





**T.C**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKANIN İŞ YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNDEKİ**  
**ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Sabina MUSTAFAYEVA

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN

Nevşehir  
Ocak, 2018

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK


Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan  
Sabina MUSTAFAYEVA



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Duygusal Zekanın İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi” adlı Yüksek Lisans tezi,  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım  
Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.




Tezi Hazırlayan

Sabina MUSTAFAYEVA



Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Yrd. Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN danışmanlığında Sabina MUSTAFAYEVA tarafından hazırlanan “Duygusal Zekanın İş Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

09/01/2018

### Jüri

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN

Üye : Prof. Dr. Azmi YALGIN

Üye : Prof. Dr. Sanki ÖZGENER

### İMZA


Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..09 / 03 / 2018 tarih ve 2018.09.230 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

01 / 03 / 2018

  
Yrd. Doç. Dr. Vedat AKDEPE  
Enstitü Müdürü



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince her türlü bilgi ve deneyimlerini benden esirgemeyen, her konu da yanımda olduğunu hissettiren, söylediği her bir kelimenin bana sağladığı katkıları hiçbir zaman unutamayacağım, tez konusunun belirlenmesi ve süreçlerin yerine getirilmesinde çalışmamı bilimsel temeller çizgisinde şekillendiren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN'e ve öğrencisi olduğum Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e, Anabilim Dalı öğretim üyelerine, bu yolda ilerlememde desteklerini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nevşehir, 2018

Sabina Mustafayeva

## **DUYGUSAL ZEKANIN İŞ YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Sabina MUSTAFAYEVA**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İŞletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Ocak 2018**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN**

### **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, duygusal zeka ve alt boyutlarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini, Azerbaycan Devlet Tarım Üniversitesi ve Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi akademik personeli oluşturmaktadır (n=227). Demografik özellikler açısından iş yaşam kalitesinin farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmek için sözü edilen örneklemden toplanan veriler t testi ve ANOVA analizi ve duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini ortaya koymak için regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda iş yaşam kalitesinin ülke ve kıdem yılı değişkenleri açısından farklılık gösterdiği, duygusal zekanın ve sosyallik alt boyutunun iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine araştırmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanarak, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve gelecekte benzer konularda yapılacak araştırmalara ilişkin bazı öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zeka, İş Yaşam Kalitesi

**THE EFFECT OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE QUALITY  
OF WORK LIFE**

**Sabina Mustafayeva**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration, M.B.A, January 2018**

**Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN**

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze the effect of the emotional intelligence on the quality of work life. The research sampling consists of academic staff of Azerbaijan State Agrarian University and Nevşehir Hacı Bektaş Veli University (n=227). Data acquired from mentioned research sampling has been analyzed by the help of the t-test and ANOVA Analysis to determine whether the quality of work life varied in terms of demographic characteristics and Regression Analysis to show the effect of the emotional intelligence on the quality of work life. According to research findings, the quality of work life differs in terms of country and seniority year variables, emotional intelligence and sociality sub-dimension have a direct positive effect on the quality of work life. Finally, it was emphasized that the study has some limitations, together with some issues have been proposed for the results obtained from research and suggestions about the researches to be done in similar topics in the future were presented.

**Keywords:** The Emotional Intelligence, The Quality of Work Life



## İÇİNDEKİLER

**Sayfa No:**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	II
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	II
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET .....	VI
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER .....	VIII
KISALTMALAR .....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XIII
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA

1.1. ZEKA KAVRAMI.....	3
1.2. DUYGU KAVRAMI .....	8
1.3. DUYGU VE ZEKA İLİŞKİSİ .....	11
1.3.1. Klasik Yaklaşım.....	12
1.3.2. Modern Yaklaşım.....	12
1.4. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI.....	13
1.5. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ GELİŞİMİ .....	15
1.6. DUYGUSAL ZEKANIN ÖNEMİ.....	17

1.7. DUYGUSAL ZEKANIN UNSURLARI .....	18
1.7.1. Öz Bilinç .....	18
1.7.2 Motivasyon .....	19
1.7.3. Öz Yönetim .....	21
1.7.4. Empati .....	22
1.7.5. Sosyal Beceriler .....	23
1.8. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ .....	24
1.8.1. Mayer ve Salovey .....	24
1.8.2. Bar-on Modeli .....	26
1.8.3. Cooper ve Sawaf Modeli .....	29
1.8.4. Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli .....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ YAŞAM KALİTESİ

2.1. İŞ YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI.....	33
2.2. İŞ YAŞAM KALİTESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	36
2.3. İŞ YAŞAM KALİTESİNİN AMAÇLARI .....	38
2.4. İŞ YAŞAM KALİTESİNİN ÖNEMİ VE ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINDA İŞ YAŞAM KALİTESİ .....	39
2.5. İŞ YAŞAM KALİTESİNİN UNSURLARI.....	43
2.5.1. Uygunluk ve Adil Olma.....	44
2.5.2. İş Güvenliği ve Sağlıklı Çalışma Koşulları .....	45
2.5.3. İnsan Kapasitesini Kullanma ve Geliştirme.....	46
2.5.4. Sürekli Gelişme ve Güvenlik için Geleceğe Yönelik Fırsatların Sunulması .....	46
2.5.5. Sosyal Bütünleşme – Entegrasyon.....	47

2.5.6. Kurallar ve Kurallara Bağlılık.....	48
2.5.7. İş ve Özel Yaşam Alanları Arasındaki Denge .....	48
2.5.8. Sosyal İlişkililik .....	49

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKANIN İŞ YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	52
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	53
3.2.1. Evren ve Örneklem .....	53
3.2.2. Ölçekler.....	54
3.2.3. Model ve Hipotezler .....	55
3.2.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	57
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	57
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	57
3.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi .....	59
<b>SONUÇ.....</b>	<b>66</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>70</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>83</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>87</b>

## **KISALTMALAR**

**EQ:** Emotional Quality

**DZ:** Duygusal Zeka

**DZÖ:** Duygusal Zeka Ölçeği

**İO:** İyi Oluş

**İYK:** İş Yaşam Kalitesi

**İYKÖ:** İş Yaşam Kalitesi Ölçeği

**ÖD:** Öz Denetim

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli .....	26
<b>Tablo 1.2:</b> Duygusal Zeka Ölçütleri ve Ölçükleri .....	28
<b>Tablo 1.3:</b> Cooper & Sawaf Duygusal Zeka Modeli.....	30
<b>Tablo 1.4:</b> Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli.....	31
<b>Tablo 2.1:</b> Geleneksel ve Çağdaş Örgütlerin Karşılaştırılması .....	42
<b>Tablo 3.1:</b> Akademisyenlerin demografik özellikleri .....	58
<b>Tablo 3.2:</b> İş Yaşam Kalitesinin (İYK) ülkelere göre t testi sonuçları.....	59
<b>Tablo 3.3:</b> İş Yaşam Kalitesinin cinsiyete göre t testi sonuçları .....	60
<b>Tablo 3.4:</b> İş Yaşam Kalitesinin yaş gruplarına göre ANOVA testi sonuçları .....	60
<b>Tablo 3.5:</b> İş Yaşam Kalitesinin medeni duruma göre t testi sonuçları .....	60
<b>Tablo 3.6:</b> İş Yaşam Kalitesinin eğitim durumuna göre ANOVA testi sonuçları.....	61
<b>Tablo 3.7:</b> İş Yaşam Kalitesinin ünvan değişkenine göre ANOVA testi sonuçları ..	61
<b>Tablo 3.8:</b> İş Yaşam Kalitesinin mesleki kıdem yılına göre ANOVA testi sonuçları	62
<b>Tablo 3.9:</b> Duygusal zeka ve alt boyutları ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonuçları .....	62
<b>Tablo 3.10:</b> Duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisine ait basit doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	63
<b>Tablo 3.11:</b> Duygusal zeka boyutlarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisine ait çoklu regresyon analizi sonuçları.....	64

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Kavramsal Araştırma Modeli .....	56
---	----

## GİRİŞ

Hızla değişmekte ve gelişmekte olan bilim ve teknoloji günümüz işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri adına yüksek duygusal zekaya sahip, inovatif, sürekli kendini geliştiren ve çağı yakalayabilen personellere sahip olmayı gerektirmektedir. İnsan kaynağı işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri için en gerekli ve önemli öğelerden biridir. Çalışanlar çevrelerinde gerçekleşen durumlara esaslı şekilde fikir bildirmek ve çevrede oluşmuş koşullara uyum sağlayabilmek için güçlü duygusal zekaya sahip olmalıdır.

Duygusal zeka, büyük önem taşıyan psikolojik ve sosyolojik bir çalışma konusudur. Çalışanların ruhsal ve zihinsel açıdan sahip olabileceği hassasiyet mantıklı düşünme becerisine engel olabildiği gibi çalışanın doğru ve yerinde tepkiler vermesini sağlayarak ona hızlı bir ilerleme de sağlayabilmektedir. Yüksek duygusal zekanın becerisine sahip insan, etkin bir şekilde kendi kendini analiz edebilmekte ve bunun sayesinde normal yaşam tarzını ve geleceğini daha etkin bir biçimde planlayarak davranışlarını düzenlenme imkanına sahip olabilmektedir.

Son zamanlarda yapılan çalışmalar, duygusal zeka kavramının insanların iş hayatında ve özel yaşamında, muvaffakiyet ve mutluluğu elde etmelerinde önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Yine bu çalışmalar bireylerin sahip olduğu duygusal zekanın geliştirilmeye en müsait zeka çeşidi olduğunu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar yüksek matematiksel ve mantıksal zekaya sahip ancak duygusal zekası yetersiz bireylerin hayatlarının negatif duygu ve tecrübelerle dolu olduğunu göstermektedir. Bu kişilerin zamanla sosyal ilişkilerinde yaşayacakları kopmalar, aidiyet duygusunda hissedecekleri yetersizlikler örgütsel performans ve başarı düzeyleri üzerinde de etkiye sahip olmaktadır. Buna karşın duygularını doğru ve

etkin şekilde kullanma becerisine sahip bireylerin sosyal ve psikolojik iyilikleri örgütlere olumlu çıktılar olarak yansiyacaktır.

Duygusal zeka, günümüzde üzerinde sıkça araştırma yapılan kavramlardan biridir ve kavramın iş ve sosyal hayatın başarılı bir şekilde yürütülmesine doğrudan ve dolaylı şekilde katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Kavramın soyut ve muğlak yapısı itibari ile halen aydınlatılmamış yönlerinin olması ve bu eksiklere bir parça da olsa katkı sağlanabileceği düşüncesi araştırmanın motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda bütün sektörleri incelemek zaman ve bütçe kısıtı bakımından mümkün olmadığından bir sınırlamaya gidilerek üniversitelerin akademik personeline yönelik bir uygulama yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede araştırmanın örneklemini Azerbaycanın Gence şehrinde faaliyet gösteren Azerbaycan Devlet Tarım Üniversitesi ve Türkiye'nin Nevşehir ilindeki Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinin akademik personelleri olarak belirlenmiştir.

Çalışmada araştırmanın sorunsalı; duygusal zeka iş yaşam kalitesini nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Bu soruya yanıt aramak için tasarlanan tez çalışması üç bölümden meydana gelmektedir. *Birinci bölümde* duygusal zeka kavramı, gelişimi, önemi, unsurları, modelleri ve iş yaşamındaki önemi ele alınmıştır. *İkinci bölümde* iş yaşam kalitesi kavramı, gelişimi, amaçları, önemi, unsurları ve örgütler açısından önemine yer verilmiştir. *Son bölümde ise* Azerbaycan Devlet Tarım Üniversitesi ve Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi akademik personelleri açısından duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini belirleyen bir alan araştırması ve sonuçları yer almaktadır.



# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **DUYGUSAL ZEKA**

### **1.1. ZEKA KAVRAMI**

21. yüzyılda organizasyonlar varlıklarını sürdürmek ve güvende kalabilmek adına istikrarlı bir şekilde değişmekte olan şartlarla ve teknolojik faktörlerle uzlaşmak zorundadır. Yine örgütler için önemli bir değer olan bireyler ve bu bireylerin örgüt amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi örgütleri zorlayan bir başka değişkeni oluşturmaktadır. Bu noktada sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak değişikliğin esas aracı olan birey ve onun yeteneği ile alakalıdır.

İnsanoğlunun geçmişte geliştirdiği değerlendirmeler çeşitli tecrübe ve mantıklı görüşler çerçevesinde şekillenmekteydi. Yine geçmişte zekaya ilişkin yapılmış araştırmaların hemen hemen tümü matematiksel kabiliyet ve mantığa dayanmaktaydı. İnsan gibi çelişkili bir varlığın zekasını yalnızca matematiksel kabiliyet ve mantığa dayanarak kıymetlendirmek bizi idrak edilmesi zor koşullarla karşı karşıya bırakmaktadır. Günümüzde halen insan davranışlarını inceleyen çalışmaların çoğu matematiksel ve mantıksal yetenekle ilişkilidir. Bu noktada halen zekanın aslında nasıl bir beceri olduğu bilim adamları tarafından açıklanmaya çalışılmaktadır (Baymur, 1994).

Zeka kavramına ilişkin yazılı ilk eserlere Kadim Yunan ve Hindistan'da rastlanmıştır. Zaman içinde psikologlar ve bilim adamları, zekayı tahsis eden becerilerden yola çıkarak çeşitli tanımlar geliştirmişlerdir.

Latince 'de "zeka" kavramına eş olabilecek kelime "intellectus" tur. Bu kelime; anlama, kavrama, öğrenme ve idrak etme manalarını ifade etmektedir (Saraoğlu,

2003). Türk Dil Kurumunda “zeka”; insanın tahayyül etme, fikir bildirme, objektif hakikatları idrak etme, muhakeme etme ve netice çıkarma becerilerinin tamamı olarak karakterize edilmektedir.

Descartes’in düşüncesine göre ise zeka “doğru olanı yanlıştan ayırt ederek adaletli hüküm çıkarmak yetisidir”. Kant zeka için akıl ve duygu anlayışlarının dahil olduğu daha aydın bir tanım geliştirmiştir. Ona göre zeka “tüm bilgilerimiz duyularımızla yaşanır sonra zekaya aktarılır ve aklımızla tamamlanır” (Özgen vd., 2002). Psikolog David Wechsler’a (1958) göre ise zeka insanın hedefe uygun davranması, mantıklı düşünme ve etrafındakilerle görüşlerini etkili bir biçimde müzakere edebilmesini ifade etmektedir.

Zeka teorilerinin temelleri incelendiğinde ise Galton’un zeka kapsamında yaptığı araştırmalarını evrim teorisi bağlamında şekillendirdiği görülmektedir. Araştırmacı zekanın kuşaklar arası geçişle aktarıldığını ve duyu organları yani algı sistemindeki duyarlılık ve gelişmişlik ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür. Yine zekanın algı sisteminden bağımsız bir süreç olduğu Galton’un 1800’lü yılların sonlarında zeka alanındaki görüşleri doğrultusunda gerçekleştirmiş olduğu zeka ölçme çalışmaları sonrasında görülmüştür (Atkinson vd., 2002).

Yine Cattell, “zihinsel testler” (mental tests) terimini 1891 yılında Galton’dan etkilenerek zihinsel testlerin geliştirilmesi üzerine çalışmış ve türetmiştir. Aynı Galton’un testleri gibi Cattell’in testleri de duyu-motor veya temel bedensel ölçümlere dayanmaktadır (Schultz ve Schultz, 2007).

Thorndike’nin fikrine göre genel zeka kavramı, zeki olmak için doğuştan gelen beceriler olarak değerlendirilmiştir. Thorndike’nin düşüncesine göre doğuştan gelen zeka sosyal zeka, soyut zeka ve motor zeka olmak üzere üç çeşittir. Sosyal zeka; bireyin arkadaşlarını anlama, etkileme ve onlara öncülük etmesi ile ilgili iken soyut zeka; akademik derslerde okul için lazım olan yeteneklerle ilgilidir. Motor zeka ise mekanik süreç ve yapıları anlama ve motor becerilerinin kullanılması ile ilişkilidir (Colvin, 1922: 13-14). Hangi tür bilgi üzerinde çalıştığına göre zekayı türlere ayırmak mümkündür (Carroll, 1993: Horn ve Cattell, 1966: Wechsler, 1997). Mesela

sözel zeka kelimeleri, cümleleri ve metinleri kavramayla ilgiliyken, algısal-organizasyonel zeka yap-boz parçalarını birleştirmeyi, resimlerdeki eksik parçaları ve desenleri görmeyi içerir (Wechsler, 1997).

Zekayı ilk kez kuramsal seviyede inceleyen psikolog Joy Paul Guilford'tur. Guilford'un geliştirmiş olduğu zeka testi, bireyin bilişsel zeka sisteminin bünyevi bir beraberliği olduğu ve aşamalarla alakalı çalışmaların insandan insana farklılık gösterdiği fikri doğrultusundadır. Örneğin bireysel açıdan bakınca, her insanın kısa dönemli hafıza becerisi bulunmaktadır ancak her insanın karar verebilme hızı diğerlerine göre farklılık arz etmektedir. Guilford'un fikrine göre insanın bünyevi özelliğinin işlem gücü ve ölçümü zeka becerisini anlatmaktadır (Ülgen, 1997). Yaptığı çalışmalarda Guilford, insanın zihin kuruluşunu değerlendirmekte ve zihinsel becerileri; ürünler, çalışmalar ve içerik olarak üç ölçüt şeklinde ele almaktadır (Demirel, 2002).

Zeka kavramı 20. yüzyılın başlarından itibaren aşağıdaki yer alan başlıca üç kuram çerçevesinde değerlendirilmeye başlanılmıştır (Konakay, 2010).

1. Tek Etmen Kuramı: Zekanın, bireysel becerilerin toplamı olarak ve sadece bir yapı şeklinde değerlendirilip analiz edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Atkinson vd., 1995).
2. Çift Etmen Kuramı: Spearman'ın (1904) geliştirmiş olduğu bu kurama göre bireysel becerilerle özel becerilerin birlikte değerlendirilebilen iki faktörlü bir beceri halinde değerlendirilmesi gerekmektedir (John ve Gross, 2004).
3. Çok Etmen Kuramı: Zekanın, ayrı ayrı bölgelerdeki becerilerin toplamı olan bir anlayış olarak değerlendirilmesinin gerekli olduğunu savunmaktadır.

Tek etmen kuramı kapsamında dile getirilen bireysel becerilerin hangi kapsam içine alınıp değerlendirilmesi gerektiği konusunda bir fikir birliği sağlanmamasına rağmen bireysel becerilerin “soyut düşünebilme”, “problem çözme” ve “muhakeme etme” gibi yetenekler çerçevesinde ele alınmış olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede içerisinde zeka, esas olarak “öğrenebilme yeteneği” gibi görülmektedir. Yine bu beceri sayesinde insanın etrafı ile bağ kurabildiği belirtilmektedir (Konakay, 2010; Adsız, 2016).

Çift etmen kuramı ise bireysel beceriler dışında özel becerilerin de dikkate alınması gerektiğini belirten bir faktör gibi; insanların fen, matematik, mantık veya dil gibi bölümlerdeki bilimsel açıdan başarılarını da zeka kapsamı içine alıp değerlendirmektedir. Bu açıdan bakılınca zeka kavramı yerine “akademik zeka” anlayışının ele alınıp kullanıldığı görülebilmektedir (Köksal ve Konik, 2007: 78).

Yalnız akademik alanda ele alınan bilgi ve becerilerin akıllı olma ile doğrudan ilişkilendirilememesi çok etmen kuramı niteliğindeki zeka kuramının çok boyutlu incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu kurama göre zeka “sosyal zeka”, “duygusal zeka”, “müzik zekası” veya “kinestetik zeka” gibi birbiriyle ilgili olmayan zeka türlerini kapsayarak değerlendirmektedir. 1990’lı yıllar itibari ile “Duygusal Zeka (Emotional Intelligence)” kavramı da zekayı çok etmen kuramındaki gibi farklı becerilerin belirli bir kapsam içerisinde ele alınması felsefesinin bir ürünü şeklinde kullanılmaktadır (Özmen- Kılıç, 2009: 53; Adsız, 2016).

Çok etmen teorisinin kurucusu Gardner’dir. Çok etmen kuramı farklı ve birden çok becerinin bir birleşimi olup zeka kavramını beynin kavrayabilme, kavrananlardan fayda yaratabilme, yeni durum ve koşullara uyum sağlayabilme, yeni bir arayış ve çözüm yolu bulabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu noktada yaratıcılık, çok etmen kuramında zekanın en üst derecedeki becerisi olarak ele alınmaktadır (Parker vd., 2004).

Gardner, belirli bir özelliğin zeka olarak tanımlanabilmesi için 4 faktör öne sürmüştür: Bunlar: sembollerin varlığı, kültür için önemi, mal veya hizmet üretimi için aracı olması ve problemleri giderebilmesidir (Bellenka, 1997). Gardner’a göre zeka birbiriyle alakasız bir biçimde çalışan sekiz bağlantıdan oluşmaktadır ve insan beyninde sekiz zeka bölümü bulunmaktadır (Demirel vd., 2006; Başaran, 2004: 8):

1. Sözel / Dilsel Zeka (verbal / linguistic),
2. Matematiksel / Mantıksal zeka (mathematical / logical intelligence),
3. Görsel / Uzamsal zeka (visual / spatial intelligence),
4. Bedensel / Kinestetik zeka (bodily / kinesthetic intelligence),
5. Müziksel / Ritim zekası (musical / rhythmic intelligence),

6. Sosyal zeka (interpersonal intelligence),
7. Özdedönük / İçsel zeka (intrapersonal intelligence),
8. Doğacı zeka (naturalist intelligence).

Amerika Birleşik Devletleri Oklahoma State Üniversitesi'nde Profesör olan Robert J. Sternberg, öğretim üyeliği yaptığı sıralarda öğrencilerin birbirinden farklı yeteneklere sahip olduklarını gözlemlemiştir. Yapılan zeka testleri sayesinde bazı öğrencilerin yüksek analitik yeteneğe sahip olduğu, diğer öğrencilerin ise testlerde dahi aşikar olmayan ancak farklı bir yapıda daha kuvvetli becerilere sahip oldukları tespit edilmiştir. Öğrencilerden belirli bir kısımda yaratıcı becerilerin, diğer kısımda ise pratik becerilerin olduğunu fark etmiştir (Sternberg vd., 2011). Bu araştırması üzerinden ilerleyen Sternberg, 1985 yılında yayınlamış olduğu "Beyond IQ (IQ'nun ötesinde)" isimli kitabında zekayı "g" şeklinde ele alınan yalnızca bir kişisel beceri kuramı ile tam anlamıyla ifade etmenin mümkün olmadığı fikrini öne sürmüştür. Sternberg'in kitabında zekanın birbirleriyle arasında ilişki bulunan üç unsurdan; analitik, pratik ve yaratıcı olarak oluşmasının gerektiği ifade edilmiştir. Analitik zeka; algıya dayanan sorunların çözümünü ve aynı zamanda karar verilmesini içermektedir. Yaratıcı zeka; oluşan sorunlar kapsamında olanağın dışında beklenmedik alternatiflerin öne çıkarılmasını ve karar verilmesini içermektedir. Pratik zeka ise hergün karşılaşılan sorunlardan dolayı bu yeteneklerin uyarlanılmasını içermektedir (Tok ve Sevinç, 2010).

Sternberg yıllarca üzerinde durduğu bu beceriler arasında görülen bağlantıların belirgin bir şekilde güçsüz olduğunun farkına varmış ve bu yoldan devam ederek inceleyip, geliştirmiş olduğu "başarılı zeka" anlayışını 1997 senesinde aynı isim ile yayınlamış olduğu kitabında göz önüne getirmiştir. Sternberg'in fikrine göre akıllı bireyler yaşam amacı farkındalığını ve bu amaçlarından kaynaklanan hareket edebilmenin bir çaresini bulmaktadırlar. Bu ise analitik, yaratıcı ve pratik becerileri bir araya getirmek suretiyle daha güçlü görünen yönlerini kullanmakla birlikte ele alınan zayıf yönlerini de düzelterek ya da geliştirerek başarıyı sağlamaktadır (Sternberg vd., 2011: 310).

Zeka ve zekanın gelişimine ilişkin yapılan açıklamalar doğrultusunda Güney (2000: 228) tarafından yapılan kapsamlı tanım şu şekildedir; “Zeka, belirlenen amaca uygun olarak yerinde ve zamanında yapılan, toplum tarafından belirli bir değeri olan ve aynı zamanda kendine özgü zihinsel davranış sergileyebilme, gözle görülmeyen olay ve olguları anında ve doğru şekilde algılayabilme, problemlere doğru zamanda ve doğru çözümler üretebilme, karşılaşılan zor durumlar ve koşullar altında bile bireysel gücü daha belirgin bir şekilde arttırıp ortaya çıkan heyecan ile başa çıkabilmektir.

## **1.2. DUYGU KAVRAMI**

Duygular, hayatımıza devam edebilmek için büyük bir önem taşımaktadır ve sadece insana özgü bir özellik değildir. Bir türün yaşam içerisinde varlığını sürdürebilmesi ve aynı zamanda gelişebilmesi çevresini gözlemek, tehlikelerden kendini korumak, grubun diğer üyeleri ile bağlarını devam ettirmek, kendini gelebilecek tehlikelerden korumak, çoğalmak, yapılan saldırılara karşı anında müdahale etmek ve birbirlerine belirgin bir şekilde özen göstermek gibi bir takım davranışlara bağlıdır (Caruso ve Salovey, 2010: 43). İşte tüm bu bahsi geçen yeteneklerin içinde barındırdığı duygular birey ve türlerin hayatta kalmasını kolaylaştırmaktadır.

Latin dilinde, “motus anima” olarak ifade edilmekte olan duygu kelimesi “bizi harekete geçiren ruh” manasına gelen (Cooper ve Sawaf, 2000) kavram sözlük anlamı olarak bakıldığında “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi, herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Kaptagel-İlal, 1984: 93; Üstün, 2007). Genel anlamda ise; “bir kişiye veya bir şeye karşı duyulan ve hissedilen yoğun hisler olarak” açıklanmaktadır (Yelkikalan, 2006: 3).

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde kelime anlamı olarak duygu, “Duyularla algılama, his, belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi, nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>). İngilizcede ise kavram “hissetmek” veya “his” (feel, feeling), duygu hali (mood), duyuş (affect) gibi farklı kavramlarla ifade edilmektedir.

Duygu kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar Antik Yunan dönemine kadar dayanmaktadır. Aristoteles'e göre duygu, neşe dolu zamanlarımızda normal halimizden farklı olduğumuz belirgin bir şekilde görülmekle birlikte başka zamanlarda algılarımız ile veya varsayımlarımız ile beraber meydana gelen bu vaziyeti açıklamaktadır. Aristoteles, insan duygularının belirgin bir şekilde istek uyandırma gibi bir etkisinden bahsetmektedir. Ancak duyguların özgür bir biçimde davranma yetisi olmadığından başka bilinç işlevleri ile belirgin bir şekilde onlara destek verilmesi gerektiğini belirtmektedir (Konrad ve Hendl, 2001: 22). Platon (M.Ö. 427-347) duyguları, dizginlenmesi gereken vahşi atlar olarak düşünmüş, akli ise bu vahşi atları dizginleyecek at arabası sürücüsüne benzetmiştir. Ona göre duygular alt düzeyde, yönsüzdürler ve mantık tarafından ele alınıp yönlendirilmeleri gerekmektedir (Ledoux, 1998; Kalyoncu, 2011:6). Descartes'e göre ise duygu, davranışların önemi ve faydası ile alakalı oluşmuş fikirlerin bir mahsulu gibi kendisini ön plana çıkarmaktadır. Bu sebepten dolayı insan, hangi biçimde davranış sergilemesinin kendisi için değerli ve faydalı olacağını düşünüyorsa, ona uygun bir duygulanma çerçevesinde iştirak etmeye başlamaktadır (Ramos vd., 2007: 760; Adsız, 2016).

Günümüz psikologları duyguyu; fizyolojik uyarılmayı, hisleri, bilişsel süreçleri, gözle görülebilecek bir şekilde ele alınan ifadeleri (yüz ve duruş şekli dahil) ve kişisel olarak önemli görülen bir duruma ve olaya karşı verilebilecek, cevaben gösterilebilecek belirgin davranışsal tepkileri içeren bedensel ve zihinsel değişimlerin karmaşık bir şekli olarak tanımlamaktadır (Gerrig-Zimbardo, 2013: 370).

Duygular, kişinin öngörülebilecek bir şekilde öğrenme kapasitesini uyararak öğrenmesini sağlamakla birlikte, onu soru sormaya yönlendirerek meraklandırarak, bilmediklerini ve öğrenmek istediklerini aramaya yönlendiren ve aynı zamandan onun kapasitesini geliştirerek öğrendiklerini pratik bir yöne çevirmeyi ve böylece buna uygun bir davranış sergilemesi gerekliliğini meydana getiren özelliklerin bütünüdür (Goleman, 1995:45). Bir kaç temel duygu olduğu tezi, bir ölçüde California Üniversitesi'nde profesör olan Paul Ekman tarafından yapılmış keşife dayanmaktadır. Ekman'ın düşüncesine göre, insanın belirgin yüz ifadelerinin dördü

(korku, sinir, kaygı ve haz) evrenseldir. Bu duyguların hayatları boyunca hiç film veya televizyon ile karşılaşmamış, ayrıca okuma-yazması olmayan, dünyanın farklı kültür, gelenek ve göreneklerine sahip insanlar tarafından tanınmasını bu savı desteklemektedir (Goleman, 2003: 360).

Yine “Duygularımız neden önemlidir?” sorusunu Beceren (2012: 47-55) şöyle yanıtlamıştır:

Duygularımız bizim hayata tutunmamızı aynı zamanda hayatta kalmamızı sağlamaktadır. Doğada bulunan her şey duygularımızın uzun yıllar boyunca gelişmesine yardımcı olmuştur. Örneğin yalnız olduğumuz zamanlarda başka kişilerle iletişim kurmaya ve yalnızlıktan kurtulmaya çalışırız. Endişeli olduğumuz zamanlarda kendimizi güvende hissedebileceğimiz birinin yanımızda olmasını isteriz. Biri tarafından reddedildiğimizde ise karşıdaki insana kendimizi kabul ettirmek isteriz. Sonuç olarak duygularımız bize her zaman kendimizi iyi hissettirecek mükemmel bir iç rehber olur. Birileri ya da bir şeyler konusunda iyi hissetmediğimiz durumlarda duygularımız bizi harekete geçirir ve hemen savunmaya geçer. Aynı zamanda duygularımız bir karar verme durumunda kararlarımızı da etkileme gücüne sahiptir (Beceren, 2012: 47-55).

Duyguların kullanımı ve yönetimi zekanın gelişmesinde etkin öğelerden biri olarak görülmektedir. Bireyin dışarıdan fark edilen söz, mimik ve diğer davranışları dışsal ifadeleri oluşturur. İçsel ifadeler ise duygu ve duygu durumlarıdır ki bunların tamamı insanın subjektif yaşantı yapısını oluşturmaktadır (Yaşarsoy, 2006).

Duygusal zeka çerçevesinde ele alınan araştırmaların bir çoğunun temelinde duyguların bireylerin davranışları üzerinde (hareketlenme, yardım etme, bilgi aktarımı) etkin bir fonksiyona sahip olduğu düşüncesi yatmaktadır. Bu noktadan hareketle insan duygularının güzel bir şekilde yönetilmesinin doğru ve istendik sonuçlar oluşturmaya yardımcı olacağı söylenebilir (Gross ve John, 2002). Bir diğer yöntem olan sosyo-analitik yöntemle göre ise duygusal zekanın diğer bireylerle uyumlu bir şekilde yaşayabilme ve belirli bir şekilde onları anlama iç güdüsünü etkilediği görülmektedir (Hogan ve Roberts, 2000).



Duygusal zeka, insan duygularının doğru şekilde kullanılmasıyla ilişkili olduğundan duygusal zekası yüksek bir insanın olumlu fikirlerini büyük bir başarıya dönüştürmesi, olumsuz fikirlerinin kötü tesirini ortadan kaldırması ya da en aza indirmesi beklenmektedir (Wong ve Law, 2002). Bu açıklama doğrultusunda duygusal zeka insanın kendi duygularından yararlanarak arzu ve isteklerine elverişli bir davranışta bulunmasına yardımcı olmaktadır.

Bu açıklamalar çerçevesinde görülmektedir ki; duygular, bireyin kişiliğinin oluşmasına katkı sağlayan ve onu diğer bireylerden farklılaştıran en vacip öğelerden birisidir. Her insanın durumlara, fikirlere ve etrafında meydana gelen olaylara karşı birbirinden farklı tepki göstermesine yardımcı olan duygular zeka ile davranışsal bir yapıya dönüşmektedir.

### **1.3. DUYGU VE ZEKA İLİŞKİSİ**

İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren araştırılan duygu ve zeka arasında bulunan ilişki, sıklıkla tartışılan bir konu olmuştur. İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar hakim olan görüş duyguların zayıflık ve karmaşıklığın bir belirtisi olduğu yönündedir. Bu bakış açısı ile işletmelerde duyguların ve duygusallığın herhangi bir yere sahip olamayacağına ilişkin bir anlayışında geliştiği söylenebilir (Yan, 2008: 10).

Geçen yüzyılda görülen ilerlemeler ele alındığında ise, gerektiğinden fazla duygunun bireyin aklını karıştırdığı, uç noktalarda duygulanımında aynı zamanda fikir ileri sürmek amacını duraklattığı söylenebilir. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalara esasen, mekan ve zaman uygunluğu şartı ile duyguların bilgi edinme, yaratıcılık ve yenilikçilik için özel bir kaynak olduğu ve bireye motivasyon aşladığı söylenebilir. Yine duyguların yeni fikirler ileri sürmeyi hızlı bir şekilde yaptığını, saflık oluşturarak bir güven ortamı temin ettiğini söyleyebiliriz (Ural, 2001). Duygu ve zeka arasındaki ilişkiyi klasik ve modern olarak iki şekilde inceleyebiliriz.

### **1.3.1. Klasik Yaklaşım**

Klasik yaklaşım bireylerin sahip olduğu duyguların onlara zarar verdiğini savunmuştur. Antik felsefenin düşünürleri his ve duygulardan tam bir şekilde uzaklaşmış insanlara bilge denilebileceği fikrini savunmuştur. Platon'un düşüncesine göre duygularımız tarafsız ve nötrdür. Düşünür hayatımıza aklımızın yardımıyla yön vermenin gerekli olduğunu savunmuştur. Tarihsel süreç açısından düşünüldüğünde orta çağlarda, duyguların kötü olarak değerlendirilmesinde en önemli etkenlerden birinin Avrupa'daki skolastik Hıristiyan anlayışı olduğu söylenebilir. Yine Rönesans dönemi bilgeleri de aklın iyilik, duyguların kötülük temsili olduğunu kabul etmişler (Çakar ve Arbak, 2004).

Descartes'in zamanında, "Düşünüyorum, öyleyse varım" varsayımını esas alarak ilerleyen düşünceye göre duygular, insanların düşünce ve fikirlerine ilişkin oluşmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse; akılcı akım duyguları, idare edilmesi gereken başlıca etmenler olarak kabul etmiştir. Rasyonalizmin, yani akılcılık akımının savunduğu bu fikre göre, bilgi düşünce ve akla dayanmaktadır. Yine gerçeklik bilgisi veren, öncelikli bilgiler de akılda bulunmaktadır. Kısacası, bilgiler insanın aklında doğumdan itibaren var olmaktadır (Çelenk, 2015).

Bunlarda doğruluk anlayışı duyuşal anlamda değil, düşünce ve akıl olarak zeminleştirilmektedir. Sanayi devrimi zamanında ve ondan sonraki zamanlarda bu düşünce şekli ölküsel bir düşünce biçimini almıştır. Duyum ve empatiye dayanan ve bunun yanı sıra duygu içerikli fikirlerin gerekli olduğunu destekleyen 18. yüzyıla özgü romantik akışla beraber, klasik yaklaşım hakim bir kavram olarak varlığını sürdürmüştür (Yan, 2008).

### **1.3.2. Modern Yaklaşım**

Modern yaklaşım, klasik yaklaşım anlayışında benimsenmiş olan rasyonelistik fikrini yargılamaktadır. Zeka-his ayırımına Nöroloji bilim dalı Profesörü Damasio, "Descartes'in Yanılgısı" isimli kitabında itiraz etmiştir. Damasio bu kitabında, dünyaya göz açan bir insanın, evvela var oluşu daha sonra düşünme eylemini gerçekleştirdiğini savunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004).

Duygu ile zeka arasındaki ilişki sosyolojik açıdan ele alındığında duygulu ve rasyonel dönemlerin belirli bir çerçeve içerisinde hareket ettikleri dikkat çekmektedir. İnsanlar, rasyonel olmakla birlikte duygusal niteliğe de sahip varlıklardır. Altı milyon yıldır var olan insanlık geçmişine bakıldığında zekası en üst düzeyde gelişmiş insan ve aklın doğru şekilde çalışmasını temin eden “prefrontal cortex” bundan 150.000 yıl önce “homo sapiens” diye tabir ettiğimiz ilk insanda da bulunmaktadır. Süreç belirgin bir şekilde incelenip değerlendirildiğinde, zamanla akıl ve duygular bir dengeye oturmakta hatta duygular akılcılığın yerine geçme eğilimindedir (Saraoğlu, 2003: 33).

#### **1.4. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI**

İnsanların duygusal ve akılcı olmak üzere iki beyne, iki zihne ve iki ayrı zekaya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bireylerin yaşamlarında bilişsel zeka kadar duygusal zekası da büyük önem taşımaktadır. Duygusal zeka çerçevesinde yapılmış olan birçok çalışmada duyguların insan davranışlarını yönlendirmede önemli bir güce sahip olduğu belirtilmektedir. Bu anlamda duyguların doğru şekilde yönetilmesinin iş ve sosyal hayata olumlu katkılar sağlayacağı belirtilebilir. Duygusal zeka yeteneği büyük ölçüde duygu yönetimi ile alakalı olduğundan yüksek duygusal zekaya sahip bireyin olumlu fikirlerini güçlü başarıya dönüştürmesi muhtemeldir. Yine bu kişilerin sahip oldukları olumsuz fikirlerin etkisinden kurtularak duygu durumlarını olumlamaları beklenilmektedir (Akçay, 2012: 1).

Bir zeka türü olan duygusal zeka (Gardner, 1993; Sternberg, 1988; Wechsler, 1958) duygusal bir uyarıcı ya da uyarana karşı bedenin verdiği tepkilerin kontrolünü ifade etmektedir (Gross, 1998; Gross ve Thompson, 2007). Duygusal zeka bir çok araştırmacı tarafından çeşitli açılardan araştırılmış ve kavramsallaştırılmıştır. Yapılan tanım ve teoriler ne kadar çeşitlilik gösterecek sosyolojik, psikolojik ve bilişsel olarak sınıflandırılabilir aynı teorilere dayandırılmaktadır. Buna göre teorisyenler duygusal zekanın duyguları tanıma, anlama ve yönetme becerisi olduğu konusunda ortak paydada buluşmaktadır (Goleman, 1995; Bar-On,1997, 2006; Mayer ve Salovey, 1997).

Dulewicz ve Higgs (1999: 245) ise duygusal zekayı, “bireyin kendi duygularının bilincinde olması farklı ortamlar ve olaylar karşısında karşılaşılabileceği baskılar ve koruma dürtüsü karşısında mücadele etme isteğini kaybetmemesi ve aynı zamanda kısa ve uzun vadeli hedefler için istekli bir şekilde mücadeleyi bırakmaması, bunun sonucunda diğer bireylerin beklentilerinin, hedeflerinin ve ihtiyaçlarının farkına vararak, olumlu birçok kişilik yeteneklerinin bir arada barındırılması” olarak değerlendirmektedir.

Bir diğer tanıma göre duygusal zeka, insanların kendi duygularını kavrayabilmesi, çevresinde bulunan insanlara motivasyon kaynağı olabilmesi ve bu niteliklerinin sonucu olarak ilişkilerini doğru ve başarılı bir biçimde ele alıp yönetebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Petrides ve Furnham, 2000).

Duygusal zeka kavramı ‘nefsin tezkiyesi’ veya ‘nefsin terbiyesi’ kavramlarının modern karşılığıdır (Tan, 2009: 401; Tarhan, 2007: 210). Bu anlamda bireyin açgözlülük ve doyumsuzluğunun önüne geçmeye karşı yapılabilecek en iyi alternatiflerden bir tanesi duygusal zekanın geliştirilmesidir (Tarhan, 2009: 35). Duygusal zekayı ele alan başka bir tanımlamada ise kavram, “bireyin etrafında oluşan baskı ve beklentilere karşı başarılı bir biçimde başa çıkabilmesinde bireye destek veren, bireysel, duygusal ve sosyal yetkinlik ile kabiliyet kapasitesinin tümü” olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 2005: 3).

Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve çevresindekilerin duygularını anlama ve bu duyguların barındırdığı gücü duyumsamaya çalışma ile bu duyguları etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğidir. Bu tanımın içinde duyguları anlamamanın ötesinde hissetme ve değerlendirmeye ilişkin becerilerin günlük yaşama enerji olarak uyarlanması vardır (Cooper ve Sawaf, 1997).

Duygusal zekanın bir kısım bileşenleri insanın doğumundan itibaren bünyesinde barındırdığı özellikler arasındadır. Örneğin bir bebeğin başka bebekler ağlayınca onları hissetmesi ve onlarla beraber ağlaması duygusal zeka özelliklerinden empatinin doğuştan gelen özellik olduğunu göstermektedir (Karacelil, 2014: 24).

Literatürde en yaygın kullanılan üç duygusal zeka tanımı şu şekildedir:

1. “Duygusal zeka insanların duyguları algılama ve anlama kapasiteleri arasındaki farkları oluşturan beceriler setidir. Başka bir deyişle duygusal zeka bireylerin duyguları algılama ve ifade etme, duyguyu düşünceye asimile etme, duygu ile anlama ve mantık yürütme ve kendisinin ve başka insanların duygularını düzenleme becerisidir.” (Mayer ve Salovey, 1997).
2. “Duygusal zeka bir bireyin çevresel ihtiyaç ve baskılarla başatma becerisini etkileyen bilişsel olmayan kapasiteler, yeterlilikler ve beceriler kümesidir.” (Bar-On, 1997).
3. “Duygusal zeka öz-kontrol, azim ve sebat ve kendini motive etme becerisidir ve duygusal zekanın temsil ettiği beceri kümesinin eski adı karakterdir (Goleman, 1995).

### **1.5. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ GELİŞİMİ**

Duygusal zeka kavramının ortaya çıkışı ve gelişiminde birçok araştırmacı ve psikolog önemli role sahiptir. Bunlardan ilki şüphesiz Amerikan psikolog Edward Thorndike’dir. Kendisi zekanın mekanik, soyut ve sosyal zeka olmak üzere üç bileşene sahip olduğunu belirtir. Buna göre mekanik zeka, mekanizmaları; soyut zeka, sembolleri ve düşünceleri; sosyal zeka ise kişilerarası ilişkileri anlayabilme ve yönetebilme becerilerini ifade eder. Bu anlamda Thorndike’nin 1920 yılında oluşturduğu “sosyal zeka” modeli duygusal zekanın temelini oluşturmaktadır (Newsome, Day ve Catano, 2000: 1006).

Duygusal zeka kavramını ortaya atan öncü araştırmacılardan Salovey ve Mayer duygusal zekayı, “bireyin kendisine ve başkalarına ait duyguları algılayabilmesi, bu duyguların nitelikleri arasında ayırım yapabilmesi ve böylelikle geliştirdiği düşünceyi pratiğe dönüştürebilmesi” olarak ifade etmiştir. İkisinin birlikte yapmış oldukları bu tanım duygusal zekanın etkinlik alanını ve gerçek anlamda birey adına ne anlama geldiğini ifade ettiği duygusallık ve mantık çerçevesi kapsamında olguları açıklamak adına öncül olmuştur. Salovey ve Mayer bireyi temel alırken onun çevresi ile kurmaya çalıştığı iletişimde göz önünde bulundurmıştır (Salovey ve Mayer, 1990).

Amerikalı psikolog Daniel Goleman'ın 1995 yılında "Duygusal Zeka" isimli ve 1998 yılında da "İşbaşında Duygusal Zeka" isimli kitapları yayınlamasıyla duygusal zeka daha da popüler olmuştur. Çünkü psikolog Daniel Goleman yapılan ve ele alınan tüm araştırmaları ve incelemeleri belli bir sisteme oturtmuş, sosyal kabiliyetin duygusal zeka ile arasında bulunan ilişkiyi ortaya koyarak herkes tarafından kabul edilen bir duygusal zeka tanımı yapmıştır. Goleman duygusal zekayı, kişinin ne hissettiğini anlaması, aynı zamanda kendini motive edebilmesi, duygularını yönetebilmesi, kendini başkalarının yerine koyarak onların duygularını anlayabilmesi olarak tanımlamaktadır (Doğan ve Şahin, 2013: 234-235).

Duygusal zekayla alakalı bir başka tanım Cooper ve Sawaf tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar kavramı, "Duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği" şeklinde tanımlamıştır. Bir insan olarak başkalarını kendine her zaman inandırmayı başaran ve güvenilir biri olmaya çalışmak için duygusal zeka ve ona ilişkin kullanışlı ve kreatif zekaya ihtiyaç duyulmaktadır, bunun için yüksek düzeyde IQ'ya gerek bulunmamaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997).

Duygusal zeka duygusal tabanlı soft becerilerin ortaya konulması ve ölçülmesini sağlayan bir ön hazırlık sunduğu ve günümüzün rekabetçi, acımasız ve belirsiz ortamında yaşam mücadelesi vererek hayatta kalmayı sağlayacak bir beceri olarak algılandığı için pek çok örgütün ilgisini çekmiştir (Abraham, 1999; Shapiro, 1997; Weisenger, 1998). Duygusal zeka kavramının kullanımının yaygınlaşması ile insanların duygularını, normlarını ve tavırlarını evde bırakıp çıkabilen biyolojik makineler olmadığı da kabul edilmiş (Suliman ve Al-Shaikh, 2007) ve kuruluşlar çalışanlarını çeşitli duygusal zeka kurslarına göndermeye başlamıştır (Wong ve Law, 2002).

Son olarak Steve Hein, duygusal zekanın tanımını Mayer-Salovey'in duygusal zekanın dört seviyeli modelini temel alarak geliştirmiştir. Hein'in tanımına göre (2010) duygusal zeka, "doğuştan gelen potansiyel duyguları hissetmek, kullanmak, anlatmak, tanımak, hatırlamak, tanımlamak, belirlemek, öğrenmek, yönetmek, anlamak ve açıklamaktır". Bu tanımın Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımlamadan

dikkat çeken diğer farklı bir yönü ise, duygusal zekanın insanın doğumundan itibaren gelen bir potansiyel olduğu vurgusunu yapmasıdır. Araştırmacı her bebeğin duygusal hassasiyet, duygusal hafıza, duygusal işleme yeteneği, duygusal öğrenme yeteneği olarak sıraladığı duygusal zeka bileşenleri ile birlikte doğduğunu öne sürmüştür (Hein, 2010: 55).

## **1.6. DUYGUSAL ZEKANIN ÖNEMİ**

Bireylerin özel yaşamlarının yanı sıra iş yaşamları üzerinde de önemli etki ve güce sahip olan duygusal zeka, bireylerin müzakere etme ve karar verebilme becerilerine etki etmektedir (Oginska-Bulik, 2005; Adsız, 2016). Ancak kendisini tanıyabilen, duygularının farkına varabilen ve onları etkin, doğru ve uyumlu bir şekilde yönetebilen bireyler iş ve sosyal yaşam dengesini kurabilmektedir. Duygusal zekanın bireylerin ne hissettiklerini anlaması güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmasının bir sonucu olarak özellikle iş hayatında doğru ve sağlıklı kararların alınabilmesine yardımcı olduğu söylenebilir (Adsız, 2016).

Bireyin kendini ve duygularını tanıyabilme, bu duyguları davranışlara dönüştürebilme, bu davranışları kontrol edebilmesi duygusal zeka kapsamı içerisinde yer almaktadır. Yine kişinin kendisini motive edebilmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini anlayabilmesi, karşısına çıkan engeller karşısında dirençli davranabilmesi, diğer kişilere karşı anlayışlı bir şekilde yaklaşabilmesinin gerekliliğini ve bireylerin barındırdığı duyguları kavrayabilmesi, aktifolan ilişkiler kurup bunu devam ettirebilmesi gibi öğrenilebilir özellikteki psikolojik ve sosyal yetenekler duygusal zeka becerileri arasında yer almaktadır. Bu yetenekler neticesinde birey, hayatının farklı alanlardaki başarısını ve doyumunu yüksek derecelere çıkarabilmektedir (Acar, 2001; Çelenk, 2015).

Araştırmalara göre, üst seviyede duygusal zekaya sahip olan bireyler dört önemli yeteneğe sahiptirler. Bunlar: “Duygularını kontrol edebilme yeteneği, başarısızlık durumlarında motivasyonu koruma ve sabır (azim, sebat) yeteneği, ani istekleri kontrol edebilme yeteneği, insanlarla empati kurabilme yeteneği” dir (Yelkikalan, 2006; Çelenk, 2015).

Duygusal zekanın temeli duyarlılık, kişilik ve ahlaki uyarıcılar arasındaki ilişkilere dayanır. Yapılan araştırmalar etik davranışların duygusal becerilerin etrafında geliştiğini göstermektedir. Çevresine yaşanan olaylara karşı anlayışlı, insanlarla olan ilişkilerde yetenekli, kendini tanıyan, negatif duyguları kontrol altına alabilen, enerjisi pozitif ve yaratıcı, azimli, kararlı, sabırlı insanlar, duygusal zeka seviyesi en üst seviyede olanlardır (Somuncuoğlu, 2005).

Bu kişilerin iş ve sosyal yaşama ilişkin kuracakları ilişkilerin daha sağlam ve köklü olması kaçınılmazdır. Bu kişilerin duygularını yönetmeye ilişkin sahip oldukları beceriler onların ilişkilerini doğru ve etkin bir şekilde kurmalarına ve sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Bu kişilerin empatik yetenekleri diğerlerine nazaran daha üst seviyededir ve yine bu kişilerin farkındalıkları diğerlerine oranla daha yüksektir.

## **1.7. DUYGUSAL ZEKANIN UNSURLARI**

### **1.7.1. Öz Bilinç**

Öz bilinç (kendi farkındalık) bir duygu oluştuğu zaman onun fark edilebilmesidir. Bu yetenek duygusal zekanın temeli olarak kabul edilmektedir. Bireyin kendi duygularına, kendisinin kuvvetli ve zayıf taraflarına, ihtiyaçlarına ve dürtülerine aşina olması anlamında kullanılmaktadır. Kavram Mayer tarafından, “bireyin kendi ruh hali ve onun hakkında olan fikirlerine olan farkındalık duygusunda bulunması” şeklinde tanımlanmıştır (Goleman, 2000: 67).

Alan yazında özbilinç kavramını yerine “üstbilinç (metacognition)” ve duygulara farkındalık manasında “üsthal (metamood)” kavramları da kullanılmaktadır. Duygusal zeka kuramını geliştiren Mayer ve Salovey (2004) tarafından özbilinç kavramı “fertilin duygularından oluşan dünya hakkında sahip oldukları fikirlerinin farkına varabilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Mayer vd., 2004: 199).

Duygusal zekanın tabanını öz bilinç yapılandırmaktadır. Zira duygusal zeka; ilk aşamada kişinin kendine has duyguların farkına varabilmesi, karşılaştığı durumlar karşısında neye nasıl bir şekilde tepki vereceğini bilmesi ve bunun sonucunda başka bireylerin duygularını anlamlandırabilmesini kapsamaktadır. Kendi duygularını bilen ve anlayan bir birey nerede ne şekilde davranması gerektiğini başka bireylerin



duygularını yorumlayıp bunun neticesinde nasıl davranışlar sergileyeceğini bilmektedir.

### **1.7.2 Motivasyon**

Motivasyon anlayışı, Latince'den "movere" sözcüğünden türemiştir ve "hareket ettirme, hareketlendirme" anlamlarına gelir. Motivasyon kavramı insanın istekleri, arzusu, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgilerini içermektedir. Dürtü; insanın açlık, susuzluk gibi fizyolojik kökenli güdüleridir. Yine insanlara mahsus olan elde etme isteği ve buna benzer baskın dürtülere de ihtiyaç deniyor (Goleman, 2000: 130-131).

Hendrie Weisinger'e göre motivasyon, bir işi sonuna kadar götürebilmektir. Beklenmedik durum ve koşulların motivasyon üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yine her bireyi motive edecek motivasyon kaynakları, kişinin kendisinin dışında, arkadaşları, akrabaları, duygusal bir danışmanı ya da çevresindeki herhangi bir şey örneğin müzik, renkler vb. olabilir (Weisinger, 2000: 61-63).

Kişinin kendini harekete geçirebilmesi yani motivasyonu, kişinin kendine uygun amaçlar doğrultusunda duygularını harekete geçirebilmesi ve içinde bulunduğu işi sona erdirebilmek için sabır göstermesi ile ilişkilidir. Yine kişinin içinde bulunduğu olumsuz duygulardan arınarak tekrar kendisi için faydalı olan amaçlarına yoğunlaşabilmesi, bir zeka göstergesidir (Titrek, 2007: 80).

Duygusal zekaya sahip olan bireyler hem kendinin hem de başkalarının kendileri için faydalı olabilecek beklentilerine cevap bulabilmek için daha kolay motive edilebilirler. Başarma dürtüsü, bir mükemmellik standardını yakalamaya karar vermek veya yükseltmeye çalışmak; kendini bu işe adanmak, grubun ya da kuruluşun hedeflerini kendi hedefiymiş gibi benimsemek; inisiyatif, fırsatları uygun bir şekilde değerlendirmek; iyimserlik, engellere ve yenilgilere karşı çetin bir şekilde karşı koymak ve göğüs germek yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin niteliklerdir (Goleman, 2000).

Goleman (2010) kişinin kendisini motive edebilmesinin asıl kaynağının pozitif motivasyonda yattığını belirtmektedir. Araştırmacı bu motivasyonun temin edilmesi

amacıyla aşağıdaki adımların izlenmesinin gerekli olduğunu belirtmektedir (Goleman, 2010):

### 1. Adım: Duyguları Kontrol Edebilmek

Duyguların doğru bir şekilde yönetilebilme ve irdelenebilme becerisidir. Bireyin kendine özgü duyguları kontrol edebilmesi, bireyin sınırdan mutluluğa herbir duyguyu yoklamasını içermektedir (Goleman vd., 2005: 394). Duyguları yönetme, kişilerin hayatlarını önemli ölçüde etkileyen düşük benlik saygısı, kaygı, depresyon, öfke, üzüntü, panik, stres gibi olumsuz duygularla birlikte mutluluk, sevgi, haz, sabır vb. olumlu ve başa çıkılması gereken duyguları etkili bir şekilde nasıl yöneteceklerini öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Duyguları yönetme, duygusal olarak iyi oluşa giden yolda kişilerin sağlıklı bir şekilde onları sıkıntıya sokan duygularıyla baş etmelerini kolaylaştırmayı ve bu doğrultuda bir takım beceriler kazandırmayı öngörmektedir (Üstün ve Topbaş, 2014: 1128).

### 2. Adım: İyi Nitelikte Olmayan Duygusal Yaşantılardan Uzaklaşabilmek

İyi nitelikte olmayan duygusal yaşantılardan uzaklaşabilmek; kişinin devamlı stres, içerisinde bulunduğu durumlarda korku ve kaygı duymamak adına fikirlerini kontrol altına alabilmesini ifade etmektedir. Sürekli stres, korku ve kaygı bireyin duygularında bilişsel durağanlığa sebep olacağından, bireyin duygu ve düşünce dünyası üzerindeki kontrolünü kaybetmesine neden olmaktadır. Bireylerin akademik başarı düzeylerinin de düşmesine sebep olan bu durum, duygusal zekanın daha ileri bir aşamaya getirilebilmesi açısından etkisiz hale getirilmesi gereken bir durum olarak görülmelidir (Adsız, 2016).

### 3. Adım: Umudunu Asla Kaybetmemek

Umut etmek, bireyin yaşamının devamını sağlayabilecek gücü bulabilmesinin en önemli ve en etkin şartıdır. Daha iyi deneyimler yaşanacağını umut edemeyen bireyler bir sonraki günü yaşamaya değer bulmayacaktır. Umudunu asla kaybetmemek ise; bireyin karşılaştığı tüm zorlukların ve sıkıntılarının üstesinden gelmesini, yenilgiler karşısında teslimiyetçi olunmamasını sağlamaktadır. Bu nedenle de duygusal yaşantıları ile baş etmek isteyen bireylerin, öncelikli olarak umut etmeyi önemsemeleri gerekmektedir (Adsız, 2016).

#### 4. Adım: Her Koşulda Optimist Düşünceye Sahip Olmak

Goleman'a göre pozitif ruha sahip olmanın ümit etmek gibi kişiye yaşam sevinci bahş eden esaslı bir proses gibi görülmesi gereklidir. Zira yaşadığımız olaylar nasıl olursa olsun optimist düşünceye sahip olmak, o aşamadan sonra her şeyin daha da iyi olacağı fikrini yaratmaktadır ki, insanın duygusal zekasını geliştirmesi için kesinlikle iyimser bir tutum sahip olması gereklidir. Bu sebepten dolayı insanların zorluklar, güçlükler, olumsuz olaylar ve problemler ile karşılaştıklarında geri çekilmek yerine optimist olmaları ile mutsuzlukların mutluluğa ve başarısızlıkların başarıya dönüştürülmesi mümkün olacaktır (Goleman, 2010: 106).

#### 5. Adım: Konsantrasyon Becerisine Sahip Olmak

Duygusal kontrol ve yönetimin en üst evresi konsantrasyon becerisine sahip olmaktır. Buna göre konsantrasyon becerisi, duygusal zekanın gidebileceği en yüksek seviye olarak düşünülmektedir. Konsantrasyon becerisi Goleman tarafından "akış haline gelebilmek" veya "yoğunlaşabilmek" şeklinde ifade edilmiştir. Bu kavramlardan ifade edilen ise duyguların tamamen kişinin hedef ve amaçlarına yönlendirilmesidir (Goleman, 2010: 107).

#### 1.7.3. Öz Yönetim

Duygularını yönetebilme, kişinin kendi duygularını pozitif neticeler yaratma doğrultusunda kullanabilmesi veya yönlendirebilmesi anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda duygularını yönetebilen kişiler; özgüvenleri ve otokontrol seviyeleri yüksek, geniş düşünebilen kişiler olarak adlandırılmaktadır. Bu bireyler olumsuz olarak nitelendirilebilecek stress ve üzüntü gibi duygu durumları ile karşılaştığında kolaylıkla vazgeçmemekte ve bu duygu durumlarının üstesinden daha kolay şekilde gelebilmektedirler (Eren, 2012).

Öz bilinçten, kendini yönetebilme öz yönetim kavramı ortaya çıkmaktadır. Birey kendi hislerini bilmezse, onları idare edemez. Özyönetim kişileri hislerinin etkisinde olmaktan kurtarır. Stres, kaygı, hüsrana ve panik gibi negatif duygular beynin çözüm üretmesi gereken herhangi bir işe yönelmesine engel olmaktadır. Bu bağlamda duygusal zeka seviyesi yüksek kişilerin gerekli zamanda, gerekli yerde ve kişilere doğru tepki verdiklerini söylemek mümkündür (Acar, 2001).

Özyönetim kavramı; özdenetim, vicdanlılık, uyumluluk, yenilikçilik ve güvenilirlik kavramlarından oluşmaktadır. Özdenetim, negatif dürtü ve duyguların kontrol edilebilmesidir. Vicdanlılık, verilen sözlerin yerine getirilmesi ve amaçlara ulaşabilmek için kendini sorumlu hissetmektir. Güvenilirlik, bireysel performansların sorumluluğunu üstlenmek ve dürüstlüğü korumaktır. Yenilikçilik ise yeni bilgi ve oluşumlara karşı açık fikirli olmak, çeşitli kaynakları araştırıp yeni düşünce ve fikirler yaratmak ve yenilik risklerini üstlenebilmektir (Goleman, 2000: 106-134).

#### **1.7.4. Empati**

Karşımızdaki bireylerin duygularını anlamlayabilmek için kişinin kendini karşısındaki bireyin yerine koyabilmesi gerekmektedir. Bu durum genellikle sempati kelimesiyle karıştırılmaktadır. Oysaki sempati, başka insanlarla aynı duyguları paylaşmak anlamındadır (Brockert ve Braun, 2000: 27).

Empati, başka bireyleri anlamak, başka bireyleri geliştirmek, farklılıklarından faydalanmak ve politik bilinçlilikten oluşmaktadır. Kişinin kendisinden başka bir kişiye yardımcı olabilmesi için onu iyi anlaması gerekmektedir. Bu yüzden kişinin iyi bir dinleyici kişiliğine ve duyarlılık özelliğine sahip olmasının yanı sıra bu kişilerin ihtiyaçlarını da anlayabilen bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Goleman, 2000: 185-203).

Empati; bireyin kendi sosyal bağları aracılığı ile ilişkileri anlayıp farkına varabilmesi, başka bireylerin duygularını yönetebilmesi ve başka bireylerle uyum ifade eden bir ortamda yaşabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zeka kavramı ise kişinin hem kendinin hemde başka kişilerin duygu durumlarını yönlendirebilmesini ve barındığı örgüt ile ortama yönelik uyum kabiliyetini bünyesinde barındırmaktadır. Duygusal zeka seviyesi yüksek olan bir kişinin empati kurabilme yeteneği de yüksek olabilmektedir.

Empati yoksunluğu önem arz eden psikolojik bir bozulma olarak ifade edilmektedir. Başkaları için kendini özdeşleştiremeyen kişiler diğer kişilere zarar verme kavramının anlamını tam olarak bilmediklerinden çok kolay bir şekilde çeşitli suçlara yönelebilmektedir (Cüceloğlu, 2014).

### **1.7.5. Sosyal Beceriler**

Sosyal beceri kavramı ilişki yönetimi ve sosyal farkındalıktan oluşmaktadır. Sosyal becerisi yüksek seviyede olan kişiler takım çalışması içerisinde bulunabilme, çatışmaları yönetebilme, pozitif yönlü iletişim kurabilme ve hizmet yönelimli olma gibi özelliklere sahiptir. Bu bireyler kendinde bu özellikleri sergileyebildiklerinde sosyal becerileri de en üst seviyede gerçekleşmektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011).

Sosyal becerilere sahip olan kişiler, mevcut durum ile olaylar karşısında iletişime geçtikleri kişiler hakkında belirgin bir bilgiye sahiptirler. Dolayısıyla bu bireyler ortamda meydana gelen önemli olayların hemen farkına varabilirler. Bu kişiler zengin, geniş ve değişik bilgi birikiminine sahiptirler (Kelly ve Moon, 1998: 743-748). Sosyal ilişkileri yönlendirebilmek; başka kişilerin duygu ve düşünceleri doğrultusunda harekete geçebilmesini, amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için ikna edilmesinin yanı sıra kişilerin kendini örgütün bir parçasıymış gibi görmesinde etkili olmaktadır. Bu yüzden ilişkileri yönlendirebilme kavramı işletme yönetimi açısından önem arz eden bir husustur (Goleman, 2010: 140).

Sosyal yetenekler çatışma yönetimi, değişim katalizörlüğü, etki, işbirliği, iletişim, takım yetileri ve liderlikten oluşan bir olgudur. Etki, kişilerin diğer kişileri ikna edebilmek için taktikler yaratması anlamına gelmektedir. İletişim, kişinin kendisi dışındaki diğer kişileri en iyi şekilde dinlemesi ve inandırma içerikli mesajlar göndermesidir. İletişim kurmaya çalışırken anlaşmazlıklar yaşandığında ise bu anlaşmazlıkları gidermeye çalışmak çatışma yönetimi ile gerçekleşmektedir. Değişimi harekete geçirmek ya da elde tutmak, değişimin olması gerektiğinin farkına vararak ortadan kaldırmak, başka kişilerden beklenen değişime örnek olmak değişim katalizörlüğünü ifade etmektedir (Goleman, 2000). İşbirliği ve takım yetileri ise, insanların karışık olan karşılıklı ilişkilerinden meydana gelmektedir ve zon yıllarda işbirliği ve takım ruhu kavramlarının işletmeleri başarıya götüren önemli birer kavram olduğu gözlenmektedir (Arslan ve Saylı, 2006).

## **1.8. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ**

Yapılan literatür taramasında duygusal zeka modellerinin Yetenek Modeli Yaklaşımı (Ability Based Model) ve Karma Model Yaklaşımı (Mixed Model) olmak üzere iki başlık altında incelendiği görülmektedir.

Salovey ve Mayer tarafından geliştirilmiş Yetenek Modeli Yaklaşımında duygusal bilgiler ve bu bilgiler ışığında akıl yürütmenin önemi üzerinde durulmaktadır. Modelde duygusal zeka bir yetenek kümesi olarak tanımlanmaktadır (Cobb ve Mayer, 2000: 15).

Karma Model Yaklaşımı ise sadece duygu ve zekayı değil; motivasyon, yaradılış, kişilik özellikleri, genel ve sosyal fonksiyonları içermektedir (Mayer vd., 2000: 268). Reuven Bar-on (2003), Daniel Goleman (2001), Robert Cooper ve Ayman Sawaf (2000) gibi isimlerin geliştirmiş olduğu model birçok farklı görüşü içerdiği için karma model olarak adlandırılmaktadır.

### **1.8.1. Mayer ve Salovey**

Duygusal zeka modellerinden ilki, John D. Mayer ve Peter Salovey'in 1993 yılında geliştirmiş oldukları modeldir. Çalışmalarını geliştirip zenginleştiren araştırmacılar modellerini "Duygusal yeterlilik" (1997) olarak adlandırmaktadır. Modele göre birey, duygusal zekasını geliştirme konusunda kesinlikle ilk adımı bir bütün olarak atması gerekir. Bireyin duygusal yapısına paralel olarak fiziksel yapısı da o bireyin duygusal zekasının gelişiminde büyük bir role sahip olmaktadır. Bunun bir üst seviyesinde ise birey, kendisinden sonra meydana gelen süreçte çevresini ve çevresinde meydana gelen olay ile olgular karşısında detaylı bir inceleme yaparak kendisine bir duygusal zeka çerçevesi oluşturmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 35).

Mayer ve Salovey'in fikrine esasen (1990: 189) duygusal zeka kavramı, insanın kendisine ve başkalarına ait hisleri ve duyguları gözlemleme, onlar arasında ayırım yapma, bu bilgileri düşünce ve eylemlerinde rehberlik etmesi için kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Araştırmacılar ortaya atılan, bu tanımın hisleri ihmal ettiğini, duyguları hissetme ve düzenlemede bilinmeyen ve güçsüz olan alanlar olduğunu görerek yeni bir tanım ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu tanıma göre duygusal zeka; duyguyu ifade etme, değerlendirme ve tam olarak algılama, düşünceyi kullanma, duyguları üretme ve ortaya çıkarma, duygusal bilgi ve duyguyu anlama, duygusal ve entelektüel gelişimi yükseltmek için duyguları düzenleme yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1997: 10).

Mayer ve Salovey yaptıkları tanımlama ile yetenek ve becerileri dörde ayırmışlardır. Bunlar duyguları tanımlama, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetmedir (Caruso, Mayer ve Salovey, 2002: 306). Bu dört geniş beceri sınıfı en alt zeminden, daha moleküler yetenektan daha molar, daha yüksek beceriye doğru düzenlenmiştir. En alt seviye, sanat eseri ya da yüz ifadesini açıklama gibi duyguları inceleme ve anlamayı içerirken, sonraki seviye, zihinsel yaşamda temel duygusal becerileri benimsemeyi, birbirine karşı, diğer duygu ve düşüncelere karşı, duyguları tartmayı ve onlara dikkat etmeyi içerir. Üçüncü seviye, duyguları anlamayı ve duygular hakkında muhakeme etmeyi içerirken, dördüncü ve en yüksek seviye ise duyguları düzenleme ve yönetmeyi içerir. Örneğin sınırlı hissettikten sonra sakin kalmayı başarabilme ya da başka birisinin endişesini dindirebilme gibi nitelikleri kapsar (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000: 270). İkinci seviye (duyguları kullanma) ve diğer üç seviye arasında farklılık vardır. 1., 3. ve 4. seviyeler duygular hakkında muhakeme içerirken, 2. seviye muhakemeyi geliştirerek duyguları kullanmayı içerir (Mayer, Caruso ve Salovey, 2004).

Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modelindeki dört seviye daha detaylı olarak şöyle açıklanabilir:

**Tablo 1.1:** Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli

<b>DUYGUSAL ZEKANIN TEMEL BOYUTLARI</b>	
<b>Duyguları tanıma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Kendinin ve başkalarının duygularını kavrayabilmeyi ve ifade edebilmeyi içermektedir.</li><li>➤ Duyguları ve gereksinimleri tam olarak ifade edebilmeyi içermektedir.</li><li>➤ Farklı duygusal ifadeleri ayırt edebilmeyi içermektedir.</li></ul>
<b>Duyguları kullanma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Duyguların dikkati yönettiği ve düşünmeyi desteklediği anlayışını içermektedir.</li><li>➤ Ruh halinin kişinin algılamasını değiştirdiği ve değişik bakış açılarını anlamasını sağladığı anlayışını içermektedir.</li></ul>
<b>Duyguları anlama</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Duyguları nitelendirebilmeyi ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlayabilmeyi içermektedir.</li><li>➤ Duyguların içereceğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlayabilmeyi içermektedir.</li><li>➤ Karmaşık duyguları yorumlayabilmeyi ve farklı duygular arasındaki geçişleri anlayabilmeyi içermektedir.</li></ul>
<b>Duyguları yönetme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olabilmeyi ve duyguları ayırt edebilmeyi içermektedir.</li><li>➤ Olumsuz duyguların etkisini azaltıp, olumluların etkisini artırarak kendi ve başkalarının duygularını yönetebilmeyi içermektedir.</li></ul>

**Kaynak:** (Doğan ve Şahin, 2007: 237; Adsız, 2016: 29)

Mayer ve Salovey'e göre duygusal zeka tamamen duygulara endeksli değildir. Dolayısıyla bu düşünce ile hareket etmemek, duygu ile mantık kavramlarının birbirlerinden tamamen farklı olarak incelenmesinin doğru olmadığını da özellikle dile getirmektedirler. Bu bağlamda duygusal zeka kavramı duygular ve mantık temelini esas alarak davranışa dönüştüren bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1990).

### **1.8.2. Bar-on Modeli**

Bar-On duygusal zekayı, bireyin kendisini ve çevrede bulunan diğer bireylerin duygularını anlamasını, onlarla ilişki kurmasını, içinde bulunduğu ortama uyum sağlamasını ve ortama bağlı olarak bazı şeylerin üstesinden gelebilmesini sağlayan beceriler olarak görmektedir ve bu becerilerin bireyi başarıya götürdüğünü



düşünmektedir. Bar-On'un modeli, kişinin kendini anlaması bazı şeylerin farkında olması gibi zihinsel becerilerle, kişisel özgürlük, kendine saygı gösterme ve ruh hali gibi zihinsel kabiliyetlerden farklı görülen özellikleri ortaya karma bir şekilde koyan rol modelidir (Bar-On, 2003; Çelenk, 2015).

Bar-On (2003)'nun Duygusal Zeka Modeline göre duygusal zeka sosyal zeka temelinde tanımlanmaktadır. Buna göre bireylerin buldukları ortam ve bu ortamda hayata geçirecekleri etkileşimler ile uyumlu ilişkiler geliştirebilmeleri olanaklıdır (Bar-On, 2003). Bar-on kavramı sadece duygusal zeka olarak ele almayarak Duygusal-sosyal zeka olarak isimlendirmiştir. Bu kavram ise bireylerin gündelik yaşamlarında tecrübe edilen olayların üstesinden gelebilmesi ve bu olaylarla baş edebilmesi, bu süreç içerisinde kendisini tanıyabilmesi ve duygularını doğru bir şekilde ifade edebilmesini ile yaşamındaki diğer bireylerle arasında güvenilir ilişkiler kurabilmesini sağlayan sosyal ve duygusal yeterlilikler kapsamı içerisinde ele alınıp değerlendirilmektedir (Bar-On, 2003: 3-4; Adsız, 2016). Alan yazında yer alan ilk duygusal zeka ölçeği olan "Duygusal Katsayı Envanteri (EQ – i)" Bar-On (2003: 6 – 9) tarafından geliştirilmiştir. Beş farklı boyuttan oluşan ölçek aşağıdaki gibidir (Bar-On, 2003: 3-13; Adsız, 2016):

**Tablo 1. 2:** Duygusal Zeka Ölçütleri ve Ölçtüklere

<b>DUYGUSAL ZEKA ÖLÇÜTLERİ VE ÖLÇTÜKLERİ</b>	
<b>EQ-i Ölçütü</b>	<b>Her Bir Ölçütün Değerlendirdiği Yeterlik ve Beceriler</b>
-İçsel Özsaygı Duygusal öz-farkındalık Öz-güven Bağımsızlık Kendini Gerçekleştirme	-Öz-farkındalık ve kendini ifade etme Kendini doğru algılama, anlama ve kabul etme Duygularının farkında olma ve anlama Kendini ve duygularını etkili ve yapıcı ifade etme Özgüven ve duygusal olarak başkalarına bağlı olmama Kişisel amaçlara sahip olma ve potansiyelini kullanma
-Kişiler arası Empati Sosyal Sorumluluk Kişiler arası ilişkiler	-Sosyal farkındalık ve kişiler arası ilişkiler Diğer insanların hislerinin farkında olma ve anlama Dahil olduğu sosyal gurubu tanıma ve işbirliği Karşılıklı tatmini sağlayan sağlıklı ilişkiler
-Stres Yönetimi Stres Toleransı Dürtü Kontrolü	-Duygusal yönetim ve düzenleme Duyguları etkin ve yapıcı şekilde yönetme Duyguları etkin ve yapıcı şekilde kontrol etme
-Uyum sağlama Gerçekçi durum değerlendirme Esneklik Problem Çözme	-Değişiklik yönetimi Düşünce ve hislerini dışsal gerçeklere dayanarak objektif şekilde değerlendirme Duygu ve düşüncelerini yeni durumlara göre adapte edebilme Kişisel ve kişiler arası problemleri etkili ve yapıcı şekilde çözebilme
-Genel Ruh Hali İyimserlik Mutluluk	Öz-motivasyon Olumlu düşünme ve hayatın olumlu yanlarını görme Kendisiyle, diğer insanlarla ve yaşamla barışık olma

**Kaynak:** (Doğan ve Şahin, 2007; Adsız, 2016)

“Birey İçi Yeterlilikler” alt boyutu, bireyin kendinin farkında olması, kendisini kontrol altında tutabilmesi, kendisi ile sağlıklı ilişkiler kurabilmesinden ve değerlerini ifade edebilmesinden oluşmaktadır. Ölçeğin ikinci boyutunu oluşturan “Bireyler Arası Yeterlilikler” alt boyutu, bireylerin başka bireyler ile sosyal ilişkilerini sağlıklı şekilde kurabilme yeteneğini ifade etmektedir. “Uyum Becerileri” alt boyutu, bireylerin karşılaştıkları farklı durumlarda sağlıklı şekilde davranabilmelerini, nötr bakış açısına sahip olarak sağlam çözümler ortaya çıkarabilmesini ve problemleri çözebilme kabiliyetine sahip olmalarını kapsamaktadır. “Stres Yönetimi” alt boyutu, stresli durumlarda bireylerin kendi

duygularına doğru şekilde yön verebilmelerini ve stresten oluşan etkileri sıfıra düşürmek içinemek harcamayı içermektedir. Son alt boyut olan“Genel Ruh Hali”, insanların kendisini ve başkalarını olduğu şekilde kabullenebilmelerini ve bununla birlikte hayattan zevk almayı başaran ve pozitif duygulara sahip olabilen bireyler olabilmelerini ifade etmektedir (Bar-On, 2003: 3-7).

Bar-On duygusal sosyal zeka modelini geliştirirken sosyal ve duygusal olarak zeki davranışı ölçmek için bir öz-bildirim ölçeği olan Duygusal Zeka Ölçeğini (EQ-i) kullanmıştır (Bar-On, 1997). Yazar EQ-i ‘yi birçok duygusal ve sosyal yeterlilikleri kapsayan ve sadece duygusal zeka seviyesini değil duyuşsal ve sosyal profili de ölçen bir araç olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 2000). Model sosyal, duygusal, bilişsel ve kişilik boyutlarını bir arada kapsadığı için bazı yazarlar tarafından “karışık sosyal duygusal zeka modeli” tanımlanmıştır (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000).

### **1.8.3. Cooper ve Sawaf Modeli**

Üçüncü bir duygusal zeka modeli olan ve Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf tarafından geliştirilmiş olan model diğer duygusal zeka modellemelerinin birey ile çevresini benzer bir şekilde ele almak ve değerlendirebilmek ya da onları ayrıntılı bir şekilde anlamlandırabilmek adına yeteri kadar etki sağlamayacağını savunmaktadır.

Cooper ve Sawaf’ın modeli dört temel boyuta dayanmaktadır. Bunlar; duyguları öğrenme, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadır. “Cooper & Sawaf Duygusal Zeka Modeli” tablo 1.3’te verildiği doğrultuda özetlenebilmektedir.

**Tablo 1.3:** Cooper ve Sawaf Duygusal Zeka Modeli

<b>COOPER ve SAWAF DUYGUSAL ZEKA MODELİ (KARMA DUYGUSAL ZEKA MODELİ)</b>	
<b>Duygusal Zekanın Alt Boyutları</b>	
DUYGULARI ÖĞRENME	Duygusal dürüstlük Duygusal enerji Duygusal geribildirim Pratik sezgi
DUYGUSAL ZİNDELİK	Öz varlık Güven çemberi Yapıcı hoşnutsuzluk Esneklik ve yenileme
DUYGUSAL DERİNLİK	Özgün potansiyel ve Amaç Adanmışlık Dürüstlüğü yaşamak Yetki olmadan etki
DUYGUSAL SİMYA	Sezgisel akış Düşünsel zaman değişimi Fırsatı sezinleme Geleceği yaratma

**Kaynak:** (Doğan ve Şahin, 2007; Kızıl, 2014)

Modele göre duyguları öğrenme, bireysel bir yapıya sahip olup içsel gerçeğe vurgu yapmaktadır. Duygusal dürüstlük bağlamında kişinin kendi duygularını ve enerjilerini sezebilmesi ve bunlar arasında bağ kurabilmesine dayanmaktadır (Çelenk, 2015). Modelin ikinci boyutu olan duygusal zindelik, değişim ve güçlülere karşı harcanacak çaba ve esnekliğin kişinin dayanıklılığına katkı sağlayacağını belirtmektedir. Bu sayede kişinin problem çözme becerisi duygusal ve zihinsel bir uyum için daha açık ve dürüst başa çıkma yolları yaratacaktır (Cooper ve Sawaf, 1997). Modelin üçüncü boyutunu oluşturan duygusal derinlik, bireyin kendisine ait bir enerjisi olmasından bahsetmektedir. Bu noktada kişinin yetenek, beceri ve kapasitesini bilmesi ve kendisini bu noktalarda doğru şekilde motive etmesi ve dürüstlüğü ile insanlar üzerinde yetkisi olmadan etki uyandırması anlamına gelmektedir (Çakar ve Arbak, 2004). Modelin son boyutu duygusal simya, bireyin zaman içerisindeki bir anı derinlemesine yaşayabilmesi ve o anın bağlantılarını kavrayabilmesini ifade eden düşünsel zaman değişimidir. Kişinin sezgiler yoluyla fırsatları yakalayabilmesi, kalbi ve duyguları yoluyla durumları önceden sezinlemesini ifade eden sezgisel akış, bireyin umutsuz görünen bir durum karşısında müdahalelerde bulunarak durumu tersine çevirmesini ifade eden geleceği yaratma süreçlerini içermektedir (Kılıçaslan, 2009).

#### 1.8.4. Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli

Salovey ve Mayer'in Duygusal Zeka Modelini uyarlayan Daniel Goleman'a göre duygusal zeka "özbilinç yeterliliği", "motivasyon yeterliliği", "kendine çeki düzen verme yeterliliği", "empati yeterliliği" ve "ilişkilerde ustalık yeterliliği" olarak beş temel duygusal ve sosyal yeterliliği içermektedir (Goleman, 2013: 394):

**Tablo 1.4:** Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli

DUYGUSAL ZEKA TANIMI	
<b>KİŞİSEL YETERLİLİK</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Özbilinç Yeterliliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duygusal Bilinç Yeterliliği</li><li>• Özdeğerlendirme Yeterliliği</li><li>• Özgüven Yeterliliği</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• KendineYön Verme Yeterliliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Özdenetim Yeterliliği</li><li>• Güvenilirlik Yeterliliği</li><li>• Vicdanlılık Yeterliliği</li><li>• Uyumluluk Yeterliliği</li><li>• Yenilikçilik Yeterliliği</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivasyon Yeterliliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Başarma Güdüsü Yeterliliği</li><li>• Bağlılık Yeterliliği</li><li>• İnisiyatif Yeterliliği</li><li>• İyimserlik Yeterliliği</li></ul>
<b>SOSYAL YETERLİLİK</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empati Yeterliliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Başkalarını Anlama Yeterliliği</li><li>• Başkalarını Geliştirme Yeterliliği</li><li>• Hizmete Yönelik Olma Yeterliliği</li><li>• Çeşitlilikten Yararlanma Yeterliliği</li><li>• Politik Bilinç Yeterliliği</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sosyal Beceri Yeterliliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etki Yeterliliği</li><li>• İletişim Yeterliliği</li><li>• Çatışma Yönetimi Yeterliliği</li><li>• Liderlik Yeterliliği</li><li>• Değişim Katalizörlüğü Yeterliliği</li><li>• Bağ Kurma Yeterliliği</li><li>• İşbirliği ve Dayanışma Yeterliliği</li><li>• Takım Yetenekleri Yeterliliği</li></ul>

**Kaynak:** (Doğan ve Şahin, 2007; Adsız, 2016)

Modelin ilk alt boyutu olan özbilinç, kişinin içinde bulunulan anda neler hissettiğini bilme ve bunları karar vermeye yardımcı olacak şekilde kullanabilme, kendi yetilerine yönelik gerekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir

özgüven hissine sahip olmaya ilişkin yeteneğidir. Kendine çekidüzen verme alt boyutu, kişinin duygularını yapılacak işleri engelleyecek şekilde değil aksine kolaylaştırıcı şekilde idare edebilme; vicdanlı olma ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini erteleyebilme; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanma yeteneğini ifade eder (Kırtıl, 2009). Bir insanın kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde algılamasını (Dökmen, 2003: 135) ifade eden empati yeteneği insanların neler hissettiğini sezme, olaylara onların bakış açılarından bakabilme ve farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilme becerisidir (Doğan ve Şahin, 2007). Motivasyon alt boyutu bireyi hedeflerine yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmasına ve gelişmek için çaba harcamasına; yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmesine yardımcı olacak en derindeki tercihlerini kullanmayı belirtir (Kırtıl, 2009). Modelin son boyutu olan sosyal beceriler ise ilişkilerde duyguları iyi idare etme, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılama; sorunsuz etkileşim içinde olma; bu becerileri ikna, liderlik, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlama, işbirliği ve ekip çalışması için kullanabilmeyi ifade eder (Doğan ve Şahin, 2007).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ YAŞAM KALİTESİ

#### 2.1. İŞ YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI

Çalışma, insan yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Bireylerin tek tek karşılamaya gücünün yetmediği ihtiyaçların birlikte çalışma yoluyla karşılanması toplumsal gelişiminde bir parçasını oluşturmuştur. İnsanın olduğu her yerde ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda yaşanması muhtemel problemlerde ortaya çıkmaktadır. Doğan (1987) çalışma yaşamındaki bu problemlerin insanların psikolojileri ile yakından ilgili olduğunu belirtmektedir. Bu noktada kişinin, çalışma arkadaşlarının ve örgütün psikolojisinin çalışanların etkinlik ve verimlilikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünüldüğünde bu etkinin olumlu ve istendik bir hale dönüştürülmesi gerekmektedir. Yani iş yaşam kalitesi kavramı çalışma ortamının, işin, örgütün kişiyle fizyolojik, psikolojik ve sosyal uyumunu esas alan bir yaklaşımdır.

İş yaşamı kalitesi kavramı, Almanlar tarafından “işin insancillaştırılması”, Fransızlar tarafından “çalışma koşullarının iyileştirilmesi”, Doğu Avrupalılar tarafından ise “çalışanın korunması” şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra farklı araştırmacılar, iş yaşamı kalitesi kavramının farklı yönlerini ve özelliklerini ortaya çıkarmışlardır. Örneğin, bazı araştırmacılar çalışma ortamının iş performansı üzerindeki etkisine odaklanırken; bazıları fiziksel ve ruhsal iyilik hallerinin korunmasına odaklanmışlardır. Bazı araştırmacılar ise, iş yaşamı kalitesini, iş hayatı ve topluma yabancılaşmayı azaltıcı yönde etki yapan, çalışanların gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak ifade etmektedir (Huzzard, 2003). Üngören ve Doğan (2010: 40) iş yaşam kalitesinin sosyal ve duygusal boyutuna vurgu yaparken, Uysal (2002), çalışma ortamı ve çalışma koşullarının daha insancıl ve sağlıklı olmasının

gerekliliğine dikkat çekmekte ve çalışan bireye nitelikli bir iş yaşamı oluşturmanın, çağdaş yönetim anlayışının bir zorunluluğu olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak iş yaşam kalitesi (İYK) kavramı, çalışanın tüm yaşam alanıyla bütünleşmesine yol açacak şekilde, çalışma ortamında fiziksel ve psikolojik olarak iyi olma halini ortaya koymaktadır. Bireyin İYK, hem çalışma hayatı içinde hem de bunun dışında pek çok unsura bağlıdır. İş yaşamı kalitesinin, temel kavramsal kategorileri şöyle sıralanabilmektedir (Erdem, 2010):

- Toplam yaşam alanı; iş yaşamını etkileyen ve ondan etkilenecek olan aile, sosyal ve toplumsal çevre dikkate alınmıştır.
- Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları; iş yeri güvenliği, iş yerinin fiziki koşulları, çalışma ortamının yapısı, büyüklüğü, temizliği, renkleri, ısınması, aydınlatılması gibi durumlar olarak ele alınmıştır.
- İş gören kapasitesinin geliştirilmesi; terfi, işle ilgili yenilikler, kişinin kendini geliştirebilme olanaklarını, yeteneklerin kullanılabilme olanakları ile yönetimden yardım ve katkı alınması olarak ele alınmıştır.
- Sosyal sorumluluk; örgütün çevreye karşı duyarlılığı, sorumluluğu paydaşlara hesap verebilirliği, topluma yönelik kültürel ve sanatsal faaliyetler olarak ele alınmıştır.
- Sosyal bütünleşme; örgütün kendi içinde işbirliği, takım çalışmasına desteği, güveni, aidiyet duygusu olarak ele alınmıştır.
- Demokratik ortam; çalışanların kararlara katılımına, hak ve sorumluluklarını bilerek savunabilmesi, özel yaşamlarının gizliliğine saygı gösterilmesi ve eşit muamele görülmesine ilişkin olanaklar olarak ele alınmıştır.
- Uygun ve adil karşılık, elde edilen ücretin emeğin karşılığı olması, iş güvenliği ve sağlığı, emeklilik ve özlük hakların yeterli olması olarak ele alınmıştır.

Genel anlamda iş yaşam kalitesi; çalışmayı doğrudan veya dolaylı olarak etki eden ücretler, kazançlar, çalışma ortamı ve koşulları, işlerin yönetim ve organizasyonu, işte teknoloji, çalışan tatmini ve motivasyonu, endüstriyel ilişkiler, katılım, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim gibi faktörleri bütünleştiren bir kavramdır (Can, 1991: 2).



İçinde bulunduğunuz toplumda çoğu zaman yapılan iş ve birey birbirlerinin yansımaları olarak ele alınmakta ve insanlar yaptıkları işlerle değerlendirilebilmektedir. Kişinin sahip olduğu iş, onun toplumsal statüsünün, hayattan aldığı tatmini ve zevkini, ailesine sağlamış olduğu maddi manevi olan ne varsa, her türlü imkanın belirleyicisi durumundadır (Çakmak, 2004: 1).

İş yaşam kalitesi kişinin işinden tatmin, işe ilişkin doyum, işe ilişkin motivasyon ve kişisel tecrübe gibi kavramlar ile ilişkilidir. Bireyin istihdam edildiği kurum ve kuruluşta önemli gördüğü istek ve ihtiyaçlarının tatmin derecesi iş yaşam kalitesinin bir göstergesidir. Yine yüksek düzeyde iş yaşam kalitesinin çalışanlara güven, dürüstlük, sorumluluk, demokrasi ve esneklik gibi kavramları aştığı düşünülmektedir (Özgen, 2002; Çiçek, 2005). Örgütün kültürel yapısı, uygulama ve politikalarının iş yaşam kalitesi üzerine büyük etkiye sahip olduğu bir gerçektir. Bu noktada örgütlerin açık ve destekleyici bir örgüt iklimine sahip olarak, güven temelli bir yapı oluşturması önemlidir. Yine Özgen (2002)'e göre çalışanlara kararlara katılma konusunda fırsat verilemsi ve görevleri yerine getirme konusunda yetki serbestisi verilmesi ile iş yaşam kalitesine katkı sağlanmaktadır.

Örgütsel etkinlik üzerinde önemli etkileri olan çalışanların örgütsel verimliliğe katkılarının artırılmasında onların davranışlarını etkileyen sosyal ve psikolojik unsurların çok iyi şekilde analizi gerekmektedir (Ballı ve Üstün, 2017). Boisvert (1977) iş yaşam kalitesi ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çalışmasında onbeş örgütsel değişken kullanmıştır. Bu anlamda araştırmacı iş üzerinde denetim, işe ilişkin öğrenme olanakları, yetenek ve becerilerin kullanımı, işe ilişkin onaylanma, işte arzu edilen geleceğe ulaşma olanakları, iş süreçleri ve yapısı, çalışma arkadaşlarıyla karşılıklı etkileşim, yeterliliği üzerinde denetim, işin çeşitliliği ve farklılıklar, işe ilişkin geliştirilen saygı ve gurur, kararlara katılıma ilişkin destek, performansa ilişkin geri bildirim, kendi kararlarını verebilme ve uygulayabilme değişkenlerinin iş yaşam kalitesi ile ilişkili olduğunu düşünmüştür.

Yine Amerikan Çalışma Enstitüsü iş yaşam kalitesini belirleyen temel özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Çatak ve Bahçecik, 2015). İşe duyulan ilgi, kariyerdeki hedeflere

ulaşabilme olanakları, iş ile ilgili kararlara katılabilme, başarıya göre terfi olanakları, yönetime duyulan güven, kişiye gösterilen saygı, yoğun iş stresinin bulunmaması, maddi açıdan rahatlık, uygun fiziksel çalışma ortamı, amirle uyumlu ilişkiler, işin kişisel yaşam üzerindeki olumlu etkisi, sendika-işveren ilişkilerinde uyum.

Örgütsel yaşamda niteliğin artırılmasına yönelik çabaların sürdüğü günümüz dünyasında mekanik ve modası geçmiş yönetim teknik ve yöntemlerinden uzaklaşarak çalışanların işin parçası haline getirildiği yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir. Bu noktada çalışanların örgütlerine karşı geliştirecekleri güven, destek ve aidiyet duygularının örgütsel çıktılara da yansıtacağı düşünülmektedir.

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen örgütler, örgütün ekonomik açıdan büyümesini sağlanmanın yanı sıra çalışanlar için de mükemmel olan çalışma koşullarını geliştirmek için çaba sarf eder. Bu çabalar fiziksel koşullar için olduğu kadar, örgüt havası için de olmalıdır. İşyerinde mutlu olma, işletmeye bağlı olma ve güçlü bir işbirliği için paylaşma duygusu yaratılmış olmalıdır. Bu da yönetimin temel görevidir. Bulunduğu iş ortamında çalışanların motivasyonu, emniyet ve kaza önleme tedbirleri, aktif ve randımanlı bir üretim ortamı, iletişim ve işbirliğini olumsuz şekilde etkileyen iş ortamı koşulları, iş yaşam kalitesini ve dolayısıyla örgütsel verimliliği negatif yönde etkileyecektir (Aydemir, 2008). Görüldüğü gibi tüm bu özellikler insan doğasıyla doğrudan paralellik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle iş ve insan arasındaki uyuma bağlı olarak iş yaşam kalitesi ortaya çıkmaktadır (Serbest, 2000: 31).

İşletmeler açısından çalışanların, iş yaşam kalitelerinin iyi hale getirilmesiyle işletmelerin yüksek performans derecelerine ulaştığı gözlemlenmiştir. Çalışanların fiziksel ve duygusal gereksinimlerine cevap verebilen örgütsel yapıların oluşturulması ile örgütlerin en değerli kaynakları arasında sayılan insan kaynağının doğru ve etkin kullanımı söz konusu olacaktır.

## **2.2. İŞ YAŞAM KALİTESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

İş yaşam kalitesi ile ilgili ilk genel ve sistemli yaklaşım, Londra'daki Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü'nde 1950'li yıllarda Eric Trist, Fred Emery, A.K. Rice, Hans van

Beinum ve arkadaşları tarafından yürütülen kuramsal ve pratik çalışmalar ile sağlanmıştır (Aba, 2009; Güvenli, 2006).

1960’larda “herkese eşit istihdam şansı” hakkı verme üzerinde durulacağı ifade edilmiştir. 1960’lı yılların son zamanlarına doğru iş yaşam kalitesi kavramının önemine dikkat çekilmek istenmiş aynı zamanda iş hayatındaki bazı olumsuz koşullarada dikkat çekmek istenmiştir (Serbest, 2000: 30). 1960’ların son demlerine kadar Amerika’da bulunan işletmelerin yaklaşık %60’ı bu yeni oluşumları özümsemesine rağmen bir çok işletmeyönetimlerinde eski bir kullanım olan Taylor modeline devam etmekte ısrar etmiştir. Bunun sonucunda bir çok işletmede makineleşme daha da yaygınlaşmaya başlamıştır (Martel ve Dupuis, 2006: 335).

İş yaşam kalitesi kavramı ilk olarak 1972 yılında New York’ta yapılan uluslararası bir konferansta ortaya atılmış ve Uluslararası Çalışma Yaşamı Kalitesi Konseyi çalışma yaşamı kalitesi hakkında araştırma ve uygulama yapmak için oluşturulmuştur (May vd., 1999; Aydemir, 2008). İş yaşamının kalitesi; 1970’lerin sonu ve 1980’lerin başlarında işin yeniden yapılanması çalışmalarıyla ve bu on yıllık dönemde ortaya çıkan sosyal devinimlerin belirli bir kısmı ile endüstri cemiyetlerindeki çalışanların iş hayatlarının koşullarını geliştirmelerine olanak sağlamıştır (Bayır, 1999). 1980 ve 1990’lı yılların ilk zamanlarında görülen ekonomik hareketler ve göstergeler iş yaşam koşullarının üzerinde olumsuz olan bazı olay ve durumların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Dikmetaş, 2004: 62). 2004 yılında AB Birliğine dahil olan bir dizi ülkede kararlılığın giderek yaygınlaşması ve fazlalaşması geçim şartlarının yükseltilmeye çalışılması konusunda ortak bir noktada bir görüşe varmışlardır.

Türkiye’de de 1980’li yılların başından itibaren ortaya çıkan ekonomik sorunlar bununla beraber işsizlik sahasında meydana gelen ciddi sıkıntılar, toplumun içinde bulunan bireylerinde bu konu üzerinde güvensizliğini giderek artırmıştır. Son yıllarda ortaya çıkan ekonomik buhranlar birçok dünya ülkesini etkisi altına aldığı gibi Türkiye’de de aynı iş yaşam kalitesi üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır.

### 2.3. İŞ YAŞAM KALİTESİNİN AMAÇLARI

İş yaşam kalitesi insan ve sosyal ihtiyaçlar arasında istikrarın sağlanması (Solmuş, 2000; Dikmetaş, 2006) daha insanca ve sağlıklı çalışma koşullarını esas alan, eşit gelir kaynaklarına atıfta bulunan bir değişim yapma sürecidir (Travis, 1995; Erdem, 2010). Artan iş yaşam kalitesi her ne kadar birey/bireyin işi ile ahengini ortaya koyduğunu gösterse de sosyal hayat ile olan bağının düzgün ve sistemli olmasına da katkıda bulunmaktadır (Erat vd., 2011). Bireyler için yaşam; kişisel, çalışma ve aile yaşantısı anlamında bir bütünlüğü ifade etmektedir. Bu nedenle bir denge kurulması bireyin nitelikli bir yaşam sürmesini, ailesi ve sosyal çevresiyle olumlu bir etkileşimde bulunmasını, işverenin beklentilerinin karşılanmasını sağlayacaktır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 17).

İş yaşam kalitesinin hedefleri içinde bireyin işe karşı sergilediği tavır, güveni, iş memnuniyeti, iş doyumunu, beklentilerinin ihtiyacı karşılanması, başarısının takdir edilmesi, mükafatlandırma, sosyal hayat şartlarını sürdürebilecek şekilde ücret ve maaş beklentisinin sağlanması, makam ve kariyer imkanlarının sağlanmış olması, iş yaşam kalitesinin nitelikleri ve gayeleri içinde yer almaktadır. Aynı zamanda, iş yaşam kalitesinin sosyal ihtiyaçlar içinde bir eşitlik sağlanmasına dayanak olması, sosyal ihtiyaçlar ve iş hayatının birbiri ile bütünleşmiş olarak bireyin ihtiyaçlarına karşılık bulması önemli noktalar içinde yer alır. Yapmış olduğu iş/görev açısından bireyin kendisine danışılması, iş vegörev açısından doyuma ulaşması, ihtiyaçların ve verilen görevin sonunda, o vazifeyi sağlayan bireyin karşılığını beklemesi onun tatmin edilmek hazzı, çalışan açısından büyük önem taşımaktadır. Bu değerler iş yaşam kalitesi içinde yer alması gereken önemli hususlardan biri olarak yer almaktadır (Erat vd., 2011).

İş yaşam kalitesinin amaçları arasında çalışanın kariyer yaşamını belirli bir düzende tutmak, kendini güvende hissetmesini sağlamak, beklenti, istek ve ihtiyaçlarını tam ve doğru şekilde karşılamak yer almaktadır. Çalışanın kendisini güvende hissetmesinin yanısıra görevinin sağladığı ve hissettirdiği mutluluğu çevresindekilerle paylaşması da önemlidir. Genelde orta yaş grubu iş görenler, orta yaş bunalımından dolayı güven sorununu sıklıkla yaşamaktadır. Bunun nedeni iş güvenlik niteliğinin ve noksanlığının ortaya çıkardığı psikolojik etkilerdir. İş yaşam

kalitesi bu gibi oluşmuş ya da oluşabilecek güven sorunlarını ortadan kaldırmayı amaçlamalı ve hedeflemelidir (Berberoğlu, 1991; Erat vd., 2011).

Çalışma ortamının bu özellikleri (Aba, 2009; Akan ve Bektaş, 2014):

- Çalışanların tehlikelerden uzak tutulması, onların sağlığının ve güvenliliğinin gözetilmesi,
- İşyerine huzurun, güvenin ve yüksek iş tatminin sağlanması,
- Çalışanların tüm temel ve sosyal ihtiyaçlarına yanıt verilmesi,
- Çalışanlara kendilerini kanıtlamaları için olanaklar sağlanması,
- Çalışanların yeteneklerini ve kişiliklerinin geliştirmeleri için fırsatlar verilmesi şeklinde özetlenebilir.

İş yaşam kalitesi uygulamaları fiziksel, sosyal ve psikolojik güvenlik temelleri ile üzerine konumlanmış, kişilerin yetenek ve becerilerinin bütüncül bir yaklaşımla iş ve sosyal yaşama aktarmasına yardımcı olan uygulamalardan oluşmaktadır. Örgütlerin varlıklarını koruyarak devamlılıklarını sağlamalarında öncü rol oynayan insan kaynakların örgütsel bağlılık ve aidiyet duygularını geliştirmeye yardımcı olacağı düşünülen bu uygulamaların bir bütünlük ve ahenk içinde olması önemlidir.

#### **2.4. İŞ YAŞAM KALİTESİNİN ÖNEMİ VE ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINDA İŞ YAŞAM KALİTESİ**

İş yaşam kalitesi, personelin çalışma ortamındaki faaliyet ve verimliliğini birebir etki içerisinde bırakan önemli bir yönetim sürecidir. Bu sürecin kapsamında ücret ve ödül sistemi, işteki güvenlik ve sağlık ortamı, personelin kendini yetiştirme ve geliştirme kapasitesi, örgütün sağlıklı ve güven içinde büyüme durumu, örgüt içindeki ilişkiler ve iletişim ortamı, yönetim ve çalışanlar arasındaki işbirliği, istişare ve karar süreçlerine katılım süreçleri, iş içinde veya iş sonrası sağlanan olanaklar ve kolaylıklar gibi yönetim süreçleri vardır (Walton, 1975; Çiçek, 2005).

Günümüzde, örgütsel performansı belirleyici öğelerin “işgörenler” olduğunun belirgin bir yapıda fark edilmesi iş yaşam kalitesi kavramını öne çıkarmış ve bu konuda yapılan çalışmaların önemini artırmıştır. İşgörenlerin yaratıcılık potansiyeli örgütlerin rekabetçi üstünlüğünün temel bir kaynağıdır. Bu kaynaktan en

iyi biçimde yararlanabilmenin yolu da yüksek derecede iş ve yaşam platformu sağlamaktır. İşgörenlerin yeteneklerinin yükselmesi ve bunun sonucunda ihtiyaçların artması örgütleri iş yaşam kalitesini iyileştirecek hükümlere ve uygulamalara yönlendirmektedir (Barutçugil, 2004; Yalçın vd., 2016). İş yaşam kalitesinin yüksek seviyeye çıkarılması ile çalışanlar kendisini sürekli geliştirmeye, öğrendiklerini çevresinde bulunan bireylere aktarmayı görev bilen bunun yanında mutluluk düzeyi artan ve işinden memnun olan bireyler olarak karşımıza çıkarlar. Böylelikle çalışanlar yenilikçi düşünceleri ile örgüte katkı sağlayarak daha iyi seviyelere gelmelerine destek olurlar.

Bu nedenle çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi hem örgüt ve çalışanlar bakımından daha randımanlı ve üretken bir çalışma ortamının oluşmasına, hem de çalışanların sosyo-psikolojik meselelerinin örgüt içinde daha az görülerek bu sorunların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır (Fettahlıoğlu, 2006: 62).

İş yaşam ve çalışma yaşamının insancillaştırılması, fazla iş yükünün rahatlatılması, iş yaşamı kalitesi açısından da önemlidir. Her bireyin çalışma başarısını birbirinden çeşitlilik göstereceği gibi verimliliği de değişiklik gösterebilir. Her bireyden aynı tahminde iş ve verimlilik ortaya koyması beklenemez. Bunun gibi durumlarda işe göre kişi fikri yerleştirilmelidir. Kadın ve erkek çalışanlara başta aldıkları eğitimleri olmak üzere fiziksel yeterlilikleri ve güçleri ile ilgili olarak iş paylaşımı yapılabilir. İş çalışan insana uyumlaştırılabildiği gibi işin çalışanlarayönelik paylaşımı da yapılabilir. Yani her çalışanın kendi becerisine uygun kademelere getirilmesi çalışanların performansında artışa yardımcı olacaktır. Bunun gibidurumlarda çalışanların verimlilik dereceleri sürekli değişiklik gösterir ve iş yaşam kalitesi artırılır. Bu sayede belirlenen amaç ve hedeflere bu daha hızlı ve doğru şekilde ulaşılabilir (Gilbert, 1994; Erat vd., 2011).

İşletmelerde verimliliği artırma çalışmaları sermaye harcamaları ile değil, beyin ve zeka çalışmaları ile elde edilebilir. Çalışanlara iyi bir iş yaşam standardı sunulması, örgütün başarısını gösterir. İş yaşam kalitesi, iyi bir himaye, iyi çalışma şartları, yüksek ücret ve sosyal haklar, ilginç, rekabetçi ve ödüllendirici bir iş demektir. Kaliteli bir iş yaşam koşulu için, çalışana işletmeye olan desteğini artıracak daha

büyük fırsatlar sunmalıdır. Bu nedenle proaktif yöneticiler ve insan kaynakları departmanları çalışanların karar verme sürecinde daha belirgin bir şekilde yer almalarını sağlayacak yollar bulmalıdır (Özgen, 2002; Çiçek, 2005).

Günümüzde teknolojinin gelişmesine paralel olarak çalışanların iş yükü azalmış ancak değişim ve gelişmeler iş yaşamında pek çok sosyal kavramı gündeme getirmiştir. İş yaşam kalitesi kavramı bunlardan birisidir. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için iş yaşamının daha nasıl nitelikli hale getirilebileceği önemli bir konu haline gelmiştir (Aydemir, 2008). İş yaşam kalitesi üzerine yapılan araştırmalar, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. İş yaşam kalitesi; örgüt seviyesinde yapılan faaliyetler sonucu çalışanlara daha insancıl ve sağlıklı iş şartlarının sağlanması, örgütlerde çalışanların kalitesinin yükseltilmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli faaliyetlerinin ve verimliliğin sağlanması için daha iyi çalışma ortamlarının oluşturulması ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır (Erat vd., 2011).

Çalışanın hayatında işin hem zaman değerlendirme, hem yaşam enerjisini faydalı olabileceği gayelere yönlendirme ve bunların sonucunda da edindiği hazla ruh sağlığını koruması gibi önemli etkilere sahiptir. Bu noktada iş yaşamı kalitesi kavramı ile anlatılmak istenen çalışanları tatmin edecek çalışma koşullarının oluşturulmasıdır. Bu kavram, mevcut çalışma ortamında bir takım farklılıklar yaparak daha iyi çalışma şartları ortaya koyarak çalışanın fiziki ve ruhi yapısını tertip eden, çalışanın onuruna destek olan, kısaca çalışan üzerinde odaklanan bir yönetim anlayışdır (Öge, 2000).

Rekabet ortamında büyümeyi sağlamak aynı zamanda ayakta kalmak isteyen örgütler ile verimli çalışarak ömrünü devam ettirmek isteyen örgütler nitelikli insan kaynağının kendileri için ne kadar önemli olduğunun farkına varmalıdır. Örgütler misyon, vizyon, amaç ve hedeflerine ulaşmada önemli etkiye sahip olan çalışanlarının memnuniyetini sağlamak ve artırmaya önem vermelidir. Bu noktada iş yaşam koşullarının kalitesinin artırılması önem arz etmektedir. İnsan bir maddi unsur olarak değil, örgütün vizyonunu geliştirecek ve bu vizyona giden yoldaki engellerin üstesinde gelebilmesi açısından önemli bir etken olarak görülmelidir.

Buradan hareketle, örgütlerde çalışan unsurunun verimliliğini artıracak başarılı etkileşimlerin başlatılması bir zorunluluk haline gelmiştir (Serbest, 2000: Aydemir, 2008).

İş yaşam kalitesine yönetsel açıdan bakıldığında geleneksel yönetim anlayışında daha çok teknoloji kavranmı ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımda insan yalnızca bir “araç” olarak görülmektedir. Bu nedenle de kararlara katılım söz konusu olmamaktadır. Yine bu tür yönetim yaklaşımlarında iletişim kanalları da çok zayıftır. Çağdaş yönetim anlayışı ise bireye bir değer ve işletmenin vazgeçilemez bir parçası olduğunu hatırlatması açısından daha birleştirici bir süreç sağlamaktadır. Kararlara katılma, iletişim ve işbirliği, çağdaş yönetim anlayışında daha belirgindir (Uysal, 2002). Tablo 2.1’de geleneksel ve çağdaş örgütlerin karşılaştırılması yapılmıştır.

**Tablo 2.1:** Geleneksel ve Çağdaş Örgütlerin Karşılaştırılması

<b>GELENEKSEL ÖRGÜTLER</b>	<b>ÇAĞDAŞ ÖRGÜTLER</b>
Teknolojininkayıtsız şartsız hakimiyeti	İnsan-makine optimizasyonu
İnsan makinenin bir parçası	İnsan:Makinenin tamamlayıcısı
Düşük iş nitelikleri, teknik ve sınırlı beceriler	İşin niteliklerinde optimum gruplama, çoklu ve geniş yetenekler
Harici Kontroller: Denetçi ve Uzman kontrolleri, kontrol süreçleri	Dahili kontroller: Kendi kendini kontrol eden alt sistemler, grup dinamikleri
Dikey örgütsel sema: Çok iyi belirlenmiş işlevleri ve durumları içeren hiyerarşik yönetim	Yatay örgütlenme: Gevşek, geniş, genel işlevleri ve gayri resmi iş tanımlarını içeren hiyerarşik işletme, katılımcı yönetim
Çalışanlar arasında rekabet	Çalışanlar arasında işbirliği, arkadaşlık ruhu, grup harmonisi
Sadece örgütsel hedefler	Örgütsel hedefler yanında grupsal ve bireysel hedefler
Tesadüfî değişim	Planlı değişim
Bölümleme	Bütünleştirme: Sistem yaklaşımı
Dar Görüşlülük: Örgüte yüzünü, çevreye sırtını dönme yaklaşımı	Geniş görüşlülük: Örgüt içi hedeflerle birlikte, çevreye uyum sağlamak
Pastayı bölüşmek	Pastayı büyütme
Personel maliyetleri mekanizması	İnsan kaynağına yatırım
Merkezi karar verme sistemleri	Yerel karar verme sistemi

**Kaynak:** (Serbest, 2000: 33)



Geleneksel işletmelerde “yönetim” anlayışı “hıyerarşı” kavramı ile beraber düşünölmekte ve iş hayatında ifade ettiği şekli ile de bir dizi basamağı hatırlatmaktadır. Bu hıyerarşik aşama işletme içerisinde haberleşme ve işbirliğini gerektikçe güçleştirmektedir. Çağdaş işletmelerde ise yatay bir örgütlenme yapısı ve geniş bir yönetim anlayışı dikkat çekmektedir. Çalışanlarla işbirliği, kararlara katılmalarının sağlanması, işletme hedefleri ile birlikte kişisel beklenti ve taleplere değeri verilmesi çağdaş yönetim anlayışında önplana çıkmaktadır (Serbest, 2000; Uysal, 2002).

Yaşamın bütün olması, çalışma ve yaşama şartlarının, dolayısıyla çalışma ve yaşam kalitesinin birbirinden bağımsız düşünölmelerini imkansız kılmaktadır. Bunun sebebi, çalışma ve yaşama koşulları arasında çok yönlü, sıkı bir etkileşimin bulunmasıdır. Bu nedenle çalışma yaşamı kalitesi, yaşam kalitesinin sağlanması bakımından önemlidir (Yüksel, 2004; Akbolat vd., 2015).

## **2.5. İŞ YAŞAM KALİTESİNİN UNSURLARI**

İş yaşam kalitesi kavramı ve dolayısıyla iş yaşam kalitesinin öğeleri; ölkelerin ve örgütlerin kültürel bünyesi ve yönetim zihniyetine bağılı olarak önemli değışiklikler içermektedir. Japonya’da iş hattında çalışan personelin işe başlama zamanı ve iş başındaki canlılığını denetleme gereksinimi idareciler için oldukça ehemmiyetsiz ve önceliği olmayan bir gereksinimken, İsviçre’de bu vazife idarecilerin öncelikle yapması gereken bir iş durumundadır. Dolayısıyla ölkeler ve örgütlerin kültürel yapısına bağılı olarak aynı iş kolunun iş dizaynı, iş akışı, çalışma şekli ve süreçleri değışiklik gösterir. Aynı şekilde ölkelerin kültür yapılarına göre; çalışanlara sağlanan motivasyon araçları, personelin yönetimden beklediği iş yaşam kalitesi iyileştirme istekleri, ücret ve maddi mükafatlarla manevi mükafatların kıymeti, iş güvencesi ve iş yeri güvenlik tedbirlerinin önem ve önceliği değışir (Hodgetts ve Luthans, 1994; Çiçek, 2005).

İş yaşam kavramını açıklayabilmek için, belli öğelerin üzerinde durulmasına gerek duyulmaktadır. Çünkü bir bireyin iş yaşam kalitesi, hem iş içindeki hem de iş

dışındaki pek çok davranışına bağlanmaktadır. Richard E. Walton bu unsurları sekiz başlıkta sıralamıştır (Antosova ve Csikosova, 2005: 45).

### **2.5.1. Uygunluk ve Adil Olma**

Kime, ne zaman, nasıl, hangi cins ve tarzlarda, ne kadar ücret verilmesi gerektiği iş yaşam kalitesinin geliştirilmesinde en önemli öğedir. İş yaşamı kalitesi kavramı içerisinde ücretlerin kafi ve adil olup olmadığına dair en çok ele alınan ölçüm çalışan bireylerin verilen ücrete karşı sergilendikleri tutum ve davranışlardır. Eğer sağlanan iş ve karşılığı ödenen ücret adil olarak kabul ediliyorsa çalışan yapılan iş sözleşmesinden memnun olacaktır. Buna karşın ücretin yetersiz olarak değerlendirildiği bir iş yerinde işe kızgınlık ve öfke duyguları çalışanın işe karşı tutumunda ve davranışında büyük bir olumsuz etkiye sebep olacaktır. Bu durumda nedeni ne olursa olsun ücretler mevzusundaki bir olumsuzluk ve mutsuzluk iş yaşamının diğer taraflarını etkileyebilir. Öyle ise idareci çalışanın sağladığı hizmet karşılığında aldığı ücretin kafi ve adil olup olmadığını sorgulamak durumundadır (Kandula, 2004: 129).

Bowditch ve Buono (1994) iş yaşamında kalite düşüncesinde kalitenin ortaya koyulmasında bir ölçüt olarak uygun ve adil ücreti; gelir düzeyinin, sosyal olarak belirlenen yeterlilik standartlarında olup olmadığı şeklinde tanımlamışlardır (Solmuş, 2000).

İşletmelerde ücret idaresinin misyonu, işletme içinde ve dışında tutarlı ve adil bir ödeme sistemi oluşturmak ve emeğin bedelini tam olarak vermektir. Etkin ücret yönetimi olarak nitelendirilen adil ve tutarlı bir ücret sisteminin sağlayabileceği yararlar şöyle sıralanabilir (Şimşek, 2005):

- Nitelikli iş görenleri işletmeye çekmeyi sağlar,
- Çalışkan ve verimli personelin işletmede kalmasını temin eder,
- Piyasa ve işletme içi dengelere uygun, adil bir ödeme (iç ve dış ücret dengeleri) gerçekleştirilir,
- Personelin içten gelen bir istekle çalışması sağlanır,
- Personelin moralini yükseltir,
- İşgücü devir hızını en az düzeye indirir.

### **2.5.2. İş Güvenliği ve Sağlıklı Çalışma Koşulları**

İş yerinde sağlığın ve güvenliğin korunması, en temel hak olan ve diğer bütün hakların da kullanılmasına olanak tanıyan yaşama hakkı ile doğrudan ilişkilidir (Bingöl,2006: 591). İş güvenliği hakkı, herkese tanınmış bulunan yaşama, beden bütünlüğü ve sağlık hakkının iş yerindeki yansımasıdır (Arpaçay, 2005:114).

Makul iş saatleri, meydana gelen yaralanma ve hastalık ihtimalini en aza indiren fiziksel çalışma koşulları, iş şartlarının belirli bir yaşın altında (ya da üstünde) olan bireyin yaşamı için tehlike arz edebilecek vaziyetde olup olmadığıyla ilgilidir (Bowditch ve Buono, 1994). İşin ve çalışma sürecinin sebep olduğu birçok sağlık problemi ve işkazaları gibi çalışma ortamlarından kaynaklanan tehlikeler bireyin sağlığını birebir tesir altında bırakmakta bu da sağlıklı çalışma ortamının önemini çok daha açık bir şekilde göstermektedir (Dindar vd., 2004).

İş güvenliği, bireyin geleceğine ilişkin olarak kendisini güvende hissetmesi ile ilgili bir kavramdır. Eğer bir işletmede iş güvenliği yoksa çalışanlarda stres belirtileri artış göstermekle birlikte hem çalışanlar arasında hem de bireyin iş veya yaşam çatışmasının oluşmasına neden olabilmektedir (Sirgy vd., 2001: 241-302).

Topluluk etiği topluluğun her bir üyesine değer vermektir. Denizciler denizde kaybolan arkadaşlarını bulmaya çalışırken aynı zamanda kendi hayatlarında tehlikeye atıp ölüm tehlikesine maruz kalırlar. Normalde anlamsız olan bu tutum, güçlü teşkilatın yansımasıdır. Eğer teşkilatınızın ve arkadaşlarınızın yeri geldiği zaman sizin içinde aynı önemi göstereceklerini bilerseniz, siz de tüm benliğinizle onlar için elinizden geleni yapmayı istersiniz. Böyle bir çalışma ortamında kalite ve tatmin en üst sınıra ulaşmaktadır. Çalışanların güvende oldukları, becerilerini geliştirebilecekleri ortamların sunulduğu örgütlerde çalışmak onları memnun edecektir. Sağlıklı ve mutlu çalışanlar iş hayatında aynı zamanda daha randımanlı olacaktır. Bunun için çalışan odaklı, çalışanları ortak performansla başarılı duruma getiren, çalışanların güçlü yönlerini etkili kılan modern olan yönetim yöntemleri uygulanmalıdır (Uysal, 2002).

### **2.5.3. İnsan Kapasitesini Kullanma ve Geliştirme**

İş yaşam kalitesi üzerinde en önemli faktörlerden bir diğeri de bireyin kendini göstermesi, işinde yüksek performans ve verimlilik sağlamasıdır. Bilgi ve beceri anlamında kendini geliştiren bir çalışan hem işinde başarılı hem de diğer çalışma arkadaşlarına model oluşturacaktır. Çalışanların yetenek ve becerilerini, edinmiş oldukları bilgi ve eğitim ile göstermesine yönetim ve idare olanak sağlamalıdır. Gelişmeye yönelik olarak çalışanların önü açılmalı, yapılan gerçek otonomiye yani çalışanların kendi yaptıkları işin kontrolüne daha çok izin verilmesi gerekir. Bu durumda işin manasız olmaması, çok fazla uzmanlık gerektirmemesi, çalışanların sahip olduğu farklı bakış açılarının işin yürütülmesinde ve planlanmasında rol oynaması üzerinde önemle durularak, çalışma sistem ve projelerinde çalışanın iştiraki sağlanmalıdır. Bu durumda çalışanın performans ve verimliliği belirli bir seviyeye yükselecektir (Kandula, 2004: 130).

İş görenlerin ve iş gören ekiplerin örgütün ihtiyaç duyduğu bilgi ve kabiliyetleri elde etmeleri ve elinde tuttukları potansiyeli en üst seviyede kullanmaları iş yaşam kalitesi ile ilişkilidir. Bu anlamıyla iş gören geliştirme işlevi, örgüt çalışanlarının üstlenecekleri vazifeleri gereğince yerine getirebilmelerine yönelik kişisel ve mesleki vizyonlarını genişleten, bilişsel yeterliliklerini geliştiren ve profesyonel donanımlarını arttıran faaliyetlerini ifade etmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009).

### **2.5.4. Sürekli Gelişme ve Güvenlik için Geleceğe Yönelik Fırsatların Sunulması**

Bu kısımda özellikle kariyer fırsatları üzerine dikkat çekilmektedir. Çalışanın iş hayatında özellikle, çalıştığı işte yükselebileme fırsatları, bireyin çalışmayı planladığı işyerinde istihdam ve gelir güvenliğinin ne seviyede olduğu, çalışanın meslek hayatının gelecekteki kısımlarında yeni öğrendiği bilgileri nasıl kullanabileceği ve bugün yaptığı çalışmalarda, geçmişteki bilgilerin ne kadarının kullanıldığı ya da ne kadarının unutulduğu konularına dikkat çekilmektedir (Erginer, 2003: 207).

Bowditch ve Buono'a (1994) sürekli gelişme ve güvenlik için geleceğe yönelik fırsatların ortaya koyulması; kişisel gelişim, becerilerin kullanılması ve güvenlik gibi faktörleri içinde barındırarak yapılan bu işle ilgili fırsatlardan ziyade kariyer üzerine

odaklaşır (Solmuş, 2000). Çalışana iş yaşamında kariyer olanağı sağlanmalıdır. Önümüzdeki yıllarda, dikkatlerin insan boyutu üzerine çekilmesi mecburi hale gelecektir. Çalışanlarına derece atlama olanağı ve gelir güvenliği sağlanmalıdır. Hangi hedefi gerçekleştirmek için kurulmuş olursa olsun tüm teşkilatları gelişme gücü ve büyümesi; onu oluşturan çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda, beraberce çalışabilmelerindeki arzularına bağlıdır. Bazen az miktarda bir maaş artışı, söylenen bir güzel söz, örgütte verimliliği sağlayabileceği gibi, kimi durumlarda çalışanlara yapılan bir saygısızlık, sosyal güvenlik sisteminin olmayışı vb. örgütü beklenmeyecek şekilde bir zarara sokabilecektir. Çalışan geriye dönüp iş yaşamına baktığında ne kadar yükseldiğini ve ileriye gittiğini görürse yaşamından haz almaktadır (Enginer, 2001).

#### **2.5.5. Sosyal Bütünleşme – Entegrasyon**

Grup arasında sosyal entegrasyon, çalışanın organizasyonda önyargılardan arınmasına, çalışana destek veren temel takımlara, bu takımların dışında da bir grup bilincinin oluşmuş olmasına bağlıdır (Yücel, 2003).

Çalışma yaşamı içinde toplumsal bütünleşme ve çalışanlar arasındaki iletişim ile ilişki değerli konular içinde yer almaktadır. İyi teşkilatlanmış bir ekip çalışmasındansağlanacak verimlilik hiç de yabana atılır cinsten değildir. Çalışanın kısa ve derinlemesine bireysel kapasitesini ortaya çıkarabilme ve geliştirebilme fırsatları yaratılarak diğer grup üyeleri ile entegrasyonu sağlanmalıdır. Bu gibi durumlarda grup çalışması ve grup içi haberleşme ve temas daha sağlıklı bir şekilde sağlanacaktır.

Çalışanın kapasitesini en iyi şekilde ortaya koymasını sağlamada çalışanın işe doğru bir şekilde başlatılması önemlidir. İyi planlanmış bir alıştırma ile yeni vazifelerine, yöneticilerine, iş gruplarına ve örgütün değer sistemine alıştırılması çalışanın iş tanımının ve kendisine yönelik performans umutlarının ucu açık bir şekilde ortaya koyularak iş yerine sosyal uyumunun sağlanması memnuniyetsizlikleri, işe gelmeme oranlarını ve iş değiştirme hızını azaltmak yoluyla ünite etkililiğine de katkıda bulunacaktır (Sullivan, 2001).

### **2.5.6. Kurallar ve Kurallara Bağlılık**

Geleneksel iş düşüncesi ile yönetilen gruplarda idare ve hiyerarşi kavramı aynı manada kullanılmakta ve iş hayatında kurallara bağlılığı almaktadır. Kurallara bağlılık çalışanların kişisel dokunulmazlığını, fikirlerini açıkça söyleyebilmesi ve eşitlik haklarından yararlanabilmesi aynı zamanda çalıştığı grup tarafından da korunmasını içerir. Örgütlerin kişisel dokunulmazlığa verdiği değer, kişisel değişiklikleri hoş görüp, konuşma hakkına izin vermesinde ve işle ilgili bütün konularda hukuki eşitlik uygulanmasında bazı değişiklikler meydana gelebilir. İdarecilerin çalışanlara karşı hakkaniyetli muamelesi örgütte çalışan kişilerin iş yaşamlarının kalitesini etkiler (Erginer, 2003).

### **2.5.7. İş ve Özel Yaşam Alanları Arasındaki Denge**

Bir bireyin çalışma yaşamındaki tecrübelerinin bireyin yaşamının diğer sahalarında olumlu ya da olumsuz tesirleri olabilir. Örneğin bireyin ailesiyle olan ilişkilerini etkileyebilir. Bu nedenle kişinin çalışan rolü ile hayatındaki diğer rolleri arasında bir denge olmalıdır. Denge kavramı çalışanın çalışma saatlerini, kariyer beklentilerini ve sürekli olarak taşınmasını gerektirmeyen ilerleme ve terfi olanaklarını ifade eder. Eğer iş ve aile dengesinde karşılıklı uyumsuzluk ortaya çıkarsa, iş-aile çatışmasından kaynaklanan iş-aile dengesi sorunu ortaya çıkar. Bu yüzden iş ve özel yaşam alanları arasındaki denge iyi sağlanmalıdır (Akdere, 2006: 175).

İş ve özel yaşam arasındaki ilişki çalıştıran ve çalışanlar için ehemmiyetli olan iş yaşam standardının önemli bir parçasıdır. Sürekli artan rekabet ortamında ev ve iş yaşamını birbirinden ayırmak güçtür. Çalışanlar bugün kariyer, aile yaşantıları ve boş zaman aktiviteleri arasında uyumlu bir dengenin olmasını arzulamaktadırlar (Lewis, 1997: 111).

Çalışma şartları personelin iş dışı yaşamını da etkisi altına almaktadır. Fazla mesai veyauzun çalışma saatleri, insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir (Erdil vd., 2004).

Örgütlerin iş dışı hayata destek vermeleri, çalışanın iş yaşamı dışındaki sorumluluklarına da önem verdiklerini göstermeleri, onların işe bağlılığını ve iş doyumunu üst seviyeye çıkarmanın yanı sıra, sosyal sorumluluklarının da bir parçasıdır. Bu sorumluluğu, örgüt hem çalışanlarına ve onların ailelerine karşı hem de topluma karşı yerine getirmiş olmaktadır. Böylece hem işgören hem de örgüt kazançlı çıkmaktadır (Kapız, 2002: 139-153).

### **2.5.8. Sosyal İlişkililik**

Sosyal ilişki hissini geliştirmenin en önemli koşullarından biri bireylerin aynı ortamı paylaşıyor olduğunun farkında olmasıdır. Bir şehirden akan nehir suyu kirli ise geliri düşük olan insanlar içinde kirlidir, geliri yüksek olan insanlar içinde bu durum aynıdır. İnsanlarla aynı ortamın solunması, sosyal ruhu ortaya çıkartan bir odak noktadır. Sosyal bir hava ortaya çıkarmanın birçok şekli vardır. Personele şirket hisselerinden pay verilerek örgüte bağlanmaları, örgüt genel kazancında kar paylaşımı yaparak tüm personelin kazancının bir arada yükselmesi veya azalmasına neden olacağından, sosyal grup olma ve sosyal paylaşma duygusunu geliştirir. Örgüt içerisinde herkese açık yayınlanan, ifadeler personelde teşkilatın vaziyetinin ne olduğunu tüm yönleriyle görmelerini sağlar. Çalışanlar birbirlerinin üretimlerinin sonuçlarını gördükçe sosyal paylaşma ruhu da doğal olarak artar (Uysal, 2002).

İletişim problemi olan bir işyerinde çalışan bireylerin ruh hali ise farklılık görülmekle birlikte, yaptıkları işlerinden uzaklaşacaklardır. Böylelikle iş yerinde çatışmalar git gide artacak, işe yabancılaşma başlayacak ve işlerinden soğuyacaklardır. İşlerine odaklanamayacaklardır. Bunun sonucunda işyerinde fonksiyonel olmayan çatışmaların seviyesi artacak, çalışanların birbirleri arasında yabancılaşma başlayacak ve işe karşı soğuma yönleri ortaya çıkacaktır (Drake ve Smith, 1978: 72-75).

Yukarıda bahsi geçen ve birbirleri ile ilişkili bu sekiz madde, çalışanların işletmedeki olumlu ya da olumsuz koşulları anlamalarını sağlarken, ortaya çıkabilecek olumsuz durumların ortadan kaldırılması konusunda da çalışan ve yöneticilere yardımcı olmaktadır. Artan iş yaşam kalitesi ile çalışanlar yüksek performans, motivasyon ve

yaptığı işten memnun olmaları gibi avantajlar elde ederler (Piccini ve Tolfo, 1998: 4).

Paylaşılan sekiz maddenin yanında örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda, çalışanların düşüncelerinin de önemsenmesi, çalışanların iş memnuniyetine ulaşmasında ve iş yaşam kalitelerinin arttırılmasında önemli bir rolü vardır. Zira iş yaşam kalitesi, rahat ve güvenli bir iş çevresini kapsar. İnsanlar işte ne yaptıkları ve kim olduklarını bilmek isterler. Aynı zamanda üstleriyle, iş arkadaşlarıyla ve müşterilerle iyi iletişim kurmak isterler. Kimileri için de ekibin bir parçası olmak önemlidir. Özellikle çalışanlar bilgi, kabiliyet ve yaratıcı gelişim sürecine katılımlarının değerli olduğunu hissetmek isterler. Bu kavramlar olmadan, iyi bir gelir düzeyine sahip olsalar da iş yaşam kalitelerinde memnuniyete ulaşamazlar. İş sürekli geliştirilebilir. Çalışanlar iş süreçlerini geliştirebilecek, kolaylaştırabilecek ve daha çekici hale getirebilecek birtakım yaratıcı fikirlere ve düşüncelere sahip olabilir. Yöneticiler, çalışanlarının bu tarz fikirlere sahip olabileceğinin farkına varmak ve onları teşvik edecek ve gelişim sürecine onların da katılımını sağlayacak bir süreç hazırlamak zorundadır (Aba, 2009).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda örgütlerin uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmada temel kaynaklar arasında yer alan çalışanlar ve onların duygusal zekalarına ilişkin becerilerinin iş yaşam kalitelerine yansıma eğilimi oldukça yüksektir. Kavramların tek tek incenmesi ile ortaya konan pozitif çıktılarının varlığı bu iki kavramın birlikte incelenmesi konusunda bir fikir oluşturmuştur. Duygusal zekası yüksek bireylerin duygular ve bu duyguların farkındalığına ilişkin yetenekleri onların istendik davranışlara yöneltilmesine yardımcı olmaktadır. Özyeterliliği, duygularını ifade ve kontrol becerileri yüksek bu çalışanların bu olumlu yetenek ve becerilerini örgütsel ve toplumsal çevrelerine daha kolay yansıtacağı düşünülebilir. İçsel ve benlik mutluluğunu yakalayan bireylerin iş arkadaşları, yönetici ve liderleri ile ilişkilerini yürütme ve sürdürme konusunda da istikrarı yakalamaları örgütsel çıktılarda da kendisine yer bulacaktır.

Biyolojik, sosyolojik ve psikolojik bir bütün olan çalışanların duygusal becerileri ile başlayan ve örgütsel yapı içerisinde devam eden uygulamalar ile yaşamının her



noktasında ulaşan iyilik hali örgütsel, sosyal ve toplumsal kalitenin artmasına yardımcı olacaktır. Bu noktada duygusal zeka ve alt boyutlarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin belirlenmesi ile örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmaya yönelik çabaların sistemli bir hal alması olasıdır. Araştırmanın sonraki kısmında duygusal zeka ve alt boyutlarının iş yaşam kalitesi ile ilişkileri belirlenen hipotezler yardımı ile incelenecektir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL ZEKANIN İŞ YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın bu kısmında araştırmaya yönelik amaç, önem, yöntem ve bulgulara yer verilmektedir.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Türkiye ve Azerbaycan'da faaliyet gösteren iki üniversitede çalışan akademisyenler üzerine yapılan bu araştırma, duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bununla birlikte, akademisyenlerin iş yaşam kalitesinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvanı ve kıdem yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Yapılan literatür taramasında, duygusal zeka ve iş yaşam kalitesini farklı farklı değişkenler ile inceleyen bir çok araştırma bulunmasına karşın, duygusal zeka ve iş yaşam kalitesini birlikte inceleyen bir araştırmaya rastlanmaması bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Literatürde, duygusal zeka ile iş yaşam doyumu ve tükenmişlik (Öztürk ve Deniz, 2008), iş performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Gürbüz ve Yüksel, 2008), liderlik (Acar, 2002), dönüşümcü liderlik (Erkuş ve Günlü, 2008), girişimcilik (Yelkikalan, 2006), mesleki tükenmişlik (Güllüce ve İşcan, 2010), çatışma yönetimi (Özdemir, 2007) ilişkilerinin ele alındığı görülmektedir. Yine iş yaşam kalitesi ile yıldırma (Yüçetürk, 2005), örgütsel bağlılık (Erdem, 2010), işte kalma niyeti ve işe devamsızlık (Demir, 2011) gibi değişkenlerle

ilişkinin ele alındığı çalışmalar mevcuttur. Bu nedenle literatürde duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik çalışma sayısının sınırlı oluşu araştırma kavramları inceleme konusunda motivasyon oluşturmuştur.

Akademisyenlerin sahip oldukları duygusal zekası becerilerinin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada; Akademisyenlerin duygusal zeka ve iş yaşam kalitesine ilişkin algıları nasıldır? Akademisyenlerin iş yaşam kalitesi durumları demografik özelliklere göre farklılaşma göstermekte midir? Duygusal zeka iş yaşam kalitesini nasıl ve ne yönde etkilemektedir? sorularına yanıt aranmaktadır. Bu sorulara yanıt aramak için Azerbaycan'ın Gence şehrinde faaliyet gösteren Azerbaycan Devlet Tarım Üniversitesi ve Türkiye'nin Nevşehir ilindeki Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinin akademik personelleri açısından duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır.

Bu çalışmadaki kavramlar bir bütün halinde ele alınıp incelenmekte ve değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu nedenle çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı ve bu bakımdan önem ifade edeceği söylenebilir.

Yine araştırma sonuçlarının, akademisyenler açısından mevcut durumun iyi şekilde değerlendirilmesi, konuyla ilgili yeni stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olacak yol gösterici nitelikte bilgiler sunacağı düşünülmektedir. İnsan kaynağının önemli bir değer olarak nitelendirildiği üniversitelerde bu kaynağın, doğru ve etkin şekilde kullanılması adına yönetici ve uygulayıcılara yardımcı olacağı umulmaktadır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek, evren ve örneklem, model ve hipotezlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

#### **3.2.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Azerbaycan'ın Gence şehrinde faaliyet gösteren Azerbaycan Devlet Tarım Üniversitesi ve Türkiye'nin Nevşehir ilindeki Nevşehir Hacı Bektaş

Veli Üniversitesinin akademik personelleri oluşturmaktadır. Ancak bütçe ve zaman kısıtı nedeniyle evrenin tümüne ulaşma imkanı bulunmadığından araştırmada evrenden örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda kolayda örnekleme (Özdemir, 2008) kullanılarak Azerbaycan'ın Gence şehrinde faaliyet gösteren Azerbaycan Devlet Tarım Üniversitesi ve Türkiye'nin Nevşehir ilindeki Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinin akademik personeli örnekleme oluşturmuştur.

Araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilen ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile işletmelere dağıtılan 250 anketlerden 227 tanesi geri dönmüştür. Sonuçta bilimsel analize tabi tutulabilir toplam 227 anket (analiz birimi) elde edilmiştir. Yani anketlerin geri dönüş oranı %90.8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran bilimsel olarak kabul edilebilir yeterliliğe sahiptir (Sürgevil, Tolay ve Topayan, 2013: 5378).

### **3.2.2. Ölçekler**

Bu çalışmada Türkiye ve Azerbaycan'da faaliyet gösteren üniversitelerin akademik personelinin duygusal zekalarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik uygun istatistiksel analizler yapılacaktır. Bu amaçla gerçekleştirilen bu çalışmada veri toplama aracı olarak Duygusal Zeka Ölçeği (DZÖ) ve İş Yaşam Kalitesi Ölçeği (İYKÖ) kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından tasarlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşurken anketin ikinci ve üçüncü bölümlerinde katılımcıların duygusal zeka ve iş yaşam kalitelerine ilişkin algılarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

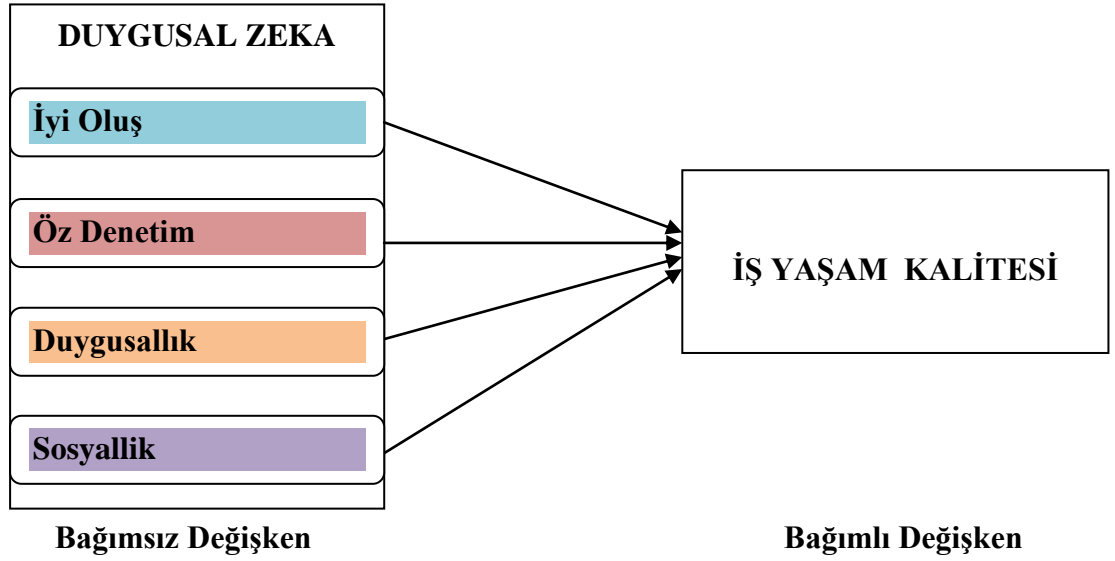
Araştırmada kullanılan DZÖ Petrides ve Furnham (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin kısa formunun Türkçe uyarlaması Deniz ve arkadaşları (2013) tarafından yapılmıştır. Beşli likert tipindeki ölçekteki ifadeler 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Ölçek 20 sorudan oluşmaktadır. Ancak 1., 3., 10., 13., 20. ifadeler

ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü gerekçesiyle araştırma kapsamına alınmamıştır. Ayrıca ölçeğin güvenilirliği ise Cronbach's Alpha .72 olarak hesaplanmıştır.

Akademisyenlerin iş yaşam kalite düzeylerini ölçmek için ise McDonald (2001) tarafından geliştirilen, Kösterelioğlu (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İYKÖ" kullanılmıştır. McDonald tarafından geliştirilmiş olan anketin ilk halini 53 soru oluşturmaktadır. Bu ölçeğin türkçeye uyarlanması sonucunda, Kösterelioğlu tarafından 40 soruya indirilmiştir. Ancak 2., 9., 12., 17., 18., 20., 24., 26., 40. ifadeler ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü gerekçesiyle araştırma kapsamına alınmamıştır. Anketin bu bölümünde yine 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği ise .71 olarak tespit edilmiştir.

### **3.2.3. Model ve Hipotezler**

Duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmaya ilişkin yapılan literatür taramasında bahsi geçen kavramların tek tek incelenerek çeşitli örgütsel çıktılar ile ilişkilerinin belirlenmesine yoğunlaşıldığı görülmüştür. Ancak bu çalışmada duygusal zekanın iş yaşam kalitesinin bir öncülü olup olmadığının belirlenmesi adına bütüncül bir yaklaşım benimsenerek kavramlar bir arada değerlendirilmiştir. Literatürde farklı unsurlar ile ilişkilendirilen duygusal zeka kavramı ve alt boyutları bu çalışmada iyi oluş, öz denetim, duygusallık, duygusallık ve sosyal beceriler şeklinde incelenmiştir. Yine bu kavramların iş yaşam kalitesi unsurlarından adalet, iş güvenliği, sürekli gelişme, kariyer olanakları, sosyal entegrasyon, iş ve sosyal yaşamda denge gibi kavramlar üzerindeki etki gücünün tespit edilmesinin önemli olduğu düşünülmüştür. Tüm bu amaç ve açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın kavramsal araştırma modeli Şekil 3.1'deki gibidir:



Şekil 3. 1: Kavramsal Araştırma Modeli

**H<sub>1</sub>:** Araştırmaya katılan akademik personelin mensup olduğu ülke açısından iş yaşam kalitesi algılamaları farklılık gösterir.

**H<sub>2</sub>:** Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyeti açısından iş yaşam kalitesi algılamaları farklılık gösterir.

**H<sub>3</sub>:** Araştırmaya katılan akademik personelin yaşı açısından iş yaşam kalitesi algıları farklılık gösterir.

**H<sub>4</sub>:** Araştırmaya katılan akademik personelin medeni durumu açısından iş yaşam kalitesi algıları farklılık gösterir.

**H<sub>5</sub>:** Araştırmaya katılan akademik personelin eğitim durumu açısından iş yaşam kalitesi algıları farklılık gösterir.

**H<sub>6</sub>:** Araştırmaya katılan akademik personelin ünvanı açısından iş yaşam kalitesi algıları farklılık gösterir.

**H<sub>7</sub>:** Araştırmaya katılan akademik personelin kıdemi açısından iş yaşam kalitesi algıları farklılık gösterir.

**H<sub>8</sub>:** Duygusal zeka iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

**H<sub>9,1</sub>:** Duygusal zekanın alt boyutlarından olan iyi oluş iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

**H<sub>9,2</sub>:** Duygusal zekanın alt boyutlarından olan öz denetim iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

**H<sub>9,3</sub>:** Duygusal zekanın alt boyutlarından olan duygusallık iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

**H<sub>9,4</sub>:** Duygusal zekanın alt boyutlarından olan sosyallik iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

### **3.2.4. Veri Analiz Yöntemleri**

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesine ilişkin çeşitli istatistikler yapılmıştır. Buna göre yapılacak istatistiksel analizler öncesinde tüm değişkenler tek değişkenli ve çok değişkenli normal dağılım açısından incelenmiştir. Değişkenler arasındaki tek ve çok değişkenli normallik için yürütülen istatistikler basıklık ve çarpıklık katsayılarının  $\pm 2$  aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bayram (2010:109)'a göre araştırma verilerinin normal dağılım sınırları içinde yer aldığı söylenebilir. Bu değerler ışığında modelleme çalışması sırasında .05 anlamlılık düzeyinde en çok olabilirlik (Maximum Likelihood) yaklaşımı kullanılmıştır.

Araştırmada verilerin kullanıldığı ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu aşamadan sonra çalışma kapsamına dahil olmuş işgörenlerin demografik özelliklerine dair tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Son olarak Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak araştırmanın modeli ve hipotezleri test edilmiştir.

## **3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Yapılan araştırmanın bu kısmında araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik özelliklerine, araştırma bulgularına ve model ile hipotezlerin test edilmesi içerikli konulara yer verilmektedir.

### **3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik özellikleri aşağıda Tablo 3.1'de verilmektedir.

**Tablo 3.1:** Akademisyenlerin demografik özellikleri

Demografik Özellikler	f	Yüzde(%)	Demografik Özellikler	F	Yüzde(%)
<b>Ülke</b>			<b>Ünvan</b>		
Türkiye	127	55.9	Profesör	22	9.7
Azerbaycan	100	44.1	Doçent	40	17.6
			Yardımcı Doçent Doktor	46	20.3
<b>Cinsiyet</b>			Doktor	13	5.7
Erkek	115	50.7	Öğretim Görevlisi	37	16.3
Kadın	112	49.3	Okutman	28	12.3
			Araştırma Görevlisi	31	13.7
<b>Yaş</b>			Uzman	10	4.4
20-24 yaş	4	1.8	<b>Kıdem yılı</b>		
25-28 yaş	26	11.4	1 Yıl ve altı	14	6.2
29-35 yaş	67	29.5	2-5 yıl	62	27.3
36 yaş ve üstü	130	57.3	6-10 yıl	86	37.9
			11-20 yıl	30	13.2
<b>Eğitim durumu</b>			21 yıl ve üstü	35	15.4
Lisans	26	11.4	<b>Medeni durum</b>		
Yüksek lisans	50	22.0	Evli	167	73.6
Doktora	151	66.5	Bekar	60	26.4

Bu araştırmaya Türkiye ve Azerbaycan'daki iki üniversitenin gönüllülük esası doğrultusunda 227 akademik personeli katılmıştır. Tablo 3.1'de görüldüğü gibi katılımcıların %55.9'u Türkiye'den, %44.1'i ise Azerbaycan'dan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %50.7'si erkek, %49.3'ü kadınlardan meydana gelmektedir. Katılımcıların %1.8'i 20-24 yaş arası, %11.5'i 25-28 yaş arası, %29.5'i 29-35 yaş arası, %57.3'ü 36 yaş ve üstü olup, %73.6'sı evli, %26.4'ü ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan akademisyenlerin eğitim durumlarına bakıldığında ise lisans mezunu %11.4, yüksek lisans mezunu %22.0 ve doktora mezunu %66.5 olduğu görülmektedir. Katılımcılar ünvanları açısından değerlendirildiğinde ise; profesörlerin %9.7, doçentlerin %17.6, yardımcı doçent doktorların %20.3, doktorların %5.7, öğretim görevlilerinin %16.3, okutmanların %12.3, araştırma görevlilerinin %13.7, uzmanların %4.4 olduğu görülmektedir. Son olarak iş deneyimi incelendiğinde; 1 yıl ve daha az deneyime sahip olan akademisyenlerin %6.2, 2-5 yıl arası deneyime sahip olanlar %27.2, 6-10 yıl arası deneyime sahip olanlar %37.9, 11-



20 yıl arası deneyime sahip olanlar %13.2 ve 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar ise %15.4'lük kısma denk gelmektedir.

### 3.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırma hipotezlerinden olan iş yaşam kalitesinin ülke, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvan ve kıdem yılı değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılmış t testi ve ANOVA analizine, duygusal zeka ve alt boyutları ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmış korelasyon analizine ve en sonda, duygusal zeka ve alt boyutlarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılmış regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İş yaşam kalitesinin ülkeler bazında farklılaşıp farklılaşmadığı tablo 3.2'de yer almaktadır.

**Tablo 3.2:** İş Yaşam Kalitesinin (İYK) ülkelere göre t testi sonuçları

	Ülke	N	$\bar{X}$	SS	t	p
İYK	Türkiye	127	3.45	0.28	3.469	0.001
	Azerbaycan	100	3.31	0.30		

p<0,01

Tablo 3.2'de yer alan t testi sonuçlarına göre, iş yaşam kalitesi (t=3.469; p<0,01) genel skorlarının ülke değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Türkiye'deki akademisyenlerin iş yaşam kalitesine ilişkin skorları (3,45±0,28) Azerbaycan'daki akademisyenlerin iş yaşam kalitesine ilişkin skorlarından (3,31±0,30) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Analiz sonuçlarına göre, Türkiye ve Azerbaycan'daki akademisyenlerin iş yaşam kalitesi düzeylerinin ülke değişkeni açısından farklılık gösterdiği saptanmıştır. Türkiye'deki akademisyenlerin iş yaşam kalite düzeyinin Azerbaycan'daki akademisyenlerin iş yaşam kalite düzeyinden anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, **H<sub>1</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

İş yaşam kalitesinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan t testi sonuçları tablo 3.3'te yer almaktadır.

**Tablo 3.3:** İş Yaşam Kalitesinin cinsiyete göre t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
İYK	Erkek	115	3.40	0.29	-1.021	0.308
	Kadın	112	3.37	0.31		

p<0,05

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi iş yaşam kalitesi ( $t=-1.021$ ;  $p>0,05$ ) genel puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre  $H_2$  hipotezi red edilmiştir.

İş yaşam kalitesinin yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları tablo 3.4'te yer almaktadır.

**Tablo 3.4:** İş Yaşam Kalitesinin yaş gruplarına göre ANOVA testi sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İYK	20-24	4	3.55	0.13	1.391	0.24
	25-28	26	3.45	0.35		
	29-35	67	3.41	0.29		
	35 ve üstü	130	3.35	0.29		

Tablo 3.4'te yer alan analiz sonuçlarından görüldüğü gibi, akademik personelin iş yaşam kalitesinin ( $F=1.391$ ;  $p>0.05$ ) yaş değişkenine göre bir farklılık göstermediği söylenebilir. Araştırmanın sonucuna göre  $H_3$  hipotezi red edilmiştir.

İş yaşam kalitesinin medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan t testi sonuçları tablo 3.5'te yer almaktadır.

**Tablo 3.5:** İş Yaşam Kalitesinin medeni duruma göre t testi sonuçları

	Medeni durum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
İYK	Evli	167	3.13	0.18	0.531	0.596
	Bekar	60	3.11	0.23		

Tablo 3.5'e göre iş yaşam kalitesi ( $t=0.531$ ;  $p>0,05$ ) genel skorlarının medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre  $H_4$  hipotezi red edilmiştir.

İş yaşam kalitesinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları tablo 3.6'da yer almaktadır.

**Tablo 3.6:** İş Yaşam Kalitesinin eğitim durumuna göre ANOVA testi sonuçları

	Eğitim	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İYK	Lisans	25	3.42	0.21	2.526	0.058
	Yüksek lisans	50	3.32	0.34		
	Doktora	151	3.41	0.29		

Tablo 3.6'da yer alan analiz sonuçlarına göre, akademik personelin iş yaşam kalitesinin ( $F=2.526$ ;  $p>0.05$ ) eğitim değişkenine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre  $H_5$  hipotezi red edilmiştir.

İş yaşam kalitesinin ünvan değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları tablo 3.7'de yer almaktadır.

**Tablo 3.7:** İş Yaşam Kalitesinin ünvan değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

	Ünvan	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İYK	Profesör	22	3.39	0.20	1.062	0.389
	Doçent	40	3.41	0.33		
	Yrd.Doç.Doktor	46	3.47	0.26		
	Doktor	13	3.33	0.21		
	Öğr. Görevlisi	37	3.31	0.26		
	Okutman	28	3.38	0.22		
	Arş. Görevlisi	31	3.37	0.44		
	Uzman	10	3.33	0.34		

Tablo 3.7'deki analiz sonuçlarına göre, akademik personelin iş yaşam kalitesinin ( $F=1.062$ ;  $p>0.05$ ) ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre  $H_6$  hipotezi red edilmiştir.

İş yaşam kalitesinin mesleki kıdem yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları tablo 3.8'de yer almaktadır.

**Tablo 5.8:** İş Yaşam Kalitesinin mesleki kıdem yılına göre ANOVA testi sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı fark
İYK	A-1 yıl ve altı	14	3.55	0.18	6.683	0.000**	A>C A>D A>E B>D
	B-2-5 yıl	62	3.41	0.34			
	C-6-10 yıl	86	3.45	0.23			
	D-11-20 yıl	30	3.22	0.26			
	E-21 yıl ve üstü	35	3.26	0.34			

\* p<0.05; \*\* p<0.01

Tablo 3.8’de yer alan analiz sonuçlarından görüldüğü gibi, akademik personelin iş yaşam kalitesinin (F=6.683; p<0.05) mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, personelin iş yaşam kalitesi, mesleki kıdem yılına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacı ile Scheffe testi yapılmış ve test sonuçlarına göre, 1 yıl ve altı mesleki kıdem yılı (3.55±0.18) ve 2-5 mesleki kıdem yılına (3.41±0.34) sahip akademisyenlerin iş yaşam kalitelerinin 6-10 mesleki kıdem yılı (3.45±0.23), 11-20 mesleki kıdem yılı (3.22±0.26) ve 21 yıl ve üstü mesleki kıdem yılına (3.26±0.34) sahip akademisyenlerden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre  $H_7$  hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal zeka ve alt boyutları ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 3.9’da yer almaktadır.

**Tablo 3.9:** Duygusal zeka ve alt boyutları ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	Aritmetik Ort.	St. Sapma
DZ	1						2,88	,42
İyi Oluş	.301**	1					3,11	,46
Öz Denetim	.333**	.246**	1				2,68	,59
Duygusallık	.318**	.313**	.187**	1			3,19	,37
Sosyallik	.631**	.539**	.795**	.472**	1		2,66	,44
İYK	.173**	.179**	.149*	.327**	.230**	1	3,13	,20

\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (iki yönlü).

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (iki yönlü).

Tablo 3.9'e göre duygusal zekanın alt boyutlarından iyi oluş ( $r=0.179$ ,  $p<0.01$ ), duygusallık ( $r=0.149$ ,  $p<0.01$ ), öz denetim boyutu ( $r=0.149$ ,  $p<0.05$ ) ve genel duygusal zeka ortalamaları ( $r=0.173$ ,  $p<0.01$ ) ile iş yaşam kalitesi arasında düşük düzeyde pozitif ( $r>0$ ) ve anlamlı; sosyallik boyutu ile iş yaşam kalitesi arasında ise ( $r=0.327$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde pozitif ( $r>0$ ) ve anlamlı ( $p<0.05$ ) bir ilişki tespit edilmiştir.

Pearson korelasyon analizinde bulgulandığı üzere duygusal zeka ve alt boyutları ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu aşamadan sonra, değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki neden sonuç ilişkisini matematiksel bir modelle açıklayan yöntem olarak tanımlanmaktadır (Özdamar, 2011: 524).

Duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları tablo 3.10'da yer almaktadır.

**Tablo 3.10:** Duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisine ait basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model I Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,851	,080		35,668	,000
Duygusal Zeka	,105	,030	,230	3,546	,000
R	,230				
R <sup>2</sup>	,053				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,049				
Tahmini standart hata	,19501				
F <sub>(1-225)</sub>	12,575				
Anlam düzeyi	0,000				

Bağımlı Değişken: İş Yaşam Kalitesi \* $p<0.05$ . \*\* $p<0.01$ .

Tablo 3.10'daki basit regresyon analizi sonuçlarına göre; duygusal zeka bağımsız değişken, iş yaşam kalitesi bağımlı değişken olarak girdiği Model I istatistiksel

açından anlamlıdır ( $R^2 = ,053$ ;  $F_{(1-225)} = 12,575$ ;  $p < 0.01$ ). Bu modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan iş yaşam kalitesindeki varyansın %5.3'ünü açıklamaktadır. Araştırma bulgularına göre; duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta = ,230$ ;  $p < 0.01$ ). Bu sonuçlara göre  $H_8$  hipotezinin desteklendiği söylenebilir. Modele göre bağımsız değişken olan duygusal zekadaki 1 birimlik değişme iş yaşam kalitesinde 2,851 birimlik bir değişmeye yol açmaktadır.

Duygusal zeka boyutlarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 3.11'de yer almaktadır.

**Tablo 3.11:** Duygusal zeka boyutlarının iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisine ait çoklu regresyon analizi sonuçları

Model II Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t	p	İç İlişki İstatistikleri		
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri	Koşul İndeksi
Sabit	2,443	,131		18,711	<b>,000</b>			1,000
1.İyi oluş	,020	,034	,042	,600	,549	,796	1,257	12,309
2.Öz Denetim	,027	,030	,062	,899	,370	,839	1,192	18,467
3.Duygusalılık	,023	,023	,067	,986	,325	,863	1,159	20,554
4.Sosyalılık	,152	,037	,281	4,109	<b>,000</b>	,844	1,185	27,622
R	,347							
R <sup>2</sup>	,120							
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,104							
Tahmini standart hata	,18921							
F <sub>(4-222)</sub>	7,590							
Anlam düzeyi	<b>,000</b>							
Durbin-Watson	1,541							

Bağımlı değişken: İş Yaşam Kalitesi \* $p < 0.05$ . \*\* $p < 0.01$ .

Tablo 3.11'de görüldüğü gibi duygusal zeka boyutlarının (iyi oluş, öz denetim, duygusalılık ve sosyalılık) iş yaşam kalitesi üzerindeki etkilerine dair hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Çoklu regresyon analizi bulgularına göre; Model II'deki VIF değerleri 1,159-1,257 arasında değişmektedir. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan oldukça düşüktür. Yine modeldeki en düşük tolerans değeri ise 0.796 olup, bu değer en alt sınır olan 0.10'dan çok yüksektir (O'brien, 2007). Bununla birlikte en yüksek CI değeri 27,622'dir ve bu değer de en üst sınır olan 30'dan düşüktür. Bu nedenle modelde çoklu bağıntı sorununa rastlanmadığı söylenebilir (Hair vd., 2006). Ayrıca modelde Durbin-Watson katsayısının 1,541 olduğu; yani durumda otokorelasyon sorunu da bulunmamaktadır (Visek, 2003).

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; Duygusal zeka boyutlarının bağımsız değişken, iş yaşam kalitesinin bağımlı değişken olarak girdiği Model II istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2= 0.120$ ;  $F_{(4-222)}= 7,590$ ;  $p<0.01$ ). Modelde duygusal zeka boyutlarının iş yaşam kalitesindeki varyansın %12. 'ini açıkladığı görülmektedir. Araştırma bulguları dikkate alındığında; Duygusal zeka boyutlarından iyi oluş ( $\beta= ,042$ ;  $p>0.05$ ), öz denetim ( $\beta= ,062$ ;  $p>0.05$ ) ve duygusallık ( $\beta= ,067$ ;  $p>0.05$ ) iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla bu bulgulara göre **H<sub>9,1</sub>**, **H<sub>9,2</sub>** ve **H<sub>9,3</sub>** hipotezleri red edilmiştir. Buna karşın Duygusal zekanın Sosyallik ( $\beta= ,281$ ;  $p<0.01$ ) boyutunun iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden **H<sub>9,4</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Araştırmanın genel çerçevesinden de anlaşıldığı duygusal zeka, artık bireylerin yaşamlarının belki de her anında kendilerini, çevrelerini, olayları ve olguları anlamak ve anlamlandırmak adına ön plana çıkmaktadır. Günümüz iş dünyasındaki çalışanların beklentilerinde meydana gelen değişikliklerden dolayı iş yaşam kalitesinin önemi öncelikli son derece artmıştır. Bireylerin sosyal, ekonomik ve psikolojik koşullarındaki farklılıklar duygusal zeka ve iş yaşam kalitesindeki beklentileri üzerinde de etkiye sahiptir. Bireylerin sahip olduğu duygusal zeka becerilerini doğru ve etkin bir şekilde kullanmaları ile örgüte maddi ve manevi sağlayacakları katkı arasında bir ilişki olduğu düşüncesi bu araştırmayı anlamlı kılmaktadır. Bu çerçevede örgütlerin temel ve en önemli kaynakları arasında yer alan çalışanların duygusal zekanın düzeylerinin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin belirlenerek örgütlere ve uygulayıcılara katkı sunmak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Türkiye'nin Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi ve Azerbaycan'ın Azerbaycan Devlet Tarım Üniversitesi'nin akademik personelleri üzerine yapılmış bu araştırmadan elde edilen bulgular şu şekildedir.

Araştırma bulgularına göre, iş yaşam kalitesinin ülke değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre Türkiye'deki akademisyenlerin iş yaşam kalite düzeyinin Azerbaycan'daki akademisyenlerin iş yaşam kalite düzeyinden yüksek olduğu söylenebilir. Ancak iş yaşam kalitesinin ülke değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ele alan bir çalışmaya rastlanmamış olması karşılaştırma yapma imkanını ortadan kaldırmaktadır. Yine duygusal zeka ve iş yaşam kalitesinin demografik özelliklere göre bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemeye yönelik yapılan analizlerde iş yaşam kalitesinin cinsiyete göre farklılık



göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçları elde eden Demir (2016) iş yaşam kalitesinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini tespit ederken Ünlü (2015) yaptığı araştırmada iş yaşam kalitesinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Yine yapılan analizler sonucunda medeni durum açısından iş yaşam kalitesinin herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Benzer sonuçlara ulaşan Erat (2010) ve Demir (2016) yaptıkları araştırmada iş yaşam kalitesinin medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın bir başka değişkeni olan yaş değişkenine göre iş yaşam kalitesinin farklılık göstermediği araştırmanın bir diğer sonucunu oluşturmaktadır. Benzer şekilde Aba (2009) yapmış olduğu araştırmada iş yaşam kalitesinin yaş değişkenine göre farklılık göstermediğini tespit ederken; Ünlü (2015) araştırmasında iş yaşam kalitesinin yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde eğitim düzeyine göre de iş yaşam kalitesinin de farklılık göstermediği elde edilen bulgulardan tespit edilmiştir. Araştırmanın bu sonucu Aba (2009) da yaptığı çalışma ile farklılık göstermektedir. Aba (2009) çalışmasında iş yaşam kalitesinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini tespit ederek farklı sonuçlara ulaşmıştır. Yine bu çalışmada iş yaşam kalitesinin ünvan değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İş yaşam kalitesinin ünvan değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ele alan çalışmaya yönetim literatüründe rastlanamaması karşılaştırma yapma imkanını ortadan kaldırmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, araştırmanın son demografik değişkeni olan kıdem yılı ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanların iş yaşam kalite düzeylerinin diğer çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre çalışma süresi arttıkça iş yaşam kalitesinin azaldığı söylenebilir. Ancak Demir (2016) yaptığı araştırmada iş yaşam kalitesinin mesleki kıdem yılına göre farklılık göstermediği sonuca ulaşmıştır.

Duygusal zeka ve alt boyutlarının iş yaşam kalitesi ile ilişkisini belirlemeye yönelik analiz sonuçları ise şu şekildedir:

Araştırma bulguları, duygusal zeka ve alt boyutları olan iyi oluş, öz denetim, duygusallık ve sosyallik ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Kısacası duygusal zeka arttıkça (azaldıkça), iş yaşam kalitesi de artmakta (azalmakta) dır. Ancak yönetim literatüründe aynı konuyu ele

alan çalışma bulunmamaktadır. Sadece Abul (2015) tarafından yapılmış araştırmada bu konuya yakın olarak sosyal zeka ve iş yaşam kalitesi ilişkisine bakılmış ve benzer sonuç elde edilmiştir. Yani sosyal zeka ve iş yaşam kalitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla duygusal zeka ve iş yaşam kalitesi arasındaki pozitif ilişkiye dair bulunan sonucu esas götürerek, yapılan bu araştırmanın yönetim literatürüne katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Araştırmanın diğer hipotezi olan duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların duygusal zeka düzeyleri arttıkça iş yaşam kalitelerinde artacağı söylenebilir. Yine duygusal zekanın alt boyutu olan sosyalliğin iş yaşam kalitesi üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak duygusal zeka alt boyutlarından olan iyi oluş, öz denetim ve duygusallığın iş yaşam kalitesi üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak, toplam duygusal zeka becerilerinde yaşanan artışların iş yaşam kalitesi üzerinde de artışa neden olacağı söylenebilir. Çalışanların sosyal becerilerindeki artışın onların fiziksel ve duygusal yönden iyileşmelerine katkı sağlayacağı düşünülebilir. Yine bu iyileşmelerin onların iş yaşam kalitelerini artıracığı söylenebilir. Az öncede belirtildiği gibi yönetim literatüründe konuya ilişkin yeterli çalışma bulunmamaktadır. Ancak Abul (2015) tarafından yapılan bir araştırmada sosyal zeka ve algılanan iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki incelenmiş ve sosyal zekanın iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu bulgu, araştırmamızın bulgularını dolaylı şekilde destekleyici niteliktedir. Bu bağlamda duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif etkiye sahip olmasına dair bulunan sonucun, yapılan bu çalışmanın yönetim literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda aşağıdaki hususlar önerilebilir:

- Araştırmanın daha fazla üniversitenin akademik personeli üzerinde de yapılarak sonuçların karşılaştırılması.
- Yine araştırmanın farklı sektörlerle ya da farklı meslek grubuna uygulanarak sonuçların karşılaştırılması.

- Araştırmanın örneklemini sadece iki üniversitenin akademik personellerinin oluşturması araştırmanın en önemli sınırlılığını meydana getirmektedir. Bu sebepten dolayı araştırma sonuçlarının genelleyci olarak değerlendirilmesi konusunda yeterli olmamaktadır. Daha fazla kurumda gerçekleştirilmiş bir araştırmanın ana kütleye daha çok hitap edebileceği,
- Personelin duygusal zeka düzeylerini yükseltecek uygulamaların işletme genelinde gerçekleştirilmesi,
- Örgüt içinde etkili iletişim sisteminin oluşturulması ve yükümlülüklerin net bir şekilde belirlenmesi.
- Çalışanların duygusal zeka düzeylerini yükseltecek politika ve uygulamaların kurum kültürü haline getirilmesi,
- Mekanik örgüt yapıları yerine çalışanların kararlara katılımlarının desteklendiği, sifıra yakın bir hiyerarşinin hakim olduğu, yenilik ve farklılıkların desteklendiği modern yapılar benimsenmelidir.

Bu tez çalışmasının yönetim literatürüne bir takım katkıları olduğu gibi araştırma bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. *Birincisi*, araştırmanın verileri yalnızca Türkiye ve Azerbaycan'da faaliyet gösteren iki üniversitenin akademik personellerinden elde edilmiştir. Elde edilen araştırma bulgularının bütün üniversite akademik personelleri bakımından genelleyci olabilmesi için gelecekte başka üniversitelerdeki akademisyenler açısından çok sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. *İkincisi*, duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yönetim literatüründe herhangi bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın duygusal zekanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini belirleyen herhangi bir araştırmanın bulunmaması nedeniyle yapılan bu çalışmanın bir takım eksikliklerinin olabileceği düşüncesini yaratmaktadır. Bu yüzden bulguların dikkatli yorumlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada üniversitelerin akademik personellerinin duygusal zeka düzeylerinin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda duygusal zekanın işe gömülmüşlük hali üzerindeki etkisi incelenmeyi beklenmektedir. Ayrıca bu konuda yapılacak olan çalışmaların akademik personellerde cinsiyet baz alınarak yapılması araştırmacılara önerilebilir.

## KAYNAKLAR

- Aba G (2009) İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Abdeen T H (2002) Company Performance: Does Quality Of Work Life Really Matter? *Management Research News* (25)8: 8-10.
- Abraham R (1999) Emotional Intelligence In Organizations: A Conceptualization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs* 125(2): 117-143.
- Abul A (2015) Sosyal Zeka Düzeyi ve Algılanan İş Yaşam Kalitesi Etkileşimine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Acar F T (2001) Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Adsız E (2016) Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stillere Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Akan D ve Bektaş F (2014) Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda İş Yaşam Kalitesi, *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi* 2(2): 29-42.
- Akbolat M, Turgut M ve Över G (2015) Hemşirelerin Yaşam Kalitesi Algılarının Motivasyonlarına Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4(2): 65-82.
- Akçay V H (2012) Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(1): 123-140.
- Akdere M (2006) Improving Quality Of Work-Life: Implications For Human Resources. and Business Performance. *South Dakota Business Review* (6)1: 173-177.

- Antošová M ve Csikósová (2005) A Quality of Working Life and Motivation. *Časopis Kvalita* (1)1: 45-47.
- Araz A (1991) Kişisel Projelerde Hareketle İşletme Yöneticilerinin İş Yaşamı Kalitesi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arpaçay B (2005) İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemine (OHSAS-TS18001) Yönelik Bir Uygulama Örneği. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arslan R ve Sayılı H (2006) Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(1): 267-280.
- Atkinson R L, Atkinson R C ve Hilgard E R (1995) *Psikolojiye Giriş* (Sosyal Yayınları, İstanbul).
- Atkinson R L, Atkinson R C, Smith E E, Bem D J ve Nolen-Hoeksema S (2002) *Psikolojiye Giriş*, çev. Alogan Y (Arkadaş Yayınları, Ankara).
- Aydemir Y (2008) İş Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bar-On R (1997) *The Emotional Intelligence Invertory (EQ-I): Technical Manual, Multi-Health Systems* (Toronto, Canada).
- Bar-On R (2003) How Important Is It To Educate People To Be Emotionally An Socially Intelligent, and Can It Be Done? *Perspectives In Education* (21)4: 3-13.
- Bar-On R (2005) *The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence*. In Fernández-Berrocal P and Extremera N (Guest Editors), *Special Issue On Emotional Intelligence* (Psicothema).
- Bar-On R (2006) The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema* (18): 13-25.
- Barutçugil İ (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).
- Başaran I (2004) Etkili Öğrenme ve Çoklu Zeka Kuramı: Bir İnceleme. *Ege Eğitim Dergisi* (5)1: 7-15.
- Bayır D T (1999) Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği. *Türk Kütüphaneciliği* 13(3): 223-251.
- Baymur F (1994) *Genel Psikoloji* (İnkılap Kitapevi, İstanbul).

- Bayram N (2010) Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Amos Uygulamaları. (Ezgi Kitabevi, Bursa).
- Becerem B Ö (2012) Güçlü Başlangıç Sosyal Duygusal Öğrenme Programı'nın 5 Yaş Çocuklarının Sosyal ve Duygusal Gelişimleri Üzerine Etkisi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: 47-55.
- Bellanca J (1997) *Active Learning Handbook For Multiple Intelligence Classrooms* (IRI/Skylight Training And Publishing Inc., USA).
- Berberoğlu G (1991) *İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkin Bir Uygulama: Kariyer Yönetim* (Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, İstanbul).
- Boisvert M (1977) The Quality of Working Life: An Analysis *Human Relations* 30(2): 155-160.
- Bowditch J L ve Buono A F (1994) *A Primer on Organizational Behavior* (John Wiley and Sons Inc., USA).
- Bridge B (2003) *Duyguların Eğitimi* (Beyaz Yayınları, İstanbul).
- Brockert, Siegfried ve Gabriele B (2000) *Duygusal Zeka Test Kitabı: Duygusal Zekanızı Değerlendirin*, çev. Süleymangil N. (MNS Yayıncılık, İstanbul).
- Can A (1991) Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi. 1. Verimlilik Kongresi. Ankara.
- Carroll J B (1993) *Human Cognitive Abilities: A Survey Of Factor-Analytic Studies* (Cambridge University Press).
- Caruso D, Mayer J D and Salovey P (2002) The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Toronto, Ontario: Multi-Health Systems.
- Caruso D R and Salovey P (2004) *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop and Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership* (A Wiley Imprint, San Francisco).
- Caruso, David ve Salovey P (2010) *Yönetimde Duygusal Zeka*. çev. Süheyla Kaymak. (Crea Yayıncılık, İstanbul).
- Cobb C D and Mayer J D (2000) Emotional Intelligence: What the research says? *Educational Leadership*, 58(2): 14-18.
- Colvin S (1922) *Principles Underlying The Construction And Use Of Intelligence Tests. The Twenty-First Yearbook Of The National Society For The Study And*

- Of Education-Intelligence Tests And Their Uses*. Editor: Guy M Whipple, Bloomington-Illinois (Public School Publishing Company).
- Considine G ve Callus R (2001) *The Quality of Work Life of Australian Employees*, (Working Paper, University of Sydney).
- Cooper R K and Sawaf A (1997) *Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership And Organisations* (Grosset/Putnum, New York).
- Cooper R K ve Sawaf A (2000) *Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetimde Veorganizasyonda Duygusal Zeka (EQ)*, çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar. (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Cooper, Robert K ve Sawaf A (2000) *Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka (Eq)*, çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar. (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Cüceloğlu D (2014) *İnsan ve davranışı* (Remzi kitabevi, İstanbul).
- Çakar U ve Arbak Y (2004) Modern ve Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (6)3: 23-48.
- Çakmak B (2004) İş-Aile Yaşam Alanlarında Yaşanan Çatışmalar ve Bu Çatışmaların İşe Bağlılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çatak T ve Bahçecik N (2015) Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi* (5)2.
- Çelenk İ (2015) Örgütlerde Duygusal Zeka ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çetinkaya Ö ve Alparslan A M (2011) Duygusal Zekanın İletişim becerileri üzerine etkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel üniversitesi İktisadi EIdari Bilimler fakültesi Dergisi* 16 (1): 363-377.
- Çiçek D (2005) Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Demir M (2011) İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algulamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış* 11(3): 453-464.

- Demir T (2016) Meslek Lisesi Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesine İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Demirel Ö (2002) *Eğitimde Çoklu Zeka-Kuram ve Uygulama* ( Pegem Akademi,Ankara).
- Demirel vd. (2006) *Eğitimde Yeni Yönelimler* (Pegema Yayıncılık, Ankara).
- Deniz M E, Özer E ve Işık E (2013) Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği–Kısa Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Eğitim ve Bilim* (38)169: 407-419.
- Dikmetaş E (2004) Elektronik Bilgi Sistemi ve Çalışma Yaşam Kalitesi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri, İbn-I Sina Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Dindar İ, İşsever H ve Özen M (2004) Edirne Merkezindeki Hastanelerde Görev Yapan Hemşirelerde İş ile İlgili Rahatsızlıklar ve Konulan Tanılar. *Hemşirelik Forumu Dergisi* 7(1): 59-63.
- Doğan S ve Şahin F (2007) Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (16)1: 231-252.
- Doğan S ve Şahin F (2013) Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (16)1: 234-235.
- Doğan Ü (1987) *Verimlilik Analizleri ve Verimlilik – Ergonomi İlişkileri* (İzmir Ticaret Borsası Yayınları,İzmir).
- Doğrul B Ş ve Tekeli S (2010) İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 2(2): 11-18.
- Dökmen Ü (2004) *Evrenle Uyumlasma Sürecinde Varolmak, Gelismek, Uzlaşmak* (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Drake R I ve Peter J S (1978) *Sanayide Davranış Bilimleri* (İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul): 72-75.
- Dulewicz V and Higgs M (1999) Can Emotional Intelligence Be Measured and Developed. *Leadership & Organizational Development Journal* (20)5: 245-252.
- Enginer A (2001) *İş Yaşamının Niteliği, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar, Sorunlar* (Academyplus Yayınevi, Ankara).



- Erat (2010) Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Erat Ş, Korkmaz M, Çimen V ve Yahyaoğlu G (2011) Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi. *Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık ve Tıp Bilimler Dergisi* 1(1): 68-97.
- Erdem M (2010) Öğretmen Algularına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 16(4): 511-536.
- Erdil O, Keskin H, İmamoğlu S Z, Erat S (2004) Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 5(1): 17-26.
- Eren E (2012) *Yönetim ve Organizasyon* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Erginer A (2003) *İş Yaşamının Niteliği, Yönetimde Çağdas Yaklaşımlar* (Anı Yayıncılık, Ankara).
- Erkuş A ve Günlü E (2008) Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 9(2): 187-209.
- Fettahlioğlu T (2006) Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Gardner H (1993) *Multiple Intelligences: The Theory In Practice* (Basic Books, New York).
- Gerrig R J and Zimbardo P G ( 2013) *Psikoloji ve Yaşam* (Nobel Yayıncılık, Ankara).
- Gilbert D (1994) Response. *Compensation & Benefits Review* (26)2.
- Goleman D (1995) Emotional Intelligence. *Psychosomatic Medicine* 8(95): 160-168.
- Goleman D (2000) Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review* 78(2): 78-90.
- Goleman D (2001) *Duygusal Zeka*, çev. Yüksel B S (Varlık Yayınları, İstanbul).
- Goleman D (2003) *Yıkıcı Duygular İle Nasıl Başa Çıkabiliriz*, çev. Hauser S (İnkılap Kitabevi, İstanbul).
- Goleman D (2006) *İşbaşında Duygusal Zeka*, çev. Handan Balkara (Varlık Yayınları, İstanbul): 67-131.

- Goleman D (2010) *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir* (Varlık Yayınları., İstanbul).
- Goleman D (2013) *İş Başında Duygusal Zeka*, çev. Handan Balkara. (Varlık Yayınları, İstanbul)
- Goleman D, Boyatzis R E ve Mckee A(2005) *Yeni Liderler*, çev. Filiz Nayır ve Osman Deniztekin (Varlık Yayınları, İstanbul).
- Gross J J (1998) Antecedent-And Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences For Experience, Expression and Physiology. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 74(1): 224-237.
- Gross J J and John O P (2002) *Wise Emotion Regulation*, Inl. Barret F & Salovey P (Eds.), *The Wisdom of Feelings: Psychological Processes In Emotional Intelligence* (Guilford Press, New York).
- Gross J J and Thompson R A (2007) Emotion Regulation: Conceptual Foundations. *Handbook Of Emotion Regulation* (Guildford Press, UK).
- Güllüce A Ç ve İşcan Ö F (2010) Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi* 5(2): 7-29.
- Güney S (2000) *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Gürbüz S ve Yüksel M (2008) Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: 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* (Nobel Yayınları, İzmir).
- Güvenli G (2006) Yeni Teknolojilerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Hein S G (2010) A comparative study of faculty principles of practice in curricular learning communities and non-curricular learning communities' environments. Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia.
- Hodgetts R, Luthans F (1994) *International Management*, *Mcgraw Hill Inc*.
- Hogan R T and Roberts B W (2000) *A Socioanalytic Perspective On Person/Environment Interaction*, In Walsh W B, Craik K H and Price R H (Eds.) *New Directions In Person-Environment Psychology*.
- Horn J L and Cattell R B (1966) Refinement and Test of The Theory Of Fluid And Crystallized General Intelligences. *Journal Of Educational Psychology* 57(5): 253-270.

- Huzzard T (2003)*The Convergence Of The Quality Of Working Life And Competitiveness* (National Institute For Working Life, Stockholm).
- John O P and Gross J J (2004) Healthy and Unhealthy Emotion Regulation: Personality Processes, Individual Differences and Life Span Development. *Journal Of Personality* 72(6): 1301-1333.
- Kalyoncu Z (2011) Duygusal Zeka İle Örgütten Kaynaklanan Stres Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Kandula S R (2004) *Human Resource Management In Practice: With 300 Models, Techniques and Tools* (PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi).
- Kapız S Ö (2002) İş-Aile Yaşamı Dengesi Ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (4)3: 139-153.
- Kaptagel İ G (1984) Tıpsal Psikoloji (Beta Basım, İstanbul).
- Karacelil S (2014) *Çocuğum Nasıl Daha Zeki Olur* (Nesil Yayınları, İstanbul).
- Kelly K K and Moon SM (1998) Personal And Social Talents. *Phi Delta Kappan* 79(10): 743-748.
- Kılıçarslan F (2009) 10 Adımda Duygusal Zeka (İkarus Yayın, İstanbul).
- Kırtıl S (2009) İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinde Duygusal Zeka Ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Köksal – Konik A (2007)Üstün Zekalı Çocuklarda Duygusal Zekayı Geliştirmeye Dönük Program Geliştirme Çalışması. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ballı A I K ve Üstün F (2017) Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Örnek Olay Çalışması. *International Journal of Social And Humanities Sciences* 1(2): 20-38.
- Konakay G (2010) Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik İle İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Konrad S ve Andhendl C (2001) *Duygularla Güçlenmek: Duygusal zeka Sayesinde Başarılı Bir Hayat* (Hayat Yayınları, İstanbul).

- Kösterelioğlu A M (2011) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi İle İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Ledoux J (1998) *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings Of Emotional Life*.
- Levine M F, Taylor J C ve Davis L E (1984) Defining Quality Of Working Life, *Human Relations* 37 (1): 81-104.
- Lewis S (1997) *An International Perspective On Work-Family Issues*, In. Parasuraman S and Greenhaus J H (Eds) *Integrating Work and Family: Challenges And Choices For A Changing World* (CN: Quorum Boks, Westport).
- Martel J P ve Dupuis G (2006) Quality Of Work Life: Theoretical And Methodological Problems and Presentation of A New Model And Measuring Instrument. *Social Indicators Research, Springer Science&Business Media B.V* (77).
- May B E, Lau R S M ve Johnson S K (1999) A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performanc *South Dakota Business Review* (58)2.
- Mayer J D and Salovey P (1997) What is emotional intelligence? Inp. Salovey and Sluyter D (Eds.) *Emotional development, Emotional literacy and Emotional intelligence* (Basic Books, New York).
- Mayer J D, Dipaolo M T and Salovey P (1990) Perceiving Affective Content In Ambiguous Visualstimuli: A Component Of Emotional Intelligence. *Journal Of Personality Assessment* (54): 772-781.
- Mayer J D, Caruso D and Salovey P (2000) *Models Of Emotional Intelligence*, In R J Sternberg (Ed) *Handbook of Intelligence* (Cambridge University Press, New York).
- Mayer J D, Caruso D R and Salovey P (2004) Emotional intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry* (15).
- Newsome S, Day, Arla L, Catano, Victor M (2000) Assessing The Predictive Validity Of Emotional Intelligence. *Personality And Individual Differences* (29): 1005-1016.
- Öge S H (2000) Örgütsel Etkinliğin Sağlanmasında İşgören – İş Uyumunun Ergonomik Analizi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Oginska– Bulik N(2005) Emotional Intelligence In The Workplace: Exploring Its Effects On Occupational Stress And Health Outcomes In Human Service Workers.*International Journal Of Occupational Medicine And EnvironmentalHealth* (18)2.
- Özdamar K (2011) *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* (Kaan Kitabevi, Eskişehir).
- Özdemir G (2007) Destinasyon Pazarlamasında İnternetin Rolü. *Yaşar Üniversitesi Dergisi* 2(8): 889-898.
- Özgen H, Öztürk A ve Yalçın A (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Nobel Kitabevi, Ankara).
- Özmen–Kılıç Z (2009)İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeyleriyle Öğrencilerin İstenmeyen Davranışlarını Algılamaları ve Başa Çıkma Yöntemleri Arasındaki İlişki.Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk A ve Deniz M E (2008) Analysis of Emotional Intelligence Job Satisfaction and Burnout Levels of Preschool Teachers According to Some Variables. *Elementary Education Online* 7(3): 578-599.
- Parker, James D A, Summerfeldt, Laura J, Hogan J, Marjorie, Majeski, Sarah A (2004) Emotional Intelligence and Academic Success: Examining The Transition From High School To University.*Personality And Individual Differences* 36(1): 163-172.
- Petrides K V, Furnham A (2001) Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation With Reference To Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality* (15).
- Petrides, Konstantine V ve Furnham A (2000) On The Dimensional Structure Of Emotional Intelligence. *Personality And Individual Differences* (29): 313 – 320.
- Piccini V C ve Tolfo S R (1998) The Best Companies To Work In Brazil and Quality Of Working Life: Disjunctions Between Theory And Practise.*International Conference Proceeding*.Budapest: 4.
- Ramos, Natalia S, Fernandez – Berrocal P and Extremera N(2007) Perceived Emotional Intelligence Facilities Cognitive – Emotional Processes Of Adaptation To An Acute Stressor. *Cognition And Emotion* (21)4: 758-772.
- Sabuncuoğlu Z (1984) *Çalışma Psikolojisi* (Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa).

- Saraoğlu Ş (2003) İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Schultz D P ve Schultz S E (2007)*Modern Psikoloji Tarihi*, Çev. Yasemin Aslay. (Kaknüs Yayınları, İstanbul).
- Serbest F (2000) İş Yaşamının Niteliği. *Verimlilik Dergisi*. MPM Yayınları (2): 30-33.
- Shapiro L E (1997) *How To Raise A Child With A High EQ: A Parent's Guide To Emotional Intelligence*. Harpercollins Publishers.
- Sirgy M J, Efraty D, Siegel P ve Lee D J (2001) A New Measure Of Quality Of Work Life(QWL) Based On Need Satisfaction And Spillover Theories. *Social Indicators Research* (55)3: 241–302.
- Solmuş T (2000) İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Program. *Türk Psikoloji Bülteni* 18.
- Somuncuoğlu D (2005) Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi Ve Eğitimdeki Rolü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* (11).
- Sternberg R J (1988) *The Triarchic Mind: A New Theory Of Human Intelligence* (Cambridge University Press, New York).
- Sternberg R J, Jarvin L and Grigorenko E L (2011) *Explorations In Giftedness* (Cambridge University Press, New York).
- Suliman A M and Al-Shaikh F N (2007) Emotional Intelligence At Work: Links To Conflict And Innovation. *Employee Relations* 29 (2).
- Sullivan J, Ducker P (2001) *Effective Leadership And Management In Nursing*. 5th Edition Prentice-Hall, Inc..
- Tan Z (2009) Yoksullukla Mücadele Bağlamında Başkalarını Yaşatmak İçin Yaşamakta Duygusal Zekanın Rolü Üzerine Bir Deneme. *1. Ulusal İyilik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı*. Elazığ.
- Tarhan N (2007) *Duyguların Dili Duygusal Zekaya Yeni Bir Yorum* (Timaş Yayınları, İstanbul).
- Tarhan N (2009) *İnanç Psikolojisi* (Timaş Yayınları, İstanbul).
- Titrek O (2007) *IQ Dan EQ Ya Duyguları Zekice Yönetme* (Pegema Yayıncılık, Ankara).

- Tok E ve Sevinç M (2010) Düşünme Becerileri Eğitiminin Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 27(27).
- Travis P H (1995) Registered nurses' perceptions of leadership systems of nurse managers and quality of work life conditions and feelings in community-based health settings. Ed.D. Thesis. Spalding University.
- Ülgen G (1995) *EğitimPsikolojisi* (BilimYayımları, Ankara).
- Üngüren E ve Doğan H (2010) Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin CHAID Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 11 (2): 39-52.
- Ünlü ve Aydoğan (2015) Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokenetlerde Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Dergisi* 25(2).
- Ünlü Z (2015) Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Ankara.
- Üstün F K ve Topbaş E (2017) Büro Çalışanlarının Duygu Yönetme Becerilerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi: Deneysel Bir Çalışma. *International Journal Of Human Sciences* (11): 1129.
- Ural A (2001) Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (3)2.
- Uysal F G (2002) Çalışma Yaşamı Kalitesi ve Çağdaş Yönetim. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 4 (1).
- Walton R E (1975) *Criteria For Quality Of Work Life* (Free Press, Newyork).
- Wechsler D (1958) *The Measurement and Appraisal Of Adult Intelligence* (The Williams & Wilkins Company, Baltimore).
- Wechsler D (1958) *The Measurement And Appraisal Of Adult Intelligence*. [Http://Dx.Doi.Org/10.1037/11167-000](http://Dx.Doi.Org/10.1037/11167-000)
- Wechsler D (1997) WAIS-3, WMS-3: Wechsler *Adult Intelligence Scale, Wechsler Memory Scale: Technical Manual*(Psychological Corporation).
- Weisinger H (2000) *Emotional Intelligence At Work* (Jossey-Bass, USA): 61-63.

- Wesinger H (1998) *Emotional Intelligence At Work: The Untapped Edge For Success* (Jossey-Brass, San Francisco).
- Wong C S and Law K S (2002) The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study. *Leadership Quarterly* (13).
- Yalçın S, Yildirim İ ve Akan D (2016) Öğretmenlerin İş Yaşam Kaliteleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (18)1: 205-224.
- Yan İ (2008) Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Yaşarsoy E (2006) Duygusal Zeka Gelişim Programının, Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yelkikalan N (2006) 21.Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka. *Çanakkale 18Mart Üniversitesi, İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi* 1(2): 39-51.
- Yücel D ve Erkut H (2003) Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi. *İtüdergisi/D Mühendislik* 2(2): 49-59.
- Yüçetürk E E (2005) Türkiye"de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing). *İktisat İşletme ve Finans, Bilgesel Yayıncılık* 20(231): 97-108.
- Yüksel İ (2004) Çalışma Yaşama Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 5(1): 47-58.
- TDK Sözlüğü (2006) Yıllık rapor. <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 23 Ağustos 2017).



## EKLER

### ANKET FORMU

#### DUYGUSAL ZEKANIN İŞ YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET

##### Sayın Katılımcı;

Bu anket, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda, "**Duygusal Zekanın İş Yaşam Kalitesi Üzerinde Etkisi**" başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Bireylerin sahip oldukları duygusal zeka yeteneklerinin iş yaşam kalitelerine etki ettiği düşüncesi ile araştırmanın temelleri oluşturulmuştur. Kavramlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ile bireylerin yaşam kalitelerinin artırılarak kurumların başarısına katkı sağlanacağı umulmaktadır. Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz *ilgiden* ve yapacağınız *katkılardan* dolayı şimdiden *teşekkür ederiz*.

**Yrd. Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

[ferdakervanci@nevsehir.edu.tr](mailto:ferdakervanci@nevsehir.edu.tr)

**Sabina MUSTAFAYEVA**

[sabinka525@gmail.com](mailto:sabinka525@gmail.com)

##### Cinsiyetiniz

Erkek( )Kadın( )

##### Yaşınız

20-24 ( ) 25-28 ( ) 29-35 ( ) 35 Üstü ( )

##### Medeni Durumunuz

Evli ( ) ( ) Bekar

##### Eğitim Durumunuz

Lise( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

##### Ünvanınız

( ) Profesör ( ) Doçent ( )Yardımcı Doçent Doktor ( ) Doktor ( ) Öğretim Görevlisi

( ) Okutman ( ) Araştırma Görevlisi ( ) Uzman

##### Kaç Yıldır Kurumunuzda Çalışmaktasınız

1 Yıl ve Altı ( ) 2-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-20 Yıl ( ) 21 ve Üstü ( )

### DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ - KISA FORMU

Duygusal Zeka Ölçeği	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim.					
2. Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanırım.					
3. İnsanlarla etkin bir biçimde baş edebilirim.					
4. Verdiğim kararlarımı sıklıkla değiştirme eğilimim vardır.					
5. Çoğu zaman hangi duyguyu hissettiğimi ayırt edemem.					
6. Birçok iyi özelliğe sahip olduğumu düşünüyorum.					
7. Haklarımı savunmak benim için genellikle zordur.					
8. Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır.					
9. Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle zordur.					
10. Genelde stresle baş edebilirim.					
11. Yakınlarıma, duygularımı göstermekte genelde zorlanırım.					
12. Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanırım.					
13. Genel olarak, hayatımdan memnunum.					
14. Sonradan pişman olacağım şeyleri yapma eğilimim vardır.					
15. Sıklıkla duraksar ve hissettiklerimi düşünürüm.					
16. Kişisel donanımlarımın, güçlü yönlerimin tam olduğuna inanıyorum.					
17. Tartışırken haklı olduğum bilesemdahi, geri çekilmeyemeyilliyim.					
18. Genellikle, hayatımda işlerin yolunda gideceğine inanırım.					
19. Bana çok yakın olan kişilerle bile, aramda bağ oluşturmak benim için zordur.					
20. Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır.					

## İŞ YAŞAM KALİTESİ ÖLÇEĞİ – KISA FORMU

İş Yaşam Kalitesi Ölçeği	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1- Genel anlamda, işimi eğlenceli buluyorum.					
2- Eğitim niteliklerim ve/veya becerilerim dikkate alındığında, maaşım/ücretim olması gerektiğinden daha az.					
3- Yöneticimden işim ile ilgili aldığım geri bildirim yapıcıdır.					
4- İşim konusunda daha fazla sorumluluk alabiliyor olmayı isterim.					
5- Bütün olarak bakıldığında, işyerimin işleri hakkında yeterince bilgi sahibiyim.					
6- İşimin bana güvenli bir gelecek sağladığını düşünüyorum.					
7- İşyerimde iş arkadaşlarım bana destek olurlar.					
8- İşyerinde karar alma sürecinde bana daha fazla fırsat tanınması isterim.					
9- İşim genellikle benim için bir stres kaynağıdır.					
10- İyi yaptığım işler için daha fazla övgü almak isterim.					
11- Meslektaşlarım arasında genellikle iyi bir işbirliği duygusu hakimdir.					
12- İşim, becerilerimi ve yeteneklerimi tam olarak kullanma imkanı sunmuyor.					
13- Yöneticim bana rehberlik edecek ve bana tavsiyelerde bulunacak yeterli bilgiye sahiptir.					
14- Baskı altında olduğumda, bu genellikle fark edilir ve yöneticim bununla ilgilenir.					
15- İşyerimin aldığı kararlar hakkında daha iyi bilgilendirilebilirim.					
16- Daha önceki iş deneyimime bakıldığında ücretim/maaşım makul seviyededir.					
17- İşteyken kendimi daima yorgun hissediyorum.					
18- İşim hakkında yeterince geri bildirim almadığımı düşünüyorum.					
19- İşim, en iyi olduğum alanda çalışmama imkan tanıyor.					
20- Yöneticim ile konuşmakta zorlanıyorum.					
21- İşyeriminyerinegetirdiği işlerin farklı yönlerini dahilolma şansımında hafazla olmasını isterim.					
22- İşmaracılığıyla benim kişisel gelişim alanıma giren alanları takip edebiliyorum.					
23- İş arkadaşlarımla iyi ilişkilerim var.					
24- İşte olduğum zaman genellikle kendimi stresli hissediyorum.					

25- Ücretim , yaptığım iş türüne göre makul seviyededir.					
26- Bazen, fiziki sağlığımın çalışma ortamım yüzünden bozulabileceği hissine kapılıyorum.					
27- İşyerimin hedefleri hakkında bilgi sahibiyim.					
28- İşim bana olumlu etkilere yol açan güçlükler sunmaktadır.					
29-Yöneticim tüm çalışanları ile adil olarak ilgilenir.					
30- İş zamanında bitirmek için çoğunlukla eve iş götürüyorum.					
31- Maaşım/ücretim dışında, ayrıca sunulan imkanlar (örn. emekli aylığı, sağlık hizmetleri) yeterlidir.					
32- Her zaman iş yerimde ne yapacağım söyleniyor.					
33- İş konusundaki endişelerim yüzümden uykuya dalma gibi bir sorun yaşıyorum.					
34- İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler kurmak için az fırsat mevcuttur.					
35- Müdürüm / yöneticim bana ihtiyacım olan tüm danışmanlığı sunuyor.					
36- İşyerimdeki değişikliklerin, yakında başka bir iş aramak zorunda kalacağım anlamına geldiğini düşünüyorum.					
37- Müdürüm / yöneticim farklı çalışma şekillerine açıktır.					
38- İşimin daha ilham verici olmasını isterdim					
39- Maaşım/ücretim, sorumluluklarıma göre uygundur.					
40- Çoğunlukla geceleri işim hakkında endişe duyarak uyanırım.					

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı-Soyadı: Sabina Mustafayeva

Uyruğu: Azerbaycan

Doğum Yeri ve Yılı: Azerbaycan / 26.11.1992

Tel: +90 506 028 68 61

E-posta: [sabinka525@gmail.com](mailto:sabinka525@gmail.com)

### **Eğitim Bilgileri**

Lisans: Azerbaycan, Milli Havacılık Akademisi; İktisat ve Hukuk Fakültesi, Dünya ekonomisi 2011-2015.

Yüksek Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, 2015-

### **Yabancı Dil**

İngilizce, Rusça

