

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DUYGUSAL ZEKANIN ALGILANAN İŞ PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI
ROLÜ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**FEHRUZ GULİYEV
14712005**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL ZEKANIN ALGILANAN İŞ PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI
ROLÜ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**FEHRUZ GULİYEV
14712005**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ




DUYGUSAL ZEKÂNIN ALGILANAN İŞ PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI
ROLÜ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

FEHRUZ GULİYEV
14712005

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 07. Temmuz 2019.

Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Turhan Erkanen	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Emel Esen	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Ayşe Günsel	

İSTANBUL

HAZİRAN, 2019

ÖZ

DUYGUSAL ZEKANIN ALGILANAN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ. ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fehruz Guliyev
Haziran, 2019

Duygusal zekânının algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde çalışanların psikolojik sermayelerinin aracı rolü olup olmadığı bu çalışmanın ana amacıdır. Duygusal zekânın algılanan iş performansı üzerindeki etkisi test edilmiş, ardından psikolojik sermayenin aracı rolü incelenmiştir. Çalışmanın uygulama kısmı Bakü'de, Azerbaycan'ın önde gelen uluslararası inşaat şirketlerinden birinde 152 beyaz yakalı çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Anket formu sonuçları SPSS 24 programında analiz edilerek değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anket sonrası elde edilen veriler frekans analizi, tanımlayıcı istatistik analizleri, güvenilirlik analizi, Kolmogorov-Smirnov testi, Pearson korelasyon analizi, basit regresyon analizi, çoklu regresyon analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Tukey HSD karşılaştırma testleri vasıtası ile test edilmiştir. Bulgularda duygusal zekânın algılanan iş performansı üzerinde tespit olunan etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü bulunamamıştır. Boyutlar bazında ise duygusal zekânın kendine yön verme, psikolojik sermayenin ise dayanıklılık boyutunun iş performansı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Demografik özellikler arasında, toplam deneyim bazında motivasyona ilişkin olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Psikolojik sermaye özelliklerinden ise iyimserlik boyutu mevcut şirketteki deneyim bakımından gruplar arasında farklılık olduğu bulunmuştur. Uyrıklar arası T-testi yapıldığında Azerbaycanlı ve Türk çalışanlar arasında duygusal zekânın farkındalık boyutuna ilişkin anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Psikolojik Sermaye, İş Performansı

ABSTRACT

THE MEDIATOR ROLE OF THE PSYCHOLOGICAL CAPITAL EFFECT ON JOB PERFORMANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE TRAITS: A RESEARCH ON PRIVATE SECTOR EMPLOYEES

Fehruz Guliyev
June, 2019

In this study, the effect of emotional intelligence on the mediating role of psychological capital and business performance, the effect of emotional intelligence on perceived job performance has been tested. The implementation of the study was carried out in Baku with the participation of 152 white-collar workers in one of the leading international construction companies in Azerbaijan. The results of the questionnaire were analyzed and interpreted in SPSS 24 program. The data obtained after the survey were analyzed by frequency analysis, descriptive statistics analysis, reliability analysis, Kolmogorov-Smirnov test, Pearson correlation analysis, simple regression analysis, multiple regression analysis, independent samples t-test, one-way analysis of variance and Tukey HSD comparison tests. In the findings, the mediator role of psychological capital was not found in the effect determined by the emotional intelligence on the work performance. On the basis of dimensions, it was observed that the direction of the emotional intelligence was influential on the work performance and the dimension of the Resilience of psychologig capital had an impact on the work performance. There was a significant difference between the groups in terms of motivation in terms of total experience. On the other hand, there is a difference between the groups in terms of the optimism of the psychological capital. When the T-test was performed between the nationalities, it was found that there was a significant difference between the Azerbaijani and Turkish employees about the self-awareness dimension of emotional intelligence.

Key Words: Emotional Intelligence, Psychological Capital, Job Performance

ÖN SÖZ

Yıldız Teknik Üniversitesinde okuduğum süre boyunca bana destek olan tüm hocalarıma, tez yazım sürecinin planlanması ve hazırlanması aşamalarında her daim yanımda olan, hiç bir manevi desteğini esirgemeyen tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Turhan Erkmen'e, sorularımızı hiç bir zaman cevapsız koymayan, bu süreçte bana yardımcı olan değerli hocam, doktor öğretim üyesi Ayşe Demirhan'a, yakından desteğini her zaman hissettiğim yakın dostum Burak Taştemur'a, ve en baştan yanıbaşında olan canım anneme ve aileme teşekkür ederim.

Ayrıca, çalışmamın veri toplanması aşamasında yapmış olduğu yardımlardan dolayı "North West Construction" şirketinin tüm ekibine ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Aramızdan erken ayrılan merhum babama ve beni tek başına büyüten canım anneme ithaf ediyorum.

Bakü; Mayıs, 2019

Fehruz Guliyev

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI, TEMEL BİLEŞENLERİ VE MODELLERİ..	3
2.1. Duygusal Zeka Kavramı	3
2.2. Duygu ve Zeka Kavramı.....	3
2.3. Duygusal Zekanın Gelişimi Ve Gelişime Etki Eden Yaklaşımlar.....	5
2.3.1. Duygusal Zekanın gelişimi	5
2.3.2. Klasik Yaklaşım.....	5
2.3.3. Modern Yaklaşım.	6
2.4. Duygusal Zeka Modelleri	7
2.4.1. Mayer ve Salovey`in Duygusal Zeka Modeli	8
2.4.2. Daniel Goleman Duygusal Zeka Modeli	10
2.4.3. Ruwen Bar-On Duygusal Zeka Modeli.	12
2.4.4. Cooper ve Sawaf`ın Duygusal Zeka Modeli.....	14
2.5. Duygusal Zekanın Boyutları.	16
2.5.1. Özbilinç.....	16
2.5.2. Özdenetim.....	16
2.5.3. Motivasyon	17
2.5.4. Empati.....	17
2.5.5. İlişkileri Yönetebilmek	18
2.6. Duygusal Zekanın Örgütsel Önemi.	19
3. PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI VE TEMEL BİLEŞENLERİ	23
3.1. Psikolojik Sermaye kavramı	23
3.1.1. Diğer sermaye Türleri	24

3.1.2. Finansal Sermaye.....	26
3.1.3. İnsan Sermayesi	26
3.1.4. Sosyal Sermaye.....	28
3.2. Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri.....	29
3.2.1. Özgüven	33
3.2.2. Umut	35
3.2.3. İyimserlik.....	37
3.2.4. Dayanıklık.....	38
3.3. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi.	40
4. PERFORMANS, İŞ PERFORMANSI KAVRAMI, TEMEL BİLEŞENLERİ..	43
4.1. Performans Kavramı	43
4.2. İş Performansının Boyutları.....	47
4.2.1. Görev Performansı	47
4.2.2. Bağlamsal Performans	48
4.3. İş Performansının Örgütsel Önemi.	49
4.4. Performans Değerlendirme.	52
5. KAVRAMLARARASI İLİŞKİLER	59
5.1. Duygusal Zeka ve İş Performansı Arasında İlişki	59
5.2. Psikolojik Sermaye ve İş Performansı Arasında İlişki.	61
6. DUYGUSAL ZEKANIN ALGOLANAN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA	64
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.	64
6.2. Araştırmanın Model Hipotezleri ve Sınırlılıkları.....	65
6.2.1. Model ve Hipotezler.	65
6.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	67
6.3. Araştırmanın Örneklemi, Uygulama Alanı, Veri Toplama Teknik ve Araçları. .	67
6.4. Veri Analiz Teknikleri	69
6.5. Araştırmanın Bulguları	69
6.5.1. Demografik Değişkenlere Dair Frekans Tabloları.....	69
6.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Onların Normal Dağılımı.....	72
6.5.2.1. Değişkenlere dair Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
6.5.2.2. Verilerin Normal Dağılımının İncelenmesi	73
6.5.3. Ölçeklere Dair Güvenilirlik Analizi.	74
6.5.4. Çalışmanın Ana Hipotezlerinin Test Edilmesi.	76

6.5.5. Çalışmanın Alt Hipotezlerinin Test Edilmesi	83
6.5.5.1. Bağımsız ve aracı Değişken Alt Boyutlarının Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesi	83
6.5.5.2. Demografik Özelliklerin Değişkenlerle Olan Farklılıklarının İncelenmesi	86
7. SONUÇ	93
KAYNAKÇA	99
EKLER	107
ÖZ GEÇMİŞ	112



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Temel duygular.....	4
Tablo 2: Duygusal Zekanın Gelişimi.....	7
Tablo 3: “Mayer ve Saloveyin Duygusal zekâ modeli”.....	8
Tablo 4: “Daniel Goleman Duygusal Zekâ modeli”.....	10
Tablo 5: Daniel Goleman DZ Modeli’nin Boyutları ve Yapıtaşları.....	11
Tablo 6: Bar-On Duygusal Zeka Modeli.....	13
Tablo 7: Cooper ve Sawaf’ın Duygusal Zekâ Modeli.....	15
Tablo 8: Sermaye Türlerinin Bileşenleri.....	25
Tablo 9: Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yön ve Katkıları.....	39
Tablo 10: İş Performansı Değerlendirmesinin Avantajları.....	57
Tablo 11: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılım.....	69
Tablo 12: Çalışanların Yaşa Göre Dağılım.....	69
Tablo 13: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	70
Tablo 14: Çalışanların Mevcut Şirketteki Deneyimlerinin Dağılımı.....	70
Tablo 15: Çalışanların Sahip Oldukları Toplam Deneyimlerinin Dağılımı.....	70
Tablo 16: Çalışanların Bölümlere Göre Dağılımı.....	71
Tablo 17: Çalışanların Pozisyona Göre Dağılımı.....	71
Tablo 18: Çalışanların Mensup Oldukları Uyruğa Göre Dağılımı.....	72
Tablo 19: Değişkenlere Dair Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
Tablo 20: Tek-Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi.....	74
Tablo 21: Güvenirlilik Analizi.....	74
Tablo 22: Güvenirlilik Değerlerinin Karşılaştırılması.....	75

Tablo 23: Değişkenlere Dair Korelasyon Testi.	76
Tablo 24: Duygusal Zeka ile Psikolojik Sermaye Arasındaki Regresyon Modeli Sonuçlar	79
Tablo 25: Psikolojik Sermaye ve İş Performansı Arasındaki Regresyon Analizi	80
Tablo 26: Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki Regresyon Analizi.	81
Tablo 27: Duygusal zekâ Ve Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki Regresyon Analizi.....	82
Tablo 28: Duygusal Zekâ Boyutları İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Dair Kurulan Regresyon Analiz Sonuçları	84
Tablo 29: Psikolojik Sermaye Boyutları ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Dair Kurulan Regresyon Analiz Sonuçları	85
Tablo 30: Toplam Deneyim Bazında Değişkenlerin ve Alt Boyutların Tanımlayıcı İstatistiklerinin Dağılımı	88
Tablo 31: Toplam Deneyim bazında Değişkenlerin ve Alt Boyutların Farklılığının Anova Tablosu	89
Tablo 32: Toplam Deneyim Bazında Değişkenlerin ve Alt Boyutların Farklılığının Tukey HSD Testi	89
Tablo 33: Değişkenlere ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistiklerin Mevcut Şirketteki Deneyime Göre Dağılımı	90
Tablo 34: Değişkenler ve Alt Boyutlarının Mevcut Şirketteki Deneyime Göre Farklılığının Anova Tablos	90
Tablo 35: Değişkenler ve Alt Boyutlarının Mevcut Şirketteki Deneyime Göre Farklılığının Tukey HSD Testi	91
Tablo 36: Uyruk bazında Değişkenlerin ve Alt Boyutların Tanımlayıcı İstatistiklerinin Dağılımı	91
Tablo 37: Uyruk bazında Değişkenlerin ve Alt Boyutların Tanımlayıcı İstatistiklerinin Dağılımı	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Temel Stratejik İKY Bileşenleri Modeli.....	27
Şekil 2: Performans Değerlendirme Süreci.....	57
Şekil 3: Araştırmanın Modeli.....	65
Şekil 4: Araştırmanın Ana Hipotezinin Model Üzerinden Test Edilmesi.....	83



KISALTMALAR

DZ.	: Duygusal Zekâ
PS.	: Psikolojik Sermaye
Perf.	: Performans
SPSS.	: Statistical Package for the Social Sciences
KS.	: Kolmogorov-Smirnov

1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biri örgütte var olan veya oluşturulması gereken dinamiklerin sağlam bir şekilde yapılandırılmasını hayata geçirmektir. Örgüt kültürünün organizasyonel çıktılar üzerindeki etkisi işletmenin sürdürülebilirliği açısından ikame edilemeyen bir yapıdır. Örgütsel davranış bakımından çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ ve psikolojik sermaye düzeyleri örgüt kültürünün gelişimi ve kurumun başarısında önemli etkenlerdendir. Yüksek düzeyde duygusal zekâsı olan bireyin hem kendi hem de işletme bakımından değeri yüksektir. Yönetim araçları bakımından ise hem psikolojik sermaye hem de duygusal zekâ birer araçtır. Örgütsel çıktılarının belirlenmesinde veri sunması bağlamında, performans değerlendirmenin bu iki fenomenden pozitif yönde etkilendiği düşünülmektedir. Bireysel ve örgütsel çerçevede başarılı performansın sebepleri arasında yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip bireyin sergilemiş olduğu tutum ve davranışların, paralelinde sahip oldukları psikolojik sermaye özelliklerinin yer almakta olduğu inancı bulunmaktadır.

Bilişsel zekanın uzun bir süre gölgesinde kalan duygusal zekânın, global ekonomide artan rekabet ortamında önemi fark edilerek bu alanda çalışmalara ağırlık verilmeye başlanmıştır. Bireylerin özelliklerinin iş ve özel yaşamlarındaki pozitif etkisi, birçok araştırmacının duygusal zekaya karşı dikkatini çekmiş, özellikle performansla ilişkisine dair çalışmalar önem kazanmıştır.

Psikolojik sermaye bireyin ve örgütün sahip olduğu özelliklerin geliştirilmesine odaklanan bir kavram olması sebebi ile gelişmeyi amaçlayan işletmeler için önemli yönetim aracıdır.

Duygusal zekanın algılanan iş performansı üzerinde etkili olup olmadığı birçok araştırmanın konusu olsa da, iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolü araştırılmamıştır. Bu sebepten mevcut çalışmada duygusal zekanın çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri aracılığı ile algılanan iş performansına etkisinin olup olmadığı konusu araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde duygusal zekâ ve boyutlarına ilişkin literatürde olan farklı yaklaşımlara ve modellere yer verilmiş ve bu zekâ türünün geliştirilmesi yolları incelenmiştir.

İkinci bölümde psikolojik sermaye kavramına değinilmiş, boyutları ve bu boyutların kapsamı ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, örgütsel çıktılar için veri sağlama özelliği taşıyan iş performansına yer verilmiştir. Performansa etki eden unsurlar incelenmiş, örgüt için öneminden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde, duygusal zekâ ve psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisi araştırmalar ışığında incelenmiş, farklı kültürlerdeki birçok araştırma sonuçlarına değinilmiştir.

Beşinci bölümde duygusal zekanın psikolojik sermaye aracılığı ile algılanan iş performansı üzerindeki etkisine dair inceleme yapılmıştır. Araştırmanın uygulama alanı, sınırlılıkları, araştırma modeli, hipotezleri veri toplama araçlarından bahsedilmiş, elde edilen bulgular tartışılmıştır.

2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI, TEMEL BİLEŞENLERİ VE MODELLERİ

2.1. Duygusal Zekâ Kavramı

30 yıla yakın bir süredir, Salovey ve Mayer Duygusal zekâ alanına 1990 yılında yazdıkları “Emotional İntelligence” makalesi ile ün salmakta ve bu akımın esasını koymaktadırlar. Onlar duygusal zekaya sosyal zekanın alt kolu olarak yaklaşmışlardır. Bireyin kendisi ile beraber diğerlerinin hislerini ve duygularını izleyebilme, bunlar arasında farkı anlayabilme ve bu süreçten elde edilen bilgiyi, düşüncelerinde ve davranışlarında gösterme kabiliyeti ile alakalı olduğu kanaatine gelmişlerdir (Salovey ve Mayer, 1990, 1). Duygusal zekâ, sevinç, korku, keder, nefretin ya da ilginin var olduğu etkileşim durumunu, bilincin bilişsel ve gönüllü yapılarının farklarını anlama konusunda tecrübeli olma durumu gibi tanımlanır (Random House Dictionary of The English Language, 1973, 476’dan aktaran Edizler, 2010, 2).

Duygusal zekânın gelişimi üniversite seçim sınavlarında başarılı olan kişilerin çoğunun asıl hayatta başarısız olmasından sonra araştırmacıların ilgisini çektikten sonra başlamıştır (Cumming, 2005, 3’ten akt. Gürbüz, 2008, 176). Salovey ve Mayer duygusal zekâ kavramını başkalarının duygularını ve hislerini anlama becerisi olarak tanımlanmıştır. Onlar duygusal zekayı 3 boyuta ayırmışlar: duyguları değerlendirme, düzenleme ve duyguları zekâ gibi kullanabilme (Salovey ve Mayer, 1990).

En etkili tanımlardan birini de Goleman yapmıştır. Goleman’a göre duygusal zekâ yeteneğine sahip olmanın ana unsurları duyguları yönetebilmek, kendini harekete geçirmek, diğerlerinin duygularını anlamak ve tüm ilişkileri yönetebilmektir (Goleman, 1998, 61). Duygusal zekâ, bireyin duygularını doğru anlatıp ifade etme, duyguları bilişsel süreçlerle taşıma, duyguları anlama ve duyguların farklı durumlar üzerindeki etkisini anlamak gibi duygusal yetenekleri ve duyguları yönetmeyi içermektedir (Lyons ve Schnider, 2005’ten aktaran Mercan, 2013 4). Duygusal zekâsı yüksek olan insanlar kariyerlerinde iyi olmanın yanı sıra, daha sağlam, daha mutlu ve diğerleri ile ilişkiden daha çok zevk almaktadırlar.

2.2. Duygu ve Zekâ Kavramı

Zekâ kavramının insanlığın kendisi kadar eski bir hikayesi vardır. Sümerlerin Gilgamiş Destanı gibi, kayıtlı olan en eski beşerî hikayelerinde bile, karakterleri “akıllı”, “iyi yürekli”, “kararlı” şeklinde anlatılır. İncil’de zekâ ve aptallıkla alakalı örnekler bulunmaktadır. Çok eskilerden bilinmektedir ki, bazı insanlar diğerlerine nazaran daha iyi karar verebilme mekanizmasına sahipler. Bu kişiler bizimle aynı bilgiye sahip olabilirler fakat onları özel kılan bu bilgileri iyi tartıp değerlendirerek, işleme koyduklarında başkalarından çok daha iyi sonuçlar elde etmektedirler (Davis, 2004, 3). Batı kültüründe zekanın belirtisi olarak hız, Çin (doğu) kültüründe ele alınan ise kişinin kendini tam olarak tanımasıdır (Rau, 2001’den aktaran Çakar, 2004, 26).

Tablo 1: Temel Duygular

Öfke	Hiddet, hakaret, gazap, içerleme, tükenme, hınç, kızma, sinirlenme, kin, rahatsızlık, alınganlık ve düşmanlık
Korku	Kaygı, kuruntu, hayret, şüphe, sinirlilik, tasa, uyanıklık, vicdan azabı, ürkme, huzursuzluk, çekinme, dehşet, patolojik olduğunda ise fobi ve panik.
Üzüntü	Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon
Şaşkınlık	Hor görme, tikslenme, nefret etme, aşağılama, küçümseme, itici bulma, hoşlanmama
Sevgi	Güven, iyilik, yakın ilgi, kabul görmek, dostluk, sadakat, aşırı tutkunluk, hayranlık, muhabbet
Zevk	Mutluluk, coşku, haz, sevinç, eğlenme, rahatlama, tatmin, heyecan, vecd hali, gurur, tensel zevk, hoşnutluk, aşırı zindelik, kapris kendinden geçme ve en uç noktada mâni
Utanç	Suçluluk, hayal kırıklığı, mahcubiyet, pişmanlık, üzülme, küçük düşme, çile ve nedamet

Baltaş, Z. Duygusal Zekâ, 3. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul. 2006

Darwin, duyguların ifadesinin insanın hayatta kalması için en önemli olgu olduğunu söylemiştir. Duygular önemli bir amaca hizmet ederler, onlar bize ihtiyaçlarımızın ne zaman karşılanmadığını söylerler. Böylece Darwin teorisinden yola çıkan araştırmacılar duyguların biyolojik bir amacı olduğu kanısındalar. Hislerimiz bize bir şeylerin yanlış

gittiğini haber verirler. Etrafımızda bir şeyler doğru gitmediğinde ve ihtiyaçlarımız karşılanmadığında negatif duygular hisederiz. Bunlar öfke, korku, hayal kırıklığı, depresyon ya da herhangi bir negatif bir his olabilir (MTD training 2017, 8-10) (Tablo 1). Duygu üzerine yapılan en etkili tanımları derleyerek bütünleşik bir tanım yapan Salovey ve Mayer şöyle izah ediyorlar: “duygu, uyum sağlayıcı organize bir reaksiyondur ki, bu da fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemler içeriyor” (Mayer ve Salovey, 1990).

Graves ve McMahan duygu ve zekâ ilişkisini, “Duygu ve biliş su gibidir. Duygu aynı yağ gibi dokunduğunda her şeye bulaşır, oysa biliş su gibi temiz ve saftır. Duygu ve biliş birbirine karıştığında ise duygu bilişi gölgeleyecektir” şeklinde poetik bir tarzda ifade etmiştir (Garves ve McMahan, 1999).

2.3. Duygusal Zekanın Gelişimi ve Gelişime Etki Eden Yaklaşımlar

2.3.1. Duygusal Zekanın Gelişimi

Duygusal zekâ, psikolojinin, bireysel ve örgütsel psikoloji, nöroloji, nöropsikoloji, sosyoloji, iletişim ve işletme bilimleri gibi alanların ilgi ve araştırma mevzusu olmuştur. İnsanlık tarihi boyunca duygu ve zekâ, felsefecilerin tartışma konusu olmuştur. İster geçmişte ister günümüzde bu iki kavrama farklı bakışlar olması sebebi ile onu iki ayrı başlık altında incelemiz olumlu olacaktır. Bu iki yaklaşımdan ilki klasik yaklaşım, genellikle antik çağ felsefecilerinin görüşlerini bir çatı altına alırken, modern yaklaşım ise 20.yüzyıl araştırmacılarının fikirlerini bir arada topluyor.

2.3.2. Klasik Yaklaşım

Duygusal zekâ ile ilgili çalışmaların literatürdü 19. yüzyıldan itibaren ilgi çekmeye başlamıştır (Edizler, 2010, 1). Tüm kaynaklardan gördüğümüz gibi duygusal zekâ hakkındaki araştırmalar 19. yüzyıldan başlasa da derinlemesine çalışmalar 20. yüzyılın sonlarına isabet etmektedir. Ancak konu hakkındaki ilk fikirler milattan önceye Aristo'ya kadar gitmektedir. Duygu ve zekaya yaklaşım arasında farklı dönemlerde farklı olmuştur. Kimi zaman akıl ve mantık hayatta kendini kanıtlamanın tek yolu gibi görülmüştür. Stoacılar ile başlayan bu yaklaşım Hristiyan felsefecilerine de geçmiş ve onlarda duyguların kontrol edilmesi gerektiğini savunmuş ve duyguları şeytani unsurlar olarak adlandırmışlardır. Rönesans döneminde ise aklın iyi ve güçlü olan her şeyi

sembolize ettiğini ve duyguların insanın zayıflıklarını gösterdiği kanısına varılmıştır. Romantik akım duyguların önemini tebliğ etse de, sanayileşme döneminde yine duygular arka safhaya geçmiştir (Çakar ve Arbak, 2004, 2).

2.3.3. Modern Yaklaşım

Modern dönemde ise Mayer ve Salovey'in başlatmasıyla ve Goleman'ın kesin tespitler ile artık duyguların insan hayatındaki yerinin önemi günümüzde kabul görmektedir. Fakat modern yaklaşım, aklın duygular üzerindeki mutlak egemenliğini kabul etmiyor (Mayer ve diğ., 2000).

Duyguların bilişten önce yarandığı fikirleri orataya çıktı. Klasik yaklaşım kategorisinde olan Dekrates'in anlatılarına tepki olarak akıl-duygu ayrışmasında aklın üstünlüğüne nöroloji profesörü Damasio karşı çıkıyor. "Descartes'in yanılışı" eserinde beyin konusundaki gelişmeleri şöyle özetliyor;

"...İnsanlığın oluşundan çok daha evvel varlıklar aynı varlık idi. Evrenin bir yerinden itibaren temelli bir bilinçlik başlamış oldu. Bu temel düzeydeki bilinçlilikle basit şekilli bir zihin oluşmaya başladı. Zihnin daha da gelişmesi ile düşünme, daha sonra iletişim kurulması ve düşünceleri daha da iyi ifade edilmesi için dili kullanmak şartı yarandı. Yani insan önce var olmuş sonra düşünmeye başlamış. Bugün yine insan dünyaya gelip gelişmeye başladığında, yine ilk önce var oluyor, ardından düşünmeye başlıyor. Düşünme yetisi varolmanın yapıları ve işleyişinden dolayı olabildiği için önce insan varolur, ardından düşünür ve ancak var olduğu sürece düşünebilir" (Damasio, 1999, 247'den aktaran Ulas ve Arbak, 2004, 31). Günümüzde modern yaklaşımların ortak özelliği; insan hayatında duyguların çok önemli bir yere sahip olmasını savunmalarıdır. Bu yaklaşım taraftarları duygu ve düşüncelerin arasında temel bir zıtlık olmadığını kanısına varmış ve de bu iki kavramı birbirinin ayrılmaz bütün olarak görmüştür (Frijda, 1988). Bu araştırmada, modern duygusal zekâ yaklaşımları bandında hareket edeceğiz. Özellikle Goleman'ın duygusal zekâ modeli üzerinde yoğunlaşacağız. Kronolojik olarak bakarsak duygusal zekanın gelişim manzarasını aşağıda daha net olarak tablo 2'de görebiliriz.

Tablo 2: Duygusal Zekanın Gelişimi

Tarih	Yazar	Açıklama
1930'lar	Edward Thorndike	Sosyal zekâ-Başka insanlarla geçinme becerisi
1940'lar	David Wechsler	Zekanın duygusal bileşenleri hayattaki başarı için esas olabilir.
1950'ler	Hümanist psikolog A.Maslow	İnsanların duygularını nasıl güçlendirebileceklerini açıklıyordu.
1970'ler	Howard Gardner	“Parçalanmış Zihin” Kitabında birçok zekâ kavramını tasvir ediyor.
1980'ler	Wayne Payenn	Kendisinin “Duygu Çalışması: Duygusal Zekanın Geliştirilmesi; Kendi Kendine Entegrasyon, Korku, Ağrı ve Arzu ile İlişkisi” adlı doktora savunmasında “duygusal zekâ temrimini ortaya koymuştur”
1985	Wayne Payenn ve Reuven Bar-On	“Beasley in a Mensa” dergisinde ve Bar-On'un bitirme tezinin yayımlanmayan versiyonunda ilk kez “Emotional Quotient” terimini kullanmıştır
1990	Daniel Goleman	“Duygusal zekâ neden Bilişsel zekadan önemlidir?” kitabında Duygusal Zekâ kavramını meşhurlaştırıyor.
1996	Örgütlerde Duygusal Araştırma Konsorsiyumu	İşteki başarıda önemli olan duygusal ve sosyal Zekâ faktörlerinin belirlenmesi üzerine araştırmalar yapılıyor

İberkis Faltas “Emotional Intelligence: A Historical Overview” Policy, Management & Emotional Intelligence, Walden University 2016, 3.

2.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ modelleri incelendiği zaman iki temel yaklaşım söz konusu olmaktadır;

Yetenek modeli; duygusal zekâ yetenekleri içeren modeli olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zekanı önemli kılan onun duyguları kullanarak mantık yürütme potansiyelini kullanımsıdır.

Karma model; ilk modele nazaran daha yaygındır. Bu model bireyin sahip olduğu sosyal becerilerini, kişiye has karakteristik özelliklerini ve davranışlarını harmanlıyor. .

2.4.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal Zekâ üzerine derinlemesine araştırmalar yapan Mayer ve Salovey aynı zamanda en etkili DZ modellerinden birini hazırlamıştır.

Tablo 3: Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

1. Duygu Algısı <ul style="list-style-type: none">•Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme.•Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi.•Farklı duygusal ifadeleri belirleme.
2. Duyguların Kullanabilmek <ul style="list-style-type: none">•Duygular dikkati yönetir ve düşünmeği sağlar.•Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve farklı şekillerde anlamaya neden olur.
3. Duyguyu Anlamak ve Analiz Edebilmek <ul style="list-style-type: none">•Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak.•Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak.•Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak.
4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleyebilmek <ul style="list-style-type: none">•Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek.•Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.

Jhon D. Mayer ve Peter Salovey, "Emotional development and emotional intelligence: Educational implications" A Devision of Harper Collins Publishers 1997, 11.

Bu yetenek modelinin tam olarak tanımı şöyledir; duyguları doğru şekilde algılama ve değerlendirerek ifade yeteneği; duygu ile düşünceyi birleştirmek, duyguları anlayabilmek ve analiz edebilmek ve de duyguları yönetebilmek yeteneğidir" (Mayer ve Salovey, 1997). Bu model 1990 yılında ortaya çıkmış ve geliştirilmeye başlanmıştır. Bu modelin son hali PUUM (Perception of emotions, Using of Emotions, Understanding and analyzing of emotions, Managing of emotions) olarak adlanmaktadır. Modelin dört boyutu vardır;

“Duygu Algısı”, ben ve başkalarının duygularını tanımlama ve ayırma becerisini içerir. Bu yeteneğin temel özelliği, duyguların fiziki hareket (beden dili ifadeler dahil) ve düşüncelerde doğru olarak tanımlanmasıdır. Bu yetenek, bir insanın ses, görüntü, renk, dil ve davranış gibi ipuçlarını kullanarak başka insanların duygularını, sanat eserlerini ve nesnelereki duyguların tanımlanmasına olanak tanır. Dürüst ve yanlış duygusal ifadeler arasında ayırım yapma kabiliyeti, özellikle gelişmiş bir algılama yeteneği olarak düşünülür. Sonuç itibarı ile, duyguları ve ilgili ihtiyaçları uygun şekilde ifade etmek, bu etapta daha karmaşık bir problem çözmeyi temsil eder.

Yetenek modelinin ikinci etabında; akıl yürütmek, sorun çözmek ve kişilerarası iletişimi içeren bilişsel etkinlikleri kolaylaştırmak sebebi ile duyguları harekete geçirmek söz konusudur. Bu modelin en temel özelliği bireyin duygularını kullanması ile çevresi ve diğer insanlar hakkında önemli sayılan bilgilere dikkat çekmekle düşünceye öncelik vermektir. Daha gelişmiş beceriler anlamında canlı duygular ifade etmekle karar verme ve hafıza süreçlerine yardımcı olmak ve ruh halini yönetmekle birden fazla perspektifin değerlendirilmesini kolaylaştırmaktır. Bu etapta en yüksek seviyeli yetenek farklı düşünceler karşısında besleyici duygular (örn., insanların kötü ruh haline karşın mutluken daha ayrıntılı, odaklı, özlü ve özgün olmaları) ortaya koymaktır.

Üçüncü boyutu duyguların dil ve anlamını ve duyguların öncüllerini anlamaktan oluşur. Buradaki temel beceri, duyguların doğru bir dille etiketlenmesini ve duygu etiketleri ile duyguların kendileri arasındaki benzerlik ve farklılıkların fark edilmesidir. Anlamları ve duyguların kaynaklarını yorumlama, ruh hallerini, duyguların karışımları gibi karmaşık duyguları anlama, duyguyu daha iyi anlama düzeyleri bu yeteneği temsil eder. Duygular arasındaki geçişleri tanımak bu dalın özellikle karmaşık bir bileşendir.

Dördüncüsü kişinin kendi ve başkalarının duygusal tepkisini önleme, azaltma, geliştirme veya değiştirme yeteneği, belirli bir durumda bir duygunun uygunluğu veya kullanılabilirliği hakkında kararlar alırken bir dizi duygu deneyimleyebilme becerisidir.

Temel duygu düzenleme yeteneği, hoş giden ve hoş gitmeyen duygulara katılmaya ve bunlara açık kalmaya dayanıyor; daha gelişmiş yetenek, bir durumda bir algılanan yararına bağlı olarak bir duyguyu çekmeyi ya da ayırmayı içermektedir (Salovey ve diğ., 2011, 91-92).

2.4.2. Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Kendisinin de belirttiği üzere Salovey ve Mayer'in konu üzerine araştırması ile konuyu da derinlemesine işlemiş ve yeni model geliştirmiştir (Goleman, 1995, 7).

Tablo 4: Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

	Kendi <i>Kişisel yeterlikler</i>	Başakları <i>Sosyal yeterlikler</i>
<i>Tanuma</i>	Kişisel farkındalık - Duygusal benlik bilinci - Doğru öz değerlendirme - Özgüven	Sosyal farkındalık - Empati - Hizmet odaklı oryantasyon - Örgütsel farkındalık
<i>Düzenleme</i>	Kendini yönetme - Kendini kontrol - Güvenilirlik - Vicdanlı olma - Uyumluluk - Başarı Dürtüsü - Girişim (İnisiyatif alma)	İlişkilerin yönetimi - Diğerlerini geliştirilme - Etki - İletişim - Çatışma yönetimi - Liderlik - Değişim katalizörü - Portföy oluşturmak - Takım Çalışması ve İş birliği

Cary Cherniss ve Daniel Goleman, "The Emotionally Intelligent Workplace How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations", 2000, 2.

Model 1995 yılında ilk kez işlendiğinde 5 kümeden oluşuyordu. Daha sonra empati ayrıca bir küme olmaktan çıkmış ve sosyal becerilere ait edilmiştir. Bunun yanı sıra ilk modelde 25 alt yeterlilik sonraki geliştirme ile 20'ye indirgenmiştir (Boyatzis ve diğ., 2000). Her bir yapı içerisinde bir dizi duygusal yeterliliğe sahiptir. Duygusal yetkinlikler doğuştan gelen yetenekler değil, üzerinde çalışılması gereken ve üstün performans elde etmek için geliştirilen yeteneklerdir. Bireyin duygusal yetkinlikleri öğrenme potansiyeli olması onun duygusal zekâlı doğduğunu ileri sürmektedir. Farklı yapılarıdaki yetkinliklerin organizasyonu rastgele değil; birbirine destek olan ve kolaylaştıran sinerjik kümeler ya da gruplar halinde görülür (Boyatzis ve diğ., 1999'dan aktaran Rezki Mishar ve Bangun 2014, 394-406).

Tablo 5: Daniel Goleman DZ Modeli'nin Boyutları ve Yapıtaşları

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPITAŞLARI	
1	Kişinin Kendi Duyularının Farkında Olması	Kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yeteneği	-Kişinin özgüven duyabilmesi -Kişinin gerçekçi bir şekilde kendini değerlendirebilmesi -Kişinin kendiyile alay edebilmesi
2	Kişinin Kendi Duyularını Yönetmesi	Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlara başa çıkabilme yeteneği Kişinin olumlu sonuçlar elde edebilmek için kısa vadede zevklerinin tatminini erteleyebilme yeteneği	-Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi - Kişinin belirsizliğe karşı rahat olabilmesi - Kişinin değişikliğe açık olabilmesi
3	Kişinin Kendini Motive Etmesi	Kişinin bir amaç doğrultusunda duygularını yönlendirebilme, karşılaştığı engeller ve sorunlar karşısında yılmama yeteneği Kişinin “akış” durumuna geçebilme yeteneği	-Kişinin başarıya yönelik güçlü bir istek duyabilmesi -Kişinin başarısızlığın karşısında bile iyimser olabilmesi -Kişinin kendini örgüte adayabilmesi
4	Emati	Kişinin diğer kişilerin duygu ve düşüncelerinin tarafsız bir şekilde farkında olabilme yeteneği Kişinin kendini başkasının yerine koyabilme yeteneği	-Kişinin yetenek geliştirme ve korumaya yönelik uzmanlık geliştirebilmesi - Kişinin kültürlerarası hassaslık duyabilmesi -Kişinin müşterilere hizmet edebilmesi
5	Sosyal Beceriler	Kişinin sosyal durum ve ilişki ağlarını iyi kavrayabilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme ve diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme yeteneği	-Kişinin liderliği yönetmekle etkinlik gösterebilmesi -Kişinin iknaedici olabilmesi -Kişinin takımları oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi

Ulaş Çakar, Yasemin Arbak “Modern yaklaşımlar ışığında duygu zekailiçkisi ve duygusal zekâ”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi** c. 6, sayı 3, 2004, 42

Goleman, duygusal zekayı; duygularımızı bilmek, onları yönetmek, kendimizi motive etmek, başkalarının duygularını tanımak ve anlamak ve bununla da ilişkileri yönetebilmek, yani başkalarının duygularını yönetmek olarak tanımlıyor.

Bu kümeleri izah ederken sırasıyla bu soruları kişi kendine sormalıdır.

- ⇒ Duygularımı oluştugu şekliyle doğru anlayabiliyor muyum?
- ⇒ Duygularımı ve davranışlarımı olumlu sonuçlar almaya yönelik olarak yönetebiliyor muyum?
- ⇒ Sizinle veya bir grupla etkileşime girdiğimde duygularınızı ve eğilimlerinizi doğru olarak tanımlayabiliyor muyum?
- ⇒ Başkalarıyla yapmış olduğum etkileşimi yapıcı bir şekilde yöneterek olumlu sonuçlar alabiliyor muyum? (Ernest Young
http://www.dallasiaa.org/PDF/What_is_your_emotional_IQ.pdf slide 13)

Kişisel farkındalık, kararlarını yönlendirmek için duygularını kullanırken kişinin sahip olduğu duygularını okuma ve etkisini tanımlama becerisidir. Kendini yönetme, kişinin duygularını kontrol etmeyi ve dürtüler ve değişken koşullara uyumla ilgilidir. Sosyal farkındalıkta, sosyal ağları kavrayarak diğer bireylerin duygularını algılama, anlama ve tepki verme becerilerin içeriyor. En sonda, ilişkilerin yönetimi, çatışmayı yönetirken insanlara ilham vermek, etkilemek ve geliştirmek, özen göstermek gibi davranışlar söz konusu olmaktadır (Tablo 5) (Goleman, 1998'den aktaran Mishar ve Bangun, 2014, 394-406).

2.4.3. Ruwen Bar-On Duygusal Zekâ Modeli

6 (ABD, Kanada, Arjantin, Almanya, Güney Afrika, İsrail) farklı ülkede 1985-1997 yılları arasında yoğun araştırmalar yürüten Reuven Bar-On bilişsel zekâ ile duygusal zekanın ilişkisi olmadığı sonucuna varmıştır.

Bu modele göre (Tablo 6), duygusal-sosyal zekâ, kendimizi ne kadar iyi anladığımız ve ifade ettiğimizi, başkalarını anladığımız ve onlarla ilişki kurduğumuzu belirleyen, günlük talep, zorluk ve baskılarla başa çıkmak için birbiriyle ilişkili duygusal ve sosyal yeterlilik, beceri ve davranış dizisidir (Bar-On, 2006, 3). Bar-On'un duygusal zekâ modeli, performans veya başarılı olmak yerine performans ve başarı potansiyeli ile ilgilidir ve aynı zamanda sonuç odaklı değil süreç odaklıdır (Bar-On, 2002). Bu tanım, duygusal benlik bilinci, atılganlık, kendini kabul, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, empati, kişilerarası ilişki, sosyal sorumluluk, problem çözme, gerçeklik testi, esneklik, stres, hoşgörü, dürtü kontrolü, mutluluk ve iyimserlik gibi birtakım alanları kapsıyor. Yetersiz duygusal zekâ başarı eksikliği ve duygusal sorunların varlığı anlamına gelebilir.

Bar-On, duygusal zekanın ve bilişsel zekanın bir kişinin genel zekasına eşit şekilde katkıda bulunduğunu düşünür ki, bu zihin sonunda kişinin yaşamındaki potansiyel başarıyı gösterir (Bar-On, 2006).

Tablo 6: Bar-On Duygusal Zeka Modeli

Kişisel	Kendini bilme ve kendini ifade etme
Özsaygı	Doğru algılamak, anlamak ve kendini kabul etmek
Duygusal farkındalık	Kişinin duygularını bilmek ve anlamak
Kendini Gerçekleştirme	Kişinin duygularını ve kendisini etkili ve yapısal olarak ifade etme
Bağımsızlık	Kendine güvenen olmak ve başkalarına karşı duygusal bağımlı olmaktan kaçınmak
Kendine güven	Kişisel hedeflere ulaşmak ve kişinin potansiyelini gerçekleştirmek için gayret etmek
Kişilerarası	Sosyal farkındalık ve kişiler arası ilişki
Empati	Farkında olmak ve başkalarının nasıl hissettiğini anlamak
Sosyal sorumluluk	Birinin sosyal grubunu tanımlamak ve başkalarıyla işbirliği yapmak
Kişilerarası ilişki	Karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurmak ve başkalarıyla iyi ilişkiler kurmak
Stres Yönetimi	Duygusal yönetim ve düzenleme
Stres toleransı	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetmek
Tepki kontrolü	Duyguları etkin ve yapıcı bir şekilde kontrol etmek.
Adaptasyon	Değişim yönetimi
Nesnel Farkındalık	Birinin duygularını ve düşüncelerini dış gerçeklerle nesnel olarak doğrulamak.
Esneklik	Kişinin hislerini ve düşüncelerini yeni durumlara uyarlamak ve ayarlamak
Problem çözme	Kişisel ve kişilerarası doğanın sorunlarını etkili bir şekilde çözmek
Genel Ruh Hali	Kendini motive etme
Optimizim	Olumlu olmak ve hayatın daha parlak yanına bakmak.
Mutluluk	Kendiyle, diğerleriyle ve genel olarak hayatla içerik hissetmek

Bar-On, R. "The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)", **Consortium for Research Emotional Intelligence for Organizations**, 2006, 21.

Duygusal zekayı, akıllı davranışlara etki eden, birbiriyle ilişkili olan duygusal ve sosyal yetkinlikler, beceriler ve davranışlar dizisi olarak tanımlayan Bar-On modeli, iki temel parçaya ayrılabilir. Birincisi, bu yapının kavramlaştırma ya da teorik; ikinci bölüm ise, bu modelin psikometri yönüdür; bu, aslında teoriye dayanan ve onu değerlendirmek üzere tasarlanan duygusal-sosyal zekanın ölçüsüdür. Modelin bu iki kısmı sırasıyla (a) “Bar-On duygusal-sosyal zekanın kavramsal modeli” ve (b) “Bar-On duygusal-sosyal zekanın psikometri modeli”. Ya da tek adla "Bar-On Duygusal-Sosyal zekâ Modeli" olarak ifade ediliyor (Bar-On, 2006).

Bar-On'un modeli aynı zamanda sağlam ve uygulanabilir bir kavramı da temsil ediyor, şöyle ki, insan davranışının, performansının ve etkililiğinin çeşitli yönlerini tahmin edebilme kapasitesine sahip olduğu da şüphe doğurmuyor (Bar-On, 2006, 12).

2.4.4. Cooper ve Sawafın Duygusal Zekâ Modeli

Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf kendi geliştirmiş oldukları modellerden (Tablo 7) duygusal zekayı bu şekilde tanımlıyorlar “...Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir” (Cooper ve Sawaf, 1998, 12). Cooper ve Sawaf duygusal zekayı organizasyonel ortamda araştırmış, konu olarak ise duygusal zekâ ile liderlik arasındaki etkileşim olmuştur.

Cooper ve Sawaf'ın modeli ile Bar-on'un modelinin bazı noktaları arasında benzerlik bulunuyor. Bu her iki modelin karma olma özelliğinden kaynaklanmaktadır. Mesela her iki modelde duyguların duygusal farkındalık ile dürüstlük ve aynı zamanda geleceğe ilişkin alt boyutlar yer almaktadır. Bundan başka, bu modelde pratik sezgi ve fırsatı sezinlemek gibi benzer alt boyutlar vardır. Bu gibi kuramsal sorunlar içerse de uygulama bakımında önemli bilgiler içermektedir.

Dört boyutu karşılıklı olarak değerlendirdiğimiz zaman manzara şöyledir. Yetenek modeline bir tek Mayer ve Salovey'in modeli dahildir. Kalan, Cooper ve Sawaf, Bar-On ve Goleman'ın modelleri ise karma modeller olarak karşımıza çıkıyor (Çakar, 2000). Karşılaştıracak olursak modellere göre yapılan tanımlarda biraz farklılıklar vardır. Duygusal zekâ, Salovey ve Mayer'in tanımında “duygular ve içerikleri hakkında düşünme ve anlama yeteneği” gibi yorumlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990). Duygusal zekâ, kişilik özelliklerinden farklı bir zekâdır, yetenek gibi kabul edilmelidir.

Tablo 7: “Cooper ve Sawaf”ın Duygusal Zekâ Modeli

Boyutlar	Özellikler	Açıklama
Duyguları Öğrenmek	Duygusal dürüstlük. Duygusal enerji. Duygusal geribildirim. Pratik sezgi.	Duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama. Bireyin enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması. Duyguların verdiği mesajları algılama. Duyguları pratik bir şekilde seze bilme.
Duygusal Zindelik	Öz varlık. Güven Çemberi. Yapıcı hoşnutsuzluk. Esneklik ve yenileme	Kişinin duygusal açıdan özvarlığı. Kişinin oluşturduğu güven alanı. Bu durumu yapıcı birer bilgi, eylem kaynağına dönüştürülmesi. Duruma ayak uydurma
Duygusal Derinlik	Özgün potansiyel ve amaç. Adanmışlık. Dürüstlüğü yaşamak. Yetki olmadan etki.	İçsel amaçları tam olarak belirlemek Zaman ve enerjini bu amaçla yönlendirmek Hayatın merkezine koymak İnsanlarda etkisi olanlardan da etki uyandırma
Duygusal Simya	Sezgisel akış. Düşünsel zaman değişimi. Fırsatı sezinlemek. Geleceği yaratmak	Bireyin sezgilerin ve olayların akışının farkında olması Kişinin geçmiş, gelecek, şimdiki zamanı istemine göre beyininde canlandırması Önceden fırsatları seze bilme Yukarıdakıların tümünden yola çıkarak gelecek modeli oluşturabilme

Cooper and Sawaf, “Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations” New York: Berkley Publishing Group 1998, 13.

Goleman ve Bar-On’un duygusal zekâyâ dair tanımları ise daha kapsamlı olup birçok kişilik özelliğini içermektedir. Karma duygusal zekâ modelinin, duygusal zekâ ölçümünde doğruluk konusundaki iddiası, özellikle farklı kişilik bileşenleri yüksek düzeyde korelasyonu ve aynı zamanda genel zekâ ile ilişkideki düşük düzeyde korelasyonun olması bu ölçümü diğer model ölçüğü karşısında geri kalmasına neden oluyor. Aksine yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinde bilişsel zekâyâ ilişkili olduğunu ortaya koyan uygulamalar da vardır. Bu sebeple Mayer ve arkadaşlarına göre yetenek esaslı duygusal zekâ ölçümü, duygusal zekanın ölçülmesinde doğru ölçü metriği olabilir (Mayer ve diğ., 2001). Aslında daha fazla incelenmesine ihtiyaç vardır. Çünkü, duygusal zekânın yetenek tabanlı modeli, bilişsel yetenekler ile nasıl bir ilişkisinin olup olmadığı ve de kişilikten ayrılıp ayrılmadığına ilişkin şüpheler söz konusudur (Mayer ve diğ., 2004). Öte yandan duygusal zekânın karma modelleriyle ölçülen fikirler de çok önemlidir, ama bu fikirler yalnızca duygusal zekâ kavramı kapsamında bir bütün olarak görülmemelidir (Mayer ve diğ., 2000).

2.5. Duygusal Zekanın Boyutları

Değinilen modellerden yola çıkarsak duygusal zekanın toplamda 5 tane boyutu vardır. Özbilinç, özdenetim, motivasyon, empati, ilişkileri yönetebilmek. Dikkat ettiğimizde bu dizim bir hiyerarşiyi andırıyor. Maslov ihtiyaçlar hiyerarşisinden bakarsak duyguların da bir hiyerarşiye bağlı olduğunu görebiliriz. Biri tamamlanmadan diğeri için zemin oluşmuyor. Öz bilinç olmadan yani kendi hislerimizin farkına varmasak, onları anlamasak onları denetleyemeyiz, kendi hislerimizi denetleyemediğimiz için (özdenetim) olumlu hislerimizi orataya çıkaramayız. Olumlu hisler hisetmesek motivasyonumuz olmaz. Motivasyonu yüksek birey pozitif, olumlu mesajlar vermektedir. Yüksek motivasyona sahip bireyler karşısındaki insanlarla empati kurabilir, kurulan empati ile onları anlar ve anladığı için ilişkilerde olumlu yönde gelişmeler olur. Böylelikle de ilişkilerini yönetmiş olur. Bu zincirin halkalarından birinin kopmuş olması veya herhangi birinin ödenmemiş olması bir sonrakinin oluşmasına olanak sağlayamaz. Bu boyutlar karma modellerin ortak boyutlarıdır.

2.5.1. Özbilinç

Salovey ve Mayer'e göre duyguları doğru bir şekilde değerlendirmek ve ifade etmek duygusal zekanın bir parçasıdır. Durum bu, çünkü duyguların daha doğru anlayanlar kendi duygularına daha hızlı şekilde tepki verir ve yanıtlayabilir ve bu duyguları başkalarına daha iyi ifade edebiliyorlar. Başka sözle, duygusal açıdan yetenekli bireyler, kendilerini doğru algıladıklarından dolayı kendi duygularını daha uygun şekilde ifade ediyorlar (Salovey ve Mayer, 1990, 193). Goleman'a göre özbilinç kendini tanıma yeteneğidir. Özbilinçin sahip olduğu dinamikler; duygusal benlik bilinci, doğru öz değerlendirme ve özgüvendir. Özbilinç boyutu bireyin herhangi bir duyguyu hisettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve karar verirken kullanabilme yeteneğini içeriyor (Goleman, 2000). Yüksek düzeyde duygusal zekâ yetisine sahip kimseler duygularını daha iyi şekilde anlama ve tanıyabilmekteler. Aynı zamanda çok daha hızlı şekilde kendilerini motive etmekte (Mayer ve Salovey, 1995, 199).

2.5.2. Özdenetim

Öz-denetim, kendi duygularınızı yönetme yeteneğidir. Bireyin yıkıcı darbeleri kontrol altında tutmasına yardımcı olur. İnsan etrafındaki olaylara öfkeli veya sakin bir şekilde tepki gösterir. Yıkıcı duyguları kontrol altına almaya direnirken başkalarına karşı sevinç

ve mutluluk hisetmeye ve ifade etmeye çalışıyoruz. Günün sonunda bu hisler yerini motivasyona veriyor. Sonuçta özdenetim, belirli bir durumda istenen duyguları temsil eden davranışları göstermenin ötesine geçiyor. Bu yönetim duyguları bastırmayı içerir. Özetle, yıkıcı olaylar karşısında hisleri yüksek seviyede yönetmenin adı duygusal zekanın yönetim bileşenidir (McShane ve Glinow, 2010, 106). Özdenetim boyutu kendini kontrol, güvenilirlik, vicdanlı olma, uyumluluk, başarı dürtüsü ve girişim gibi kavramları (insiyatif alma) içeriyor. Öz-yönetim minimum savunma pozisyonu tutarak kışkırtıcı veya çatışma durumunda sakin kalma yeteneğini içeriyor (Wolmarans ve Martins, 2001).

2.5.3. Motivasyon

Ruh hali aynı zamanda hafızada bilgi kullanımı ve organizasyon üzerindeki etkisinden dolayı problem çözmeye olanak sağlıyor. Örneğin, bireyler olumlu ruh hali yaşarken problemlerin özelliklerini ilişkili ya da ilişkisiz olarak sınıflandırmayı daha kolay bulabilirler. Bilginin sınıflandırılmasındaki bu açıklığın yaratıcı problem çözüme üzerinde olumlu etkisi vardır. (Salovey ve Mayer, 1990). Olumlu motivasyon başarının anahtarıdır. En iyi sporcular, müzisyenler ve satranç ustaları, yaşamın başından başlayarak, yıldan yıla zorlu uygulamalara bağlı kalmalarıyla ayırt edilirler. Duygular, doğuştan gelen yeteneklerimizi kullanma kapasitemizi artırarak veya sınırlayarak yaşamda nasıl yaşadığımızı belirler (Goleman, 1997, 24). Goleman'a göre motivasyon duygusu başarıma güdüsü, bağlılık, insiyatif, iyimserlik gibi yapıtaşları üzerinde oluşan bir boyuttur (Goleman, 2000, 35).

2.5.4. Empati

Empati özbilinçtir. Birey kendi duygularına ne kadar açık olursa, hisleri okuyabilmeyi o kadarda iyi bilir. Bireyin hangi hisleri geçirdiği hakkında hiçbir fikre sahip olmasa, çevresindeki insanların da ne hissettiğini anlamakta tamamen güçsüz kalır (Goleman, 1996, 137). Martin Hoffman'a göre empati ahlakın kökeninde durur. Hoffman empatik duygu kapasitesinin, yani bireyin kendini başkasının yerine koyabilmenin, kişilerin bazı ahlaki ilkeleri izlemeye yönettirdiği kanaatindedir (Goleman 1996, 148). Empati duyguları okuma becerisidir, empati sahibi bir kişide olması gereken özellikler şunlardır-başkasının bakış açısını daha iyi kavrayabilmeli, başkalarının hislerine karşı hassasiyetini geliştirmeli, başkalarını daha iyi dinleyebilmeli (Goleman, 1996, 368). Salovey ve Mayer'e göre bireyler duygusal zekanın bir parçası olarak başkalarına

duygusal tepkiler ve empatik tepkiler konusunda becerilere sahipler. Bu beceriler, bireylerin diğerlerinde etkili olan tepkileri düzgün bir biçimde ölçmelerini sağlar ve bunun karşılığı olarak da sosyal davranış açıdan uyumlu davranışları seçmelerine imkân yaratıyor. Empatik açıdan olumlu hareketler sergileyen bireyler, diğerleri tarafından gerçek ve sıcak olarak algılanırken, bu beceriye sahip olmayan bireyler ilgisiz ve kaba görünüm sergilemiş olurlar (Salovey ve Mayer, 1990, 195-185, 211). Empati, başkalarını anlayabilmek, geliştirmek, hizmete yöneltmek, çeşitlilikten faydalanmak, politik bilinç gibi özellikleri taşır (Goleman, 1996).

2.5.5. İlişkileri Yönetebilmek

Duygusal zekanın bu boyutu başkaların hislerini yönetmeyi kapsıyor. Buna kendini kötü hiseden insanları avutmak ya da takım üyelerinizin gerekli projeyi tamamlamaları için duygusal olarak harekete geçirmek, başkaların sizinle rahat çalışabilmesini onlara hissettirmek ve müşterilerle ya da diğer çalışanlarla çatışma yaşayan personel arasında işlevsel olmayan duyguları yönetme gibi eylemler dahildir. Başka bir deyişle, ilişki yönetiminde ustalaşmak için yüksek derecede duygusal zekaya ihtiyacımız vardır, çünkü bu yeterlilikler kümesi yeterince yüksek düzeyde öz-farkındalık, öz-yönetim ve sosyal farkındalık gerektirir (McShane ve Glinow, 2010, 106). Daniel Goleman'a göre ise sosyal beceriler kapsamında ilişkileri yönetebilmek kabiliyetinin altında; liderlik, etki, çatışma yönetimi, iletişim, iş birliği ve dayanışma, değişim katalizörlüğü, takım yetenekleri, bağ kurmak, gibi beceriler yer alıyor (Goleman, 2000, 45).

Duyguların yönetimi daha uyumlu ve pekiştirici ruh hallerine yol açabilir. Çoğu insan kendi içindeki ve başkalarının duygularını düzenleme gücüne sahiptir. Bunun olumlu tarafı, kendilerini ve başkalarının ruh hallerini iyileştirebilir ve hatta diğerlerini karizmatik bir şekilde değerli bir amaç için motive edecek şekilde duyguları yönetebilirler. Olumsuz tarafta, yetenekleri antisosyal olarak yönlendirilenler manipülatif sahneler yaratabilir veya sosyopatik olarak başkalarını nefret dolu sonuçlara götürebilir (Salovey ve Mayer, 1990, 198).

Bazı duygusal zeka uzmanları, duygusal zekanın bu bileşenini çok çeşitli kişilerarası faaliyetlerle ilişkilendirirler, ancak ilişki yönetiminin diğer insanların duygularını yönetme ile sınırlı olduğunu da dikkate almalıyız. Diğer insanlarla etkili çalışmak başka yeterliliklere uzanmaktadır (McShane ve Glinow, 2010).

2.6. Duygusal Zekanın Örgütsel Önemi

Mayer ve Salovey duygusal zekaya sahip bireyin, kendisine ve etraftaki insanlar, olay ve nesnelere yaklaşımından söz ederken şu ifadeleri kullanıyor- “İnsanlar yaşamındaki görevlere duygusal zekayla yaklaştığında, problemleri kolay olarak çözmeye avantaj kazanıyorlar. İnsanların tespit ettiği çeşitli problemler ve bunları nasıl ifade ettikleri, daha çok içsel duygusal deneyimlerle ilişkilidir. Örneğin, bu tür bireyler kariyerlerinde ne kadar kazanacaklarını değil, bu kariyer yolunda mutlu olup olmayacaklarını sorgularlar. Bir problemi çözdükten sonra, bu tür becerilere sahip bireyler problemlerin olası alternatiflerine ulaşmada daha yaratıcı ve esnek olabilirler. Alternatifler arasından seçim yaparken duygusal düşünceleri birleştirmek daha uygun hale geliyor. Ki, böyle bir yaklaşım, kendisinin ve başkalarının düşünce ve davranışlarına saygılı ve orantılı davranma eğilimi göstermesine yardımcı olmaktadır” (Salovey ve Mayer, 1990, 199).

Duygusal zekanın örgütsel öneminden bahsederken onun insan kaynakları alanındaki rolünden bahsetmek lazım. İnsan kaynakları alanında duygusal zekaya ilişkin uygulamalar kullanılmakla geleneksel İK yöntemlerine nazaran daha iyi, başarılı ve de kurum için faydalı sonuçlar elde edilebilir. Daha başarılı performans sonuçları elde edilmesi için yetkinlikler ve bilgiler, beceriler, yetenekler, birbirinden farklı kişilik özellikleri, aynı zamanda bireylerin sahip olduğu başka özellikler birlikte değerlendirilip hedeflenen pozisyon profili için en iyi yerleştirme ortaya konulabilir. Bu uygulamanın devamı olarak iş analizleri, teknikleri, pozisyon ve pozisyon gereği görevlere ve davranışlara, işlere, iş gruplarına ve hatta tüm organizasyona ampirik olarak uygulanabilir. Bu süreçlerle bireysel, grup ve örgütsel performans modelleri tanımlanabilir. Belirlenen yapılar ile, bu başarılı performans modellerini teoriden uygulamalı araştırmalara taşımak için kişisel seçim, terfi, çalışan gelişimi, performans değerlendirme ve organizasyonel gelişim gibi İK uygulamaları geliştirilebilir (Kevin ve diğ. 2006). Modern kuruluşlar her zaman performansı artırmaya çalıştıklarından yüksek duygusal zekadan elde edilebilen amaç ve ölçülebilir faydaların farkındalar. Satışların artması, daha iyi işe alım ve işte tutma ve daha etkin liderlik duygusal zeka ile iyi sonuçlar elde edilebilen kalemlerden sayılabilir (Serrat, 2009).

Standart bir işe alım sürecinde uzmanların özgeçmişinde eğitim, bilgi, beceri ve tecrübelerine dikkat ederler. Yüzyüze görüşmelerde adayın hareket ve davranışlarından, o esnada geçirdiği hislerinden ve tepkilerinden, etik davranışlarından da sonuçlar

çıkarılabilir. Ancak bu özellikler performans üzerinde yeterli seviyede etkili olamayacaktır. İnsan kaynakları uzmanları kesinlikle daha işe alımlarda daha verimli sonuçlar elde edilmesi için duygusal zekâ testlerini kullanmaları lazım. Araştırmalar gösteriyor ki, duygusal zekâsı yüksek olan işe alım uzmanları tarafından duygusal zekâsı ölçülerek işe alınan işçilerin işte uzun süre kalma ve yüksek performans sergilemekte (Cherniss, 1998).

Örgütlerde eğitim ve gelişim prosedürleri ve bunlarla ilgili uygulamalar üç kategoride hayata geçirilir. Bilişsel (örneğin bilgi veya kurallar, gerçekler ve ilkeler), beceriye dayalı (teknik, motorlu, müşteri ilişkileri) ve duygusal (tutumlar, inançlar, yatkınlıklar). Her bir kategori eğitim ve geliştirme için çeşitli imkanlar sunuyor. Her yeni çalışana örgüt içinde çalıştıkları duygusallık durumunu anlamaları, sık yapılan eğitimlerle kültür haline getirilmesi gerekir (Murphy, 2006, 228-230). Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde karşılıklı dialoglarda çalışanın kendini daha iyi hisetmesi İK uzmanının yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olmasından etkilenmektedir. Öte yandan bu durumda çalışan endişelerini daha iyi şekilde belli etmiş olur. Yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip bireylerin eğitimlerden elde edilen bilgilerin şirket için uygulanmasında daha başarılı olacakları varsayılıyor. Kariyer açısından değerlendirdiğimiz zaman duygusal zekaya sahip bireyler kendilerinin ne istediklerini bildiklerinden ve yüksek iç motivasyonun verdiği güçle kişiler arası ilişkilerde başarılı olduklarından kariyer basamaklarında daha tutumlu ve başarılı olacaklar (Salovey ve Mayer, 1990). Goleman duygusal zekanın performans değerlendirme fonksiyonu ile olan ilişkisinde pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Goleman, 1997). İnsanlar yaşa doldukça duygusal zekâ düzeyleri de kazanılmış tecrübe ile artış göstermektedir. Aynı zamanda duygusal zekanın yükselmesine aktif sosyal iletişimlerin çok büyük etkisi vardır. Duygusal zekâ geliştirilmesi mümkün olan bir kavramdır. Bu bakımdan duygusal zekanın geliştirilmesi ile ilgili izlenmesi gereken yedi tavsiye aşağıdaki gibidir.

- ⇒ Bireyin kişisel olarak *kendini tanıması lazım*. Duygusal zeka bakımından kişinin bireysel olarak yanlışların, değerlerin ve gerçek hedeflerin farkında olması için onun kendi güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi gerekir.
- ⇒ Birey kendi ve aynı zamanda başkalarının ne hissettiklerinden korkmayarak *duyguları kontrol etmeyi öğrenmelidir*. Bu hassas durumlarda duygularla başa çıkmak için çok yardımcı olacaktır.

- ⇒ Birey kendinin ve başkalarının sahip olduğu özelliklere *açık olmalı*, çünkü bireyler birbirinden farklıdırlar. Farklı olmak, başkalarından daha iyi yada kötü olmak manasında analaşılmamamalıdır. Özbakış açısına sahip bireyler, başkalarının farklı bakış açılarını anlamakta zorluk çekmezler. Bu durumda birbirlerini tanımaları başklarına nazaran bir hayli kolay olacaktır.
- ⇒ Bireyin kendine has iletişim becerilerini geliştirmesi için *kendini çeşitli metodlarla ifade etmeyi geliştirmesi lazım*. Zengin bir kelime kapasitesine sahip olmak her defasında yeni ifade şekli öğrenmeye yardımcı oluyor. Kendini başarılı bir şekilde ifade eden birey iletişim konusunda daha cesaretli olacaktır.
- ⇒ Farklı sorun ve olaylara ola bildiğince *özgün sorun çözme* yollarını göz önünde bulundurmak gerekir. Bu çözüm getirme işinde faydalı olacaktır. Bireyler sorunların merkezinde olurken onlara karşı çözüm üretmek yerine ortadan kaldırmamalı, aksine kendini kanıtlamak için bir fırsat olarak görmeli, çünkü sorunu odaklanmış oldukları sıradan bir nedenden dolayı çözemezlerse başka zaman da çözemezler.
- ⇒ Başkalarının *yorumlarına açık olmak* lazım. İnceleme ve eleştiriye yapmak da açık olmak kadar çok önemlidir. Böylece, birey kendi benliğini pozitif ve negatif açıdan öğrenme fırsatını kendi elde etmiş olur.
- ⇒ Yeni insanlarla *tanışmak için özen göstermek*, kültürlerini öğrenmek, farklı insan psikolojisi hakkında bilgi edinmek, bireyi kendileri ve diğerleri ile ilişkiyi keşfetmek bireyin etkili olacağını sağlayacaktır (Doğan ve Demiral, 2007, 57).

Bireylerin duygusal zeka düzeyinin yükseldilmesi için yukarıda önerilenleler bireysel açıdan etkilidir. Örgütsel açıdan duygusal zeka düzeyinin yükseltilmesi çalışanların eğitilmesi ile gerçekleştirilebilir. Eğitim sürecinin dört temel aşaması olduğu aşağıda verilmiştir:

1. Birincisi, standart eğitime başlamadan önce gerçekleşir. Etkili sosyal ve duygusal öğrenme için çok önemli olan bu ilk aşama, *değişime hazırlık* gerektirir. Bu hazırlık hem organizasyonel hem de bireysel düzeyde gerçekleşir.

2. İkinci aşama olan *eğitim* ise değişim sürecinin kendisini kapsar. İnsanların dünyayı görme şeklini değiştirmelerine ve sosyal ve duygusal talepleriyle başa çıkmalarına yardımcı olan süreçleri içerir.
3. Üçüncü aşama, *transfer ve bakım*, örgün eğitim deneyiminden sonra ne olduğunu ele almaktadır.
4. Son aşama, değerlendirmeyi içerir. Sosyal ve duygusal öğrenme hakkındaki mevcut bilgi durumu, bu öğrenmeyi teşvik etmek için tasarlanan programların karmaşıklığı ve mevcut programların etkinliğinde büyük eşitsizlik göz önüne alındığında, değerlendirme her zaman sürecin bir parçası olmalıdır.

Dünya genelinde 200 şirketi kapsayan bir çalışmada yetkinlikler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kariyerlerinde ve günlük işlerinde en başarılı olan çalışanlar, vasat çalışanlarla kıyaslanmış, günlük standart ve en karmaşık yapıları işlerdeki verimlilik seviyesi ölçülmüş ve sırası ile %85 ve %27 olmuştur. Bu iki grup arasındaki farkın 1/3'ü çalışanın sahip olduğu teknik beceri ve bilgisinden, 2/3'si ise bireyin duygusal becerilerini kullanabilmesinden kaynaklanıyor (Baltaş, 2002, 8).

Duygusal zeka örgütlerde asla gözardı edilmemesi gereken bir kavramdır. Örgütte kültürün yapıtaşlarından biri olması başka uygulamaların hayata geçirilmesi olasılığını arttıracaktır. Problem çözme ve yaklaşımlarda her zaman etkili olma özelliğini koruyacaktır.

3. PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI VE TEMEL BİLEŞENLERİ

3.1. Psikolojik Sermaye Kavramı

Psikoloji bilimi, Türk Dil Kurumu'nun vermiş olduğu tanımlamasında, bir bireyi ya da grubu düşünme, duygulanma ve hareket etme gibi yönlerde taşıdığı ruhsal bütünlük gibi nitelendirilmektedir (Türk Dil Kurumu, 1998, 1829). Bu bakımdan insanı nesnel bir çerçevede değerlendiren en bütünlüyci alan psikoloji alanıdır.

Önceleri patoloji, çaresizlik, başarısızlık ve tükenmişlik gibi negatif tipli insan davranış şekillerinin olumsuz taraflarını araştırmakla ilgili olan psikoloji bilimi, pozitif psikoloji akımı sayesinde modern yaşamın insanlar için sunduğu olanaklar ve mutlu yaşamı temin edebilme üzerinde yağunlaşmaya başlamıştır (Caprara & Cervore, 2003'ten aktaran Güler, 2009, 20).

Bildiğimiz gibi psikoloji biliminin üç temel amacı vardır. Bunlar; ruhsal hastalıkları iyileştirmek, bireylerin daha sağlıklı ve üretken olmalarına destek olmak ve kendi potansiyellerini fark etmektir. Ama dünya tarihinin en büyük ve kanlı savaşı olan II. Dünya savaşından sonra savaş yaralarının sarılması için bu üç temel işlevden yalnız ruhsal rahatsızlıkları iyileştirme işlevi ön plana çıkmış, diğer iki işlevi ise uzun bir süre arka planda kalmıştır. Bu, psikoloji alanının tarihinde en önemli dönüş noktalarından biri olmuştur (Luthans ve diğ., 2007, 8-9).

Luthans'ın 2002 yılındaki literatür üzerinde yaptığı araştırmasındaki sonuçlar da yukarıdaki fikri desteklemektedir. 375.000 makalede depresyon, korku, akıl hastalıkları, öfke, kaygı gibi negatif kavramların araştırılmasına karşın, bireylerin yeteneklerine ve pozitif kapasitelerine değinilen makale sayısı sadece 1000 olmuştur. Sosyal psikologlar insan davranışları ile ilgili eksiklikleri, işlevsel bozuklukları ve kuruntuları konu edinirken, klinik psikologlar savaş sonrası ruhsal travmaların teşhisine ve tedavisine odaklanmışlardır (Luthans, 2002, 15).

İlk kez 1999 yılında “pozitif psikoloji” kavramını kullanan Martin Seligman olmuştur. Seligman da psikoloji bilimcilerin bireyin negatif yönleri üzerinde durduğuna, güçlü ve

de pozitif taraflarını geliştirmeye çaba göstermediğine vurgu etmiştir. Devamında insanları daha başarılı, daha iyi ve daha mutlu olabilmelerini öğretmek için psikolojik tespitlerin kullanılmasının öneminden ve gerektiğinden bahsetmiştir (Linley ve diğ., 2006'dan aktaran Keleş, 2011, 2).

Yaşadığımız bu hayatın yalnızca olumsuz tarafları olmadığı gibi, çalışma hayatımızın da bir tek olumsuz taraflarının olmadığı bir gerçek. Bu ayrıntıyı Dumlupınar Üniversitesi bir grup öğretim üyesi 2013 yılında yayınlamış oldukları çalışmalarında böyle ifade etmişler: “Çalışanlar niteliklidir, üretkendir, değişim yaratma ve değişimin parçası olma isteğindedirler, çalıştıkları örgüt ve yaptıkları işler için pozitif hislere sahipler, sorumluluk sahibidirler, örgütlerine bağlıdırlar, sadıktırlar ve kurumlarını anlamlı kılmaktadırlar. Pozitif psikolojide, bireylerin problemlerinden daha çok onların iyi taraflarına dikkat etmektedir. Bu bağlamda, pozitif psikoloji, çalışanları daha olumlu yapan özelliklerin belirlenmesi açısından, örgütlere katkıda bulunmaktadır” (Brandt ve diğ., 2011, 269'dan aktaran Mercan ve diğ., 2013, 4).

Türkiye’de örgütsel davranış alanındaki gelişmeler geç sanayileşme sebebi ile 1950 yıllardan itibaren ivme kazanmıştır. Bu gün örgütsel davranış alanındaki yapılan araştırmalar açısından Türkiye ve dünya literatürünü karşılaştırdığımız zaman bir paralellik söz konusudur. 1993-2014 yılları arasında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde yayınlanmış davranış alanındaki bildiriler incelendiğinde, 25 bildiri teması içerisinde psikolojik sermaye teması 15 başlık ile son yerlerde görülmektedir. Bu da Türkiye’de psikolojik sermaye alanının hala literatürde hakettiği meşhurluğu yeterince kazanamadığı anlamına geliyor. Bu bakımdan daha çok araştırılmaya ihtiyaç vardır (Kızıldağ, 2015, 19).

3.1.1. Diğer Sermaye Türleri

İş dünyasındaki rekabet her geçen gün artmakta ve farklı bir şekil almaktadır. Aynı sektörde faaliyetini sürdüren kuruluşların rekabetini şekillendiren unsurlar da hemen hemen aynı. Rekabette öne çıkmanın anahtarı hangi tür kaynaklara sahip olmaktan geçer. Sahip olduğumuz sermayeler kaynakları daha verimli kullanmaya yardımcı olurken aynı zamanda rekabette öne çıkma ve de sürdürülebilirliği korumaya zemin yaratmış olur.

Tablo 8: Sermaye Türlerinin Bileşenleri

Finansal Sermaye	İnsan Sermayesi	Sosyal Sermaye	Psikolojik Sermaye
Neye sahip olduğunuz	Neyi Bildiğiniz	Kimi Tanıdığımız	Kim Olduğumuz
<ul style="list-style-type: none">• Finansal• Kaynaklar• Binalar• Patentler• Ekipmanlar• Veriler	<ul style="list-style-type: none">• Deneyim• Bilgi• Beceri• Eğitim• Fikirler	<ul style="list-style-type: none">• İletişim ağı• İlişkiler• Dayanıklılık	<ul style="list-style-type: none">• Öz-yeterlilik• Umut• İyimserlik• Dayanıklılık

Luthans, F, Luthans KW, Luthans BC. "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital". **Business Horizons**, c. 47, s. 1 (2004): 46

Elimizdeki sermayeleri verimli kullanmak için şu soruların cevabını bilmek zorundayız: Neye sahibiz? Neyi biliyoruz? Kimi tanıyoruz? Kim olduğumuzu biliyor muyuz? Bu sorular ışığında sahip olduğumuz sermaye türlerini belirleyebiliriz. Bu bakımdan 4 sermaye türü vardır: Finansal sermaye, beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye (Tablo 8).

Luthans sermaye türlerini bu şekilde ifade etmiştir: "Finansal sermaye, sahip olunan fiziki ve maddi varlıkları kapsarken; insan sermayesi, çalışanların sahip olduğu beceri, bilgi ve yetenekleri ifade ederken; sosyal sermaye, çalışanların kurduğu ilişkilerin ve bağlantıların gücünü tanımlanmaktadır. Psikolojik sermaye ise, bireyin kapasitesini nasıl algıladığı ve tanımladığını ifade etmektedir".

Luthans genel olarak sermaye türleri arasındaki ilişkiyi, "Psikolojik sermaye yapısı itibariyle sermaye türleri içinde niteliklerinin ne olduğuna yanıt aranan bir yapı olma özelliğine sahiptir. Finansal sermaye, insan sermayesi ve sosyal sermaye gibi yapıları, organizasyonun sürekliliğini sağlaması için bünyesinde barındırması gereken değerler olarak görebiliriz. Burada psikolojik sermaye, diğer sermaye türlerine göre dönüşen bir yapıyı temsil etmektedir" şeklinde anlatılıyor (Luthans 2004, 46-47).

3.1.2. Finansal Sermaye

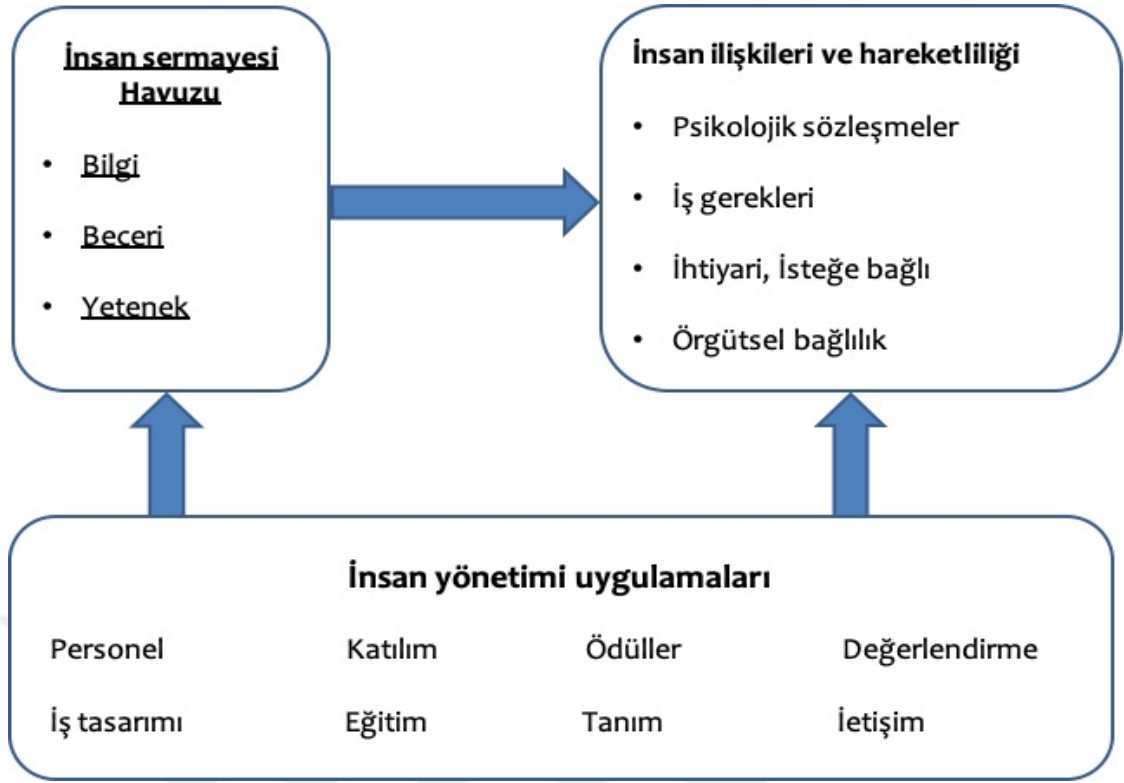
Finansal sermayeler, ekonomik bir dünyada sürdürülebilir rekabette kullanılan ve kolayca paraya dönüştürülebilen sermaye türüdür. Finansal sermayenin kalemleri nakit yönetimi, menkul kıymetler, hisse senetleri ve diğer geçerli/cari varlıklar olarak biliniyor (Aksoy, 2008, 3). Alsos ve arkadaşları 2006 yılındaki önemli bir makalelerinde finansal sermayeyi işletmelerin likit varlıklarını tanımlarken, böyle bir tanım vermişler: “İyileşme süreci için değiştirilebilecek en istikrarsız sermaye şeklidir” (Alsos, 2006, 5).

Hmieleski ise finansal sermayeyi “girişimciliği ve iş fırsatlarını değerlendirmek için bu kaynakları kullanma konusunda bazı şanslar veriyor” gibi yorumluyor. Aynı zamanda “firmaların finansal sermayesini etkin bir şekilde nasıl kullanacaklarını yöneticiler çok iyi bilmelidir” diyerek altını çiziyor (Hmieleski, 2008, 5). Bu terim aynı zamanda firmaların elverişli varlıklar, yani likit varlıkları da içeren; nakit, hisse senetleri, finansal araçlar ve benzeri varlıkları da tanımlar.

3.1.3. İnsan Sermayesi

Organizasyonlar, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için üretim esaslarını kullanarak, etkin ve verimli bir şekilde rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Bu anlamda, insan kaynağının bir işletme sermayesi olarak önemi vardır. Pozitif psikolojik sermayeyle uyumlu pozitif insan özellikleri, mükemmel bir dünya için temel oluşturacaktır. Bu nedenle, psikolojik sermayenin olumlu etkilerinin bir kuruluştaki olumsuz düşüncelerin zarar ve dezavantajlarını azaltacağı beklenmektedir (Mustafa ve diğ., 2015, 7).

Wright ve arkadaşlarının 2001 yılında yayınladıkları makalede temel stratejik İKY bileşenleri modelinde (Şekil 1) insan sermayesini model döngüsünün ilk kalemi gibi göstermeleri insan sermayesinin uzun vadeli strateji geliştirmedeki önemini bir daha gözler önüne seriyorlar. Modelde bir şirketin strateji geliştirirken elinde var olan sermayelere dayanması söz konusu. Modelden hareketle insan sermayesinin bileşenleri insan ilişkileri ve hareketliliği bileşenlerine yön verirken insan yönetim uygulamaları ise her ikisine kaynak oluşturmaktadır. Aynı zamanda tüm belirtilen faktörler kendi aralarında bir etkileşim içerisindedir.



Şekil 1: Temel Stratejik İKY Bileşenleri Modeli

Salaman, Graeme; Storey, John and Billsberry, Jon "Strategic human resource management: theory and practice". 2nd edition. (2005): 23.

Bildiğimiz gibi şirketler de canlı organizmalar gibi her zaman dış etkenlerden etkilenmektedirler. Bu yüzden şirket dışındaki ekonomik, siyasi, demografik, bilgi, teknoloji değişikliklere şirketin durumsal veya proaktif olarak tepkisi, bu kalemlerin herhangi birinin nitelik olarak değiştirmesi modelin tümünü etkilemekle stratejide değişikliklere sebep olmaktadır (Wright, 2014).

Araştırmacıların insan sermayesinin öneminden bahsederken dikkat etmemiz gerektiğini önerdikleri kalemler bunlardır:

- ⇒ İnsan sermayesi havuzu firmanın her zaman becerikli işçi stoğunu oluşturuyor. Ki, bu yüzden de sürekli olarak insan sermaye stoğu gözetim altında tutulmalı ve firma stratejisine uyum sağlayabilmesi için güncel olmalıdır. Burada İK ile firma stratejisinin hizalanması söz konusu;
- ⇒ Çalışan davranışı stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bağımsız bir hissesi olmalı;
- ⇒ Ve bu davranışlar bilişsel, şahsi ve duygusal olan özgür iradeye sahiptir;

⇒ Özgür irade pratik olarak sorun çözme yeteneği ile sonuçlanıyor;

⇒ İnsan sermayesi alınmaz kiraladır (Wright, 2001, 5).

Bununla birlikte, bunları fiziksel veya finansal değil, insan sermayesi üretir. Kişinin sahip olduğu (beşeri sermaye) bilgi, beceri, sağlık ve yetenekleri, finansal ve fiziksel sermayelerin sağlayabileceği katkıları da ayrı tutamazsınız. Aynı zamanda eğitim ve geliştirme yoluyla insan sermayesinin imkanlarını genişletebiliriz (Becker, 1993, 2).

Şekil 5’de gösterilen model, beceri stoklarının geliştirilmesi, stratejik olarak ilgili davranışlar ve insan yönetim sistemlerinin desteklenmesi gibi insan sermayesi unsurlarının bir kombinasyonunun olduğunu göstermektedir (Salaman, 2005, 23).

3.1.4. Sosyal Sermaye

İlk kez “sosyal sermaye” kavramını Lyda Hanifan, 1916 yılında eğitimle ilgili çalışmasında kullanmış ve sosyal sermayeyi “toplumu oluşturan bireyler ve aile grupları arasında dostluk, iyi niyet, sempati ve sosyal ilişkilerde meydana gelen, insanların günlük hayatlarındaki somut bir değer” olarak tanımlamıştır. Uzun bir süre boyunca rafa kaldırılan kavram 1956’da Kanadalı bir grup sosyoloji bilimci; 1961’de “sosyal etkileşim” teorisinin ortaya koyan Homans ve 1977’de ekonomi bilimci Loury tarafından bir daha literatüre kazandırılmıştır. Bu yazarlar önceki çalışmalardan bahsetmeseler de, hepsi sonuç olarak ortak bağların önemi üzerinde durmuşlar ve sonuçta hepsi Hanifan’ın yapmış olduğu tanımın üzerine gelmişler. Bu bakımdan sosyal sermaye, genel itibarı ile sosyal ağlar açısından değerlendirilmektedir. (Turