu arttıran en önemli neden olduğu görülmüştür.

Çalışmanın araştırma bölümünde, Reuven Bar-On ve diğerlerinin (2003) yaptığı çalışmada oluşturdukları duygusal zekâ modeli esas alınmış ve Schutte duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Bu model çerçevesinde, kişisel boyut, kişiler arası boyut, uyum, stres yönetimi ve ruh hâli düzenlenmesi olmak üzere 5 boyut bulunmaktadır. Ancak, araştırma konusuyla daha yakından ilişkisi bulunması nedeniyle ve araştırma sırasında veri toplamada ifade sayısının fazla olmasının sıkıntı yaşatmaması nedeniyle, bu çalışmanın kişisel boyutunun içerdiği duygusal farkındalık ve ruh hâli düzenlenmesi olarak iki boyutu ele alınmıştır. Duygusal farkındalık, bireyin duygularının farkında olması, neden o duyguları hissettiğini bilmesi, duygularından kaynaklanan davranışlarının diğer bireyler üzerindeki etkisinin farkında olması durumudur. İkinci boyut olan ruh hâlinin düzenlenmesi ise, yaşamdan keyif alabilmek, tatmin olabilmek, her durumda olumlu ruh hâli içerisinde olabilmek ve bunu koruyabilmek durumudur. Araştırma sonuçlarına göre, avukatların duygusal farkındalık boyutunun “yüksek” düzeyde, ruh hâlinin düzenlenmesi boyutunun da yine “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. İş doyumunu ölçeği olarak ise, Weiss ve diğerleri tarafından geliştirilen iş doyumunu ölçmek amaçlı kullanılan Minnesota iş doyum ölçeği esas alınmıştır. İş doyum ölçeği, yapılan faktör analizinde tek faktör çıkması nedeniyle tek boyut olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın araştırma soruları için, her bir bağımlı ve bağımsız değişkene ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar alınmıştır. Birinci araştırma sorusu, avukatların duygusal farkındalık düzeyinin yüksek mi olduğu sorusudur. Yapılan analiz sonucunda avukatların duygusal farkındalık düzeyleri 3,81 oranı ile yüksek düzeyde çıkmıştır. Araştırmanın ikinci araştırma sorusu, avukatların ruh hâlini düzenleme düzeyinin yüksek mi olduğu sorusudur. Analizde, avukatların ruh hâlini düzenleme düzeyleri 4,13 oranı ile yüksek düzeyde çıkmıştır. Üçüncü araştırma sorusu, bu iki bağımlı değişkenin sonucu olan avukatların duygusal zekâ düzeylerinin yüksek mi olduğu sorusudur. Yine analiz sonucuna bakıldığında, duygusal zekâ düzeyinin 3,95 oranı ile yüksek olduğu görülmektedir. Avukatların iş doyum düzeyi, yapılan analiz sonucunda 3,95 oranı ile yüksek çıkmış ve dördüncü araştırma sorusu olan avukatların iş doyum düzeyinin düşük mü olduğu sorusunun cevabı yüksek çıkmıştır. Beşinci ve son araştırma sorusu avukatların duygusal farkındalık düzeyinin ruh hâlini düzenleme düzeyinden yüksek mi olduğu sorusudur. Yapılan analiz sonucunda duygusal farkındalık oranı 3,81; ruh hâlini düzenleme oranı ise, 4,13 bulunmuş ve beşinci araştırma sorusunun da cevabı düşüktür çıkmıştır. Araştırmanın soruları sonuçları Tablo 21’de özetlenmiştir.

**Tablo 21:** Araştırmanın Sorularının Sonuçları

Araştırmanın Soruları	Sonuç
1. Avukatların duygusal farkındalık düzeyi yüksek midir?	Yüksektir
2. Avukatların ruh hâlini düzenleme düzeyi yüksek midir?	Yüksektir
3. Avukatların duygusal zekâ düzeyi yüksek midir?	Yüksektir
4. Avukatların iş doyum düzeyleri düzeyi düşük müdür?	Yüksektir
5. Avukatların duygusal farkındalık düzeyi ruh hâlini düzenleme düzeyinden daha yüksek midir?	Düşüktür

Literatürde, duygusal zekâ ile iş doyum arasındaki ilişki başka kavramlarla ilişkilendirilerek araştırılmıştır. Bu çalışma, bu iki kavramın arasındaki ilişkiyi bire bir ele alarak literatüre bir katkı yapmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda araştırma, avukatların duygusal farkındalık düzeyleri, ruh hâlinin düzenlenmesi düzeyleri, duygusal zekâ düzeyleri, iş doyum düzeyleri ve duygusal farkındalık ile ruh hâlinin düzenlenmesi arasındaki ilişkiyi ölçen 5 araştırma sorusuna dayanmaktadır. Ayrıca araştırma, duygusal farkındalık ile iş doyum arasındaki ilişkiyi, ruh hâlinin düzenlenmesi ile iş doyum arasındaki ilişkiyi ve duygusal zekâ ile iş doyum arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan 3 ana hipotez ve bağımlı ve bağımsız

değişkenlerin demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediğini içeren 8 alt hipotezden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci hipotezi, avukatların duygusal farkındalık düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında bir ilişki olduğu yönündedir. Yapılan analiz sonucunda, avukatların duygusal farkındalık ile iş doyumunu düzeyi arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçla, araştırmanın ilk hipotezi desteklenmiştir. Bu bağlamda, avukatların, duygularının farkında olmalarının ve onları davranışlarına yöneltebilmelerinin, davranışlarıyla başkalarını nasıl etkiledikleri hakkında fikir sahibi olmalarının, iş doyumuna ulaşmalarına etki ettiği söylenir. Araştırmanın 3 ana hipotezinden ikincisi ise, avukatların ruh hâli düzenlemeleri düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında bir ilişki olduğu yönündedir. Yapılan analiz sonucunda, avukatların ruh hâli düzenlemesi ile iş doyumunu düzeyi arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, araştırmanın ikinci hipotezinin de desteklendiği anlamına gelmektedir. Avukatların yaşam doyumunu düzeylerinin pozitif olması ve iyimser ruh hâli içinde olmalarının, iş doyumlarına önemli derecede etki ettiği söylenebilir. Araştırmanın üçüncü ana hipotezi, avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Analizler doğrultusunda ulaşılan sonuç, avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki olduğudur. Dolayısıyla, üçüncü ana hipotez de desteklenmiştir. Buradan hareketle denilebilir ki, avukatların duygu yönetimindeki başarıları, iş doyumlarını pozitif yönde etkilemiştir. Araştırmada H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırmanın alt hipotezleri, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediğidir. Demografik faktörlerden cinsiyet değişkeni ele alındığında, Mann-Whitney U testi sonucunda, avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişki bulunmadığı, iş doyumunu düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, erkeklerin iş doyumunu düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçla, H4 ve H5 hipotezi desteklenmiştir. Demografik faktörlerden yaş değişkeni ele alındığında, yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, duygusal zekâ düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta, iş doyumunu düzeyi ile yaş değişkeni arasında ise bir ilişki bulunmamaktadır. İş doyumunu düzeyleri yaş aralıklarında anlamlı bir ilişki göstermektedir. Bu sonuçlardan hareketle H6 ve H7 hipotezi de desteklenmiştir. Medenî durum değişkeni ele alındığında ise,



yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, medenî durum ile duygusal zekâ düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, ancak iş doyum düzeyi arasında bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, evlilerin duygusal zekâ düzeylerinin bekârlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda H8 hipotezi desteklenmemiş, H9 hipotezi ise desteklenmiştir. Son demografik değişken olan meslek yılı değişkenine bakıldığında ise, yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, meslek yılı değişkeni ile duygusal zekâ düzeyi ve iş doyum düzeyi arasında bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle, H10 hipotezi desteklenmiş, ancak H11 hipotezi desteklenmemiştir. Hipotezlerle ilgili bilgiler, Tablo 22’de özetlenmiştir.

**Tablo 22:** Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

<b>Araştırma Hipotezleri</b>	<b>Sonuç</b>
H1: Avukatların duygusal farkındalık düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H2: Avukatların ruh hâlinin düzenlenmesi düzeyleri iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H3: Avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H4: Avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişki yoktur.	Desteklenmiştir
H5: Avukatların iş doyum düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H6: Avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H7: Avukatların iş doyum düzeyleri ile yaş değişkeni arasında bir ilişki yoktur.	Desteklenmiştir
H8: Avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile medenî durum değişkeni arasında bir ilişki yoktur.	Desteklenmemiştir
H9: Avukatların iş doyum düzeyleri ile medenî durum değişkeni arasında bir ilişki yoktur.	Desteklenmiştir
H10: Avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile meslek yılı değişkeni arasında bir ilişki yoktur.	Desteklenmiştir
H11: Avukatların iş doyum düzeyleri ile meslek yılı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir

Yukarıdaki bulgular dikkate alınarak aşağıdaki önerilere yer verilmiştir:

1. Bireylerin birbirleriyle ve devletle ilişkilerinde ortaya çıkan anlaşmazlıklarda hukuki bilgisine başvurulmuş ve bireyleri ilgili yerlerde, özellikle mahkemelerde temsil eden ve haklarını savunan kişiler olan avukatların, normalin üstünde akademik, sözel ve duygusal yeteneğe, olaylar ve ilkeler arasında ilişki kurabilme gücüne, olayları derinliğine araştırma merakına, başkalarını anlayabilme, ifade edebilme ve etkileyebilme yeteneğine, akıcı konuşma

becerisine, sorumluluk duygusuna sahip kimseler olmaları gerekir. Duygusal zekânın nitelikleri de olan bu niteliklere sahip olmak, avukatlık mesleğinin gereklerindedir. Lisans eğitimi öğrenci seçiminde kurum, bireylerin yalnızca akademik zekâsını dikkate almamalı, yapılan tercihler doğrultusunda duygusal zekâlarını da dikkate alarak meslek seçimlerini doğru yapmaları konusunda bireylere yardımcı olmalıdır.

2. Avukatlar, kamu kurumlarında, özel şirketlerde ya da bağımsız olarak çalışabilmektedirler. Denizli ilinde yapılan bu araştırmada, bağımsız ve hukuk bürolarında çalışan avukatlara yüz yüze anket uygulanmış ve avukatların takdir görmemekten şikâyet ettikleri ve işlerini sevmelerine rağmen bu durumdan rahatsız oldukları dile getirilmiştir. Bu konuya çözüm getirmek, hukukî meselesi olan bireylerin görevidir. Hukukî alanda her hangi bir dava kazanılmış olmasına rağmen daha fazla beklenti içerisine giren bireyler, davayı kazanmış olmayı göz ardı edip daha iyisi neden olmadı sorgulamasına girmektedirler. Bu durumda beklentilerine ulaşamadıkları için avukatları suçlamakta ve takdirlerini eksik etmektedirler. Bireyler bu konuda daha bilinçli davranmalı ve avukatların iş doyumuna ket vuran bu davranıştan vazgeçmelidirler.
3. Yapılan araştırmada, iş doyumunu ile ilgili en düşük çıkan oran avukatların aldıkları ücretten memnun olduklarını belirten ifadedir. Avukatlar, yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretten daha fazlasını hak ettiklerini düşünmekte ve bu durum iş doyumlarını olumsuz etkilemektedir. Bu konuya çözüm getirmek amacıyla, her bir alan için davaların zorluk derecesine bağlı olarak ücretler belirlenmeli ve sabitlenmelidir.

Bu çalışmada, duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişki belirlenmiştir. Literatürde iş doyumunu ile ilgili birçok çalışmaya rastlanmakta, ancak iş doyumsuzluğu ile ilgili bir çalışma bulunmamaktadır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, iş doyumsuzluğu ele alınmalı, iş doyumsuzluğu düzeyi ölçülmelidir. Bu konuyla ilgili kültürümüze uygun ölçekler geliştirilmeli ve daha net sonuçlar elde edilmelidir.

Veri toplamaya ilişkin olarak da, bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda nicel tekniklerle birlikte nitel tekniklerin de kullanılması, daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak açısından önemli olmaktadır. Ayrıca veri toplamada, daha fazla sayıya ulaşılması çalışma sonucunun sağlığını arttırmaktadır. Bu konu ile ilgili gelecek çalışmalarda araştırma evreninin geniş tutulması çalışma sonucunu daha da güçlendirecektir.

## KAYNAKLAR

- Acar, E. (2007). *İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Üzerine Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Acar, F. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi*. (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Acar, F. (2002). "Duygusal Zekâ ve Liderlik", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12), 53-68.
- Açıkgöz, S. S. (2013, Haziran). *Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Zekânın Bireysel Adaptasyon Performansına Etkisi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Adal, Z. (1975). "İş Kazalarına Yol Açan Etkenler", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 325-339.
- Adiloğulları, G. E. (2013). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ ile Meslekî Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı.
- Akpınar, B. (2002). "Okul Yönetiminde Kadın Yöneticilerin Başarısı", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 219-234.
- Aksaraylı, M., ve Özgen, I. (2008). "Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekânın Rolü Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakı*, 8(2), 758-769.
- Aksayan, S. (1990). *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*. (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Aksu, G., Acuner, A. M., ve Tabak, R. S. (2002). "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)", *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 271-282.
- Arasan, B. N. (2010, Ekim). *Akademisyenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Meslekî Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arıcıoğlu, A. (2002). "Yönetimsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı", *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (4), 26-42.
- Arnold, H., and Feldman, D. (1983). *Organizational Behavior; Management*. McGraw-Hill, New York
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1995). "Emotion in the Workplace: A Reappraisal", *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Ashforth, B., and Humphrey, R. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

- Aslan, H. (2006). *Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Ana Bilim Dalı.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aşan, Ö., ve Özyer, K. (2003). "Duygusal Zekâya Etki Eden Demografik Faktörlerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 151-167.
- Aşık, N. A. (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*(467), 31-55.
- Atabek, E. (2000). *Bizim Duygusal Zekamız*. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Ayaydın, A. (2011). "Sanat Eğitiminde Çoklu Zekâ Yöntemi ve Uygulama Örneği", Trabzon KTÜ Fatih Eğitim Fakültesi Güzel Sanatlar Eğitimi Resim-İş Öğretmenliği Ana Bilim Dalı.
- Babaoğlan, E. (2010). "Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ", *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 119-136.
- Bacanlı, H. (2001). *Gelişim ve Öğrenme*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltaş, Z. (2006). *Duygusal Zekâ: İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bar-On, R. (1997). "Development of the Bar-On EQ: A measure of emotional and social intelligence", *Amerikan Psikologlar Birliği 105. Yıl Toplantısı*. Chicago.
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. (2003, Mayıs 21). "Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence", *Brain*, 126, 1790-1800.
- Bartolome, F., ve Evans, P. (2001). *İş ve Yaşam Dengesi*. Mess Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, B. I. (2004). "Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme", *Ege Eğitim Dergisi*, 5(1), 7-15.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Feryal Matbaası, Ankara.
- Batıgün, A. D., ve Şahin, N. H. (2006). "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.

- Baycan, A. (1985). *An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*. (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baysal, A. C. (1984). "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi*(6), 81-95.
- Baysal, A. C., ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Bennett, R. (1994). *Organizational Behaviour*. Pitman Publishing, London.
- Biçer, T. (2007). *Sporda Duygu ve Aklın Yönetimi*. Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Bilgiç, R. (1998). "The Relationship Between Job Satisfaction and Person Characteristic of Turkish Worker", *Journal of Psychology*, 132(5), 549-557.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Bize, P. R., ve Milhaud, J. (1990). *Sanayi Psikolojisi*. (Çev., M. Yazgan) TOBB Yayınları, Ankara.
- Brackett, M., and Salovey, P. (2006). "Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)", *Psicothema*, 18, 34-41.
- Bridge, B. (2003). *Duyguların Eğitimi*. (F. Namak, Çev.) Beyaz Yayınevi, İstanbul.
- Budak, G., ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Büyük Türkçe Sözlük*. Aralık 19, 2013 tarihinde [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr): [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) adresinden alındı.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö., ve Demirel, F. (2004, Kasım). "Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 4(2), 207-239.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Adım Yayıncılık, Ankara.
- Candland, D. F. (1977). *Emotion*. Brooks/Cole Publishing Company, USA.
- Cianciolo, A. T., and Sternberg, R. J. (2004). *Intelligence: A brief history*. MA: Blackwell Publishing, Malden.
- Cooper, R. K., ve Sawaf, A. (1999). *Liderlikte Duygusal Zeka*. (B. Sancar, ve Z. B. Ayman, Çev.) Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Coulter, M., and Robbins, S. (2003). "Management", *Pearson Education International*, 372-424.
- Cüceloğlu, D. (2013). *İnsan ve Davranış*. Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı .
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çapraz, B., Kesken, J., Ayyıldız, N. A., ve İlic, D. (2009). "Yönetmel Zekâ'ya Doğru: Yönetmel Zekâ ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış*, 9(1), 187-211.
- Çarıkcı, İ. H., ve Oksay, A. (2004). "Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 157-172.
- Çekmecilioğlu, H. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Anı Yayınları, Ankara.
- Çimen, M., ve Şahin, İ. (2000). "Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 53-67.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi, Ankara.
- D.S.Demato. (2001). *Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia: Thirteen Years Old*. (Unpublished Dissertation), Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.
- Dağlı, M. E. (2006). *Ergenlikte Zekâ Bölümü, Duygusal Zekâ ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı.
- Dedebali, K. (2010). *Hizmet İçi Eğitimin Emniyet Teşkilatında Görevli Personelin İş Doyumu ve Performanslarına Etkileri (İstanbul İli Örneği)*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı.
- 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, C., Teke, A., ve Tatar, F. (2000). "Hekimlerin Çalışma Koşulları ve Gelişme Olanakları Bakımından Yönetimden Beklentilerinin Karşılama Düzeylerinin Analizi", *GATA Tıp Dergisi*, 43(2).
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- Demir, R. (2010). *Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Öğrenme Stilleri ve Çoklu Zekâ Alanlarının İncelenmesi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Demirel, Ö., Başbay, A., ve Erdem, E. (2006). *Eğitimde Çoklu Zekâ: Kuram ve Uygulama*. Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Denollet, J., Nyklicek, I., and Vingerhoets, A. J. (2008, Eylül). "Emotions, Emotion Regulation and Health", J. Vingerhoets. içinde
- 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.
- Dökmen, Ü. (2000). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dunn, R., and Dunn, K. (1993). "Teaching Secondary Students Through Their Individual Learning Styles: Practical Approaches For Grades", *Allyn & Bacon*, 7(12), 267-271.
- Dura, C. (2005). *Düşünme, Araştırma ve Yazma Yöntemleri: Ekonomiden ve Diğer Bilimlerden Örneklerle*. Ekin Kitabevi, Bursa.
- Dursun, P. (2007, June). *Recognition of Emotional Racial Expressions in Alcohol Dependent Inpatients*. (Unprinted Thesis of Master), Ankara, Turkey Middle East Technic University.
- Eğinli, A. T. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ekici, G. (2004). *Öğrenme Türleri Öğrenme Stilleri*. Gündüz Eğitim Yayınları, Ankara.
- Emirgil, B. (2010). "Yeni Kapitalizmde Emegi Sorunsallaştırmak: Emegin Maddî Olmayan Görünümleri", *Çalışma ve Toplum*, (1), 221-238.
- Erdemir, S., ve Murat, M. (2014). "İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Yaşadıkları Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 323-340.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1999). "İşletmelerde Hayal Kırıklığı ve İş Tatmini", İ. Erdoğan içinde, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İşletme İktisadî Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon "Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar"*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Erkmen, T., ve Şencan, H. (1994). "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(2), 107-125.
- Ermış, E. (2012, Temmuz). *Aktif Spor Yapan ve Yapmayan Üniversite Öğrencilerinin Bazı Değişkenlere Göre Çoklu Zekâlarının Karşılaştırılması*. (Basılmamış Doktora Tezi), Samsun On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu, Ş. G. (2009, Haziran). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Ersoy, B. (2006). *Toplumsal Değerler ve Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Ertürk, S. (2011). *Kuruma Aidiyet Bağlamında Adanmışlık Algısı ile Kişilik, İş Doyumu ve Stres İlişkisi*. (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı .
- Esba, M. (2009). *Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı.
- Fındıkcı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using Spss for Windows*. Sage Publications, London.
- Frijda, N. (1986). *The Emotions*. Cambridge University Press, USA.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work*. Psychology Press, New York.
- Geçgel, S. (2011, Nisan). *Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Goleman, D. (1998). *Duygusal Zeka*. (Çev., B. Seçkin) Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2004). *Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir*. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Green, J. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons. (*Unprinted Doctoral Thesis*), Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Özen Yayıncılık, Ankara.



- 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.
- Gürüz, D., ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon/Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güven, Mehmet., Bakan, İsmail. ve Yeşil, Salih. (2005). "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, 12(1), 127-149.
- Güvenç, Z. (2012, Ocak). *Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları ile Yansıtıcı Düşünme Becerileri Arasındaki İlişki*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. (2005). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, New Jersey.
- Hein, S. (2005). *Emotional Intelligence: The Definition of Emotional Intelligence*. Ocak 8, 2014 tarihinde  
Web:<http://www.eqi.org/eidefs.htm#Potential%20EI%20vs.%20Actual>.  
adresinden alındı
- Herzberg, F. (1977). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. The Management Process, Cases, Readings, Carsall Publishing, New York.
- Hoogendorn, W., P.M.Bongers, Ariens, G., W.Mechelen, and Bouter, L. (2002). "High Physical Work Load and Low Job Satisfaction Increase the Risk of Sickness Absence Due to Low Back Pain: Results of A Prospective Cohort Study", *Occupational and Environmental Medicine*, 59, 323-328.
- <http://www.denizlibarosu.org.tr>. (2012). Mayıs 25, 2014 tarihinde alındı
- <http://gerbaslar.home.uludag.edu.tr/>. (tarih yok). Mayıs 9, 2014 tarihinde İşletme Yönetimi. adresinden alındı
- <http://www.ogrenmestilleri.com/>. (2012). Şubat 24, 2014 tarihinde Bil-Fen Öğrenme Stilleri Merkezi. adresinden alındı
- <http://psikolojist.blogcu.com/>. (2013, Ağustos). Şubat 24, 2014 tarihinde Bellek Türleri-Uzun Süreli Bellek. adresinden alındı
- <http://statistics.laerd.com>. Mayıs 31, 2014 tarihinde alındı
- Iaffaldano, M., and Muchinsky, P. (1985). "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., ve Erat, S. (2004). "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

- Işıkkhan, V. (1993). *Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumları*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jordan, P., Ashkanasy, N., Härtel, C., & Hooper, G. (2002). "Workgroup emotional intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resources Management Review*, 12(2), 195-214.
- Kale, F. (2007). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalyoncu, Z. (2011). *Duygusal Zekâ ile Örgütten Kaynaklanan Stres Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı .
- Karabulut, R. (2010). *Türkiye'de Üstün Yetenekliler Eğitiminin Tarihi Süreci*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Programları ve Öğretim Ana Bilim Dalı.
- Karadal, H. (1999). *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*. (Basılmamış Doktora Tezi), Adana Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Kavaklı, A. E., ve Saygılı, S. (2012). *Beyin Gücünü Etkili Kullanma Sanatı*. Nesil Yayınları, İstanbul.
- Kavi, İ. (2010, Ekim). *Maskulin Mesleklerde Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre İş Doyumlarının ve Motivasyonlarının Karşılaştırılması* . (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi.
- Kaya, E. (2009, Mayıs). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Ana Bilim Dalı.
- Kayıran, B. K. (2007). *Çoklu Zekâ Kuramı Destekli Kubaşık Öğrenme Yönteminin Türkçe Dersine İlişkin Tutum ve Okuduğunu Anlamaya Yönelik Akademik Başarı Üzerindeki Etkisi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Kaynak, T., Adal, Z., ve Ataay, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Kazu, İ. Y., ve Özdemir, O. (2009). "Öğrencilerin Bireysel Özelliklerinin Yapay Zekâ İle Belirlenmesi (Bulanık Mantık Örneği)", *Akademik Bilişim 2009 Konferansı*. Şanlıurfa Harran Üniversitesi.
- Keser, A. (2004). "Çalışma Birey İlişkisi ve Çalışmanın Birey Yaşamındaki Yeri", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).

- Keser, A. (2005). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Çalışma ve Toplum*(4), 77-95.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koray, Ö., Altunçekiç, A., ve Yaman, S. (2005). "Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Soru Sorma Becerilerinin Bloom Taksonomisine Göre Değerlendirilmesi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(17), 38-46.
- Köksal, A. (2007). *Üstün Zekâlı Çocuklarda Duygusal Zekâyı Geliştirmeye Dönük Program Geliştirme Çalışması*. (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Ana Bilim Dalı.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Kuşlivan, Z., ve Kuşlivan, S. (2005). "Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Law, K., Wong, C.-S., and Song, L. (2004). "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and its Potential Utility for Management Studies", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Lawler, E. E. (1994). *Motivation in Work Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Leo, S. (2007). *Emotional Intelligence: Contemporary models and educational success*. State University of New York Empire State College.
- Leon, I., and Hernandez, J. A. (1998). "Testing The Role of Attribution and Appraisal in Predicting Own and Other's Emotions", *Cognition and Emotion*, 12(1), 27-43.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", E. A. Locke içinde, *Handbook of Industrial and Organizational psychology* (s. 1297-1349). Maryland: University of Maryland .
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. Mc Graw-Hill, New York.
- Mahmutoğlu, A. (2007). "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık", *Doktora Tezi*. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Man, F., ve Öz, C. S. (2009). "Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek", *Çalışma ve Toplum*(1), 75-94.

- Mann, S. (2007). "Expectations of Emotional Display in the Workplace: An American/British Comparative Study", *Leadership and Organization Development Journal*, 28(6), 552-570.
- Martin, C. M. (2008, April). *A Meta-analytic Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness*. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education. A Dissertation Presented to the Faculty of the Department of Educational Leadership East Carolina University .
- Matthews, G. (2002). *Emotional Intelligence Science and Myth*. The MIT Press, Massachusetts
- Mayer, J. D. (2001). *A Field Guide to Emotional Intelligence*. Mart 6, 2014 tarihinde www.unh.edu. adresinden alındı
- Mayer, J., and Salovey, P. (1990). "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*(9), 185-211.
- Mayer, J., Caruso, D., and Salovey, P. (1999). "Emotional Intelligence: Meets Traditional Standards For An Intelligence", *University of Hampshire*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J., Salovey, P., and Caruso, D. (2004). "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications", *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- McKenna, E. (2006). *Business Psychology and Organisational Behaviour*. Psychology Press, New York.
- Mertol, Ş. (1993). *Orta Kademe Yöneticilerin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması: Devlet ve Özel Tekstil Sektöründe Bir Çalışma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Newstorm, J., and Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Mc Graw Hill, New York.
- Noon, M., and Blyton, P. (2002). *The Realities of Work*. Palgrave, New York.
- Ocak, G., ve Çınar, İ. (2010). "Yapılandırmacı Anlayış ve Çeşitleri", *Eğitim-Bir-Sen*(16), 56-60.
- Ordun, G. (2000). *Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma*. (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Otacıoğlu, S. G. (2009). "Müzik Öğretmeni Adaylarının Duygusal Zekâ ile Akademik ve Çalgı Başarı Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 85-96.
- Oymak, M. V. (1998). *Zekâ Özürlü Çocukların Yetiştirilmesi*. Sabev, Ankara.
- Öngören, H., ve Şahin, A. (2008). "Çoklu Zekâ Kuramı Tabanlı Öğretimin Öğrencilerin Fen Bilgisi Başarılarına Etkileri", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 26.

- Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006). "Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006). "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 3(1), 39-51.
- Özakupınar, Y. (2012). *Hafıza*. Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul.
- Özakupınar, Y. (2013). *Öğrenme: Verimli Zihinsel Çalışmanın Psikolojik Koşulları* Ötüken Neşriyat A.Ş., Ankara.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*. (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, L. (1993). "İşgören Tatmini Açısından Ücret-Maaş Yönetimi ve Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Y. (2003). *Öğrenme ve Öğretme*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon. (693-710).
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi, Adana.
- Özgüven, İ. E. (1998). *Bireyi Tanıma Teknikleri*. Pedrem Yayınları, İstanbul.
- Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. Pedrem Yayınları, Ankara.
- Özgüven, İ. E. (2004). *Psikolojik Testler*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Özsoy, O. (2002). *Değişen Dünyada Meslek Seçimi: Geleceğin Meslekleri*. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Öztekin, A. (2006). *Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi (Balıkesir İl Örneği)*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. Çantay Yayınevi, İstanbul.
- Pektaş, S. (2013). *Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi Müzik Bölümü Öğrencileri ile Diğer Lise Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karşılaştırılması*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Güzel Sanatlar Eğitimi Ana Bilim Dalı Müzik Öğretmenliği Bilim Dalı.
- Pektekin, Ç. (2000). "İş Hayatında Motivasyon", *Modern Hastane Yönetim Dergisi*, 4(3), 65-73.

- Petrides, K., Frederickson, N., and Furnham, A. (2004). "The Role of Trait Emotional Intelligence in Academic Performance and Deviant Behavior at School", *Personality and Individual Differences*(36), 277-293.
- Planalp, S. (1999). *Communicating Emotion: Social, Moral, and Cultural Processes*. UK: Cambridge University Press.
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice Hall Int., USA.
- Rooy, D. L., Alonso, A., and Viswesvaran, C. (2005). "Group differences in emotional intelligence scores: theoretical and practical implications", *Personality and Individual Differences*(38), 689-700.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Furkan Ofset, Bursa.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (Cilt Fifth Edition). Essex, Pearson Education Limited, England.
- Savaş, A. C. (2012, Haziran). *İlköğretim okul müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. (Basılmamış Doktora Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Enstitü Ana Bilim Dalı.
- Schultz, D., and Schultz, S. E. (1990). *Psychology and Industry Today*. Mc Million Publishing Company, New York.
- Selçuk, Z., Kayılı, H., ve Okut, L. (2004). *Çoklu Zeka Uygulamaları*. Maya-Gen Eğitim Yayınları, Ankara.
- Senemoğlu, N. (2001). *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim (Kuramdan Uygulamaya)*. Pegem Akademi, Ankara.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış*, 5(1), 55-64.
- Sevimli, Figen., İşcan, Ömer Faruk. *Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*, <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-M7.pdf>, Erişim: 25.03.2014
- Shaikh, A. (2004). "Emotional Intelligence: Is it Intelligence or a Personality Trait?", *UMI Pruquest Digital Dissertations*, 2-25. Ontario.
- Sığırı, Ü., ve Basım, N. (2006). "İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Selim Kitabevi, Ankara.

- Sinangil, H. K. (1998, Ocak). "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları", *Mercek Dergisi*, 107-111.
- Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesized*. Cambridge University Press, New York.
- Stys, Y., and Brown, S. (2004). *A Review of the Emotional Intelligence Literature*. Research Branch, Canada.
- Sudak, M. K., ve Zehir, C. (2013). "Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.
- Şakrak, G. (2009, July). The Relationship Between Emotional Intelligence And Foreign Language Anxiety In Turkish EFL Students. (*Unprinted Post Graduate Thesis*). Ankara Bilkent University, The Department of Teaching English as a Foreign Language.
- Şencan, N. S. (2011). *Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Kitabevi, Konya.
- Tahta, F. (1994). "Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi", *Bilim Uzmanlığı Tezi*. Ankara Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tanrıverdi, H. (2006). "Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 1-29.
- Taşkın, E. (1993). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Der Yayınları, İstanbul.
- Tatar, A., Tok, S., ve Saltukoğlu, G. (2011). "Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi", *Klinik Parmokoloji Bülteni*, 21(4), 325-338.
- Tekin, F. A. (1991). "İş Güvenliği ve Önemi", *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 323-333.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D., Özsoy, A., ve Uslu, D. (2007). "Yönetici Sekreter İlişkilerinin Sekreter İş Doyumu ve Tükenmişliğine Etkisi", *IV. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı* (s. 320-330). Ankara Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi.
- TenHouten, W. D. (2007). *A General Theory of Emotions and Social Life*. Routledge, New York.
- Tın, U. (2010, Temmuz). *Kamu Çalışanlarının İş Doyumu: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tez), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Titrek, O. (2002). "Duygusal Zekâ Yeterliklerini İş Yaşamında Kullanma Düzeyi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(24), 73-87.
- Titrek, O. (2011). *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Toker, F., Kuzgun, Y., ve Necati Cebe, B. U. (1968). *Zeka Kuramları*. Milli Eğitim Bakanlığı Talim Terbiye Dairesi Araştırma Değerlendirme Bürosu Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu*. (2013). Aralık 5, 2013 tarihinde [www.tdk.gov.tr: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.52a06e42150b71.50354733](http://www.tdk.gov.tr:52a06e42150b71.50354733) adresinden alındı
- Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Gazi Yayınevi, Ankara.
- Tüz, M., ve Sabuncuoğlu, Z. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Uçkun, C., Pelit, E. ve Emir, O. (2004). "Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi*, (1), 39-59.
- Ural, A. (2001). "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209-219.
- Uzoğlu, M., ve Büyükkasap, E. (2011). "İlköğretim Yedinci Sınıf Öğrencilerinin Zekâ Alanlarının Tesbiti Ve Bu Alanlar İle Fen Ve Matematik Başarıları Arasındaki İlişki", *Türk Fen Eğitimi Dergisi*, 8(3), 124-137.
- Varoğlu, A. (1993). *Problem Çözme Yöntemleri*. Kara Harp Okulu Yayınları, Ankara.
- Yaşlıoğlu, M., Pekdemir, I., ve Toplu, D. (2013). "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yelboğa, A. (2007). "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yıldız, K. (2012, Mart). *Mavi Yakalı Çalışanların İş Doyumu Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi.
- Yıldızhan, Y. (2011, Haziran). *Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.
- Yılmaz, B., ve Halıcı, A. (2010). "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadî ve İdarî İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- Yılmazmış, F. (1999). *Hemşirelikte Algılanan Liderlik Tarzının İşe Bağlılığa ve İş Doyumuna Etkisinin İncelenmesi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir



Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Ana Bilim Dalı  
Hemşirelikte Yönetim.

Zaim, S. (1997). *Çalışma Ekonomisi*. Filiz Kitabevi, İstanbul.

Zaman, S. (2013, Mayıs). *The Effects of Multiple Intelligence Theory on The Improvement of Grammar Skills*. (Unprinted Masters of Arts), Mersin Çağ University Institute of Social Sciences Department of English Language Teaching.

**EK-1 ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Denizli ilinde bulunan avukatların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Sizden edineceğimiz bilgiler, duyguların yönetiminin, iş yaşamındaki doyum üzerine etki düzeyini belirlememize yardımcı olacaktır. Çalışmamızdaki sorulara vereceğiniz içten cevaplar çok daha doğru sonuçlara ulaşmamızı sağlayacaktır. Emekleriniz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU**

**Şeyma KIRHAN**

Pamukkale Üniversitesi İİBF İşletme

Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek

Lisans Öğrencisi

**A Grubu Sorular**

- 1) Cinsiyetiniz:            ( ) Kadın            ( ) Erkek
- 2) Yaş Aralığınız:        ( ) 18-24            ( ) 25-31            ( ) 32-38            ( )  
39 ve Üzeri
- 3) Medeni Durumunuz:    ( ) Evli            ( ) Bekar
- 4) Meslek Yılıınız:        ( ) 1 Yıl ve Altı    ( ) 1-4 yıl            ( ) 5-8 yıl            ( )  
9-12 yıl                    ( ) 13-15 yıl        ( ) 15 ve Üzeri

**B Grubu Sorular**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır					
2. Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz					
3. İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım					
4. Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.					
5. İyimser olmak, sorunlar ile baş etmem için bana yardımcı oluyor					
6. İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.					
7. Hissettiğim duyguların farkındayım					

8. Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim					
9. Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım					
10. Duygularımda ne zaman değişiklik olsa aklıma yeni fikir gelir					
11. Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkındayım					
12. Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı					
13. Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim					
14. Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm					
15. Bir sorunla karşılaştığımda, benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim					
16. Hissettiğim duyguların farkında olurum					
17. Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim					
18. Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirlir					
19. Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim					
20. Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim					
21. Bir kişi hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum					

### C Grubu Sorular

İşimin;	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesinden					
2. Tek başına çalışmama imkân vermesinden					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden					
4. Bana, toplumda “saygın” olma şansını vermesinden					
5. Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından					
6. Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından					
7. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından					
8. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından					
9. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından					
10. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından					

<b>11.</b> Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten					
<b>12.</b> Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden					
<b>13.</b> Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden					
<b>14.</b> Çalışma şartlarından					
<b>15.</b> Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından					
<b>16.</b> Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden					
<b>17.</b> Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden					

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Şeyma KIRHAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Kahramanmaraş- 06.07.1989

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Pamukkale Üniversitesi İktisadî İdarî Bilimler Fakültesi/İktisat

Lise Öğrenimi : Kadriye Çalık Anadolu Lisesi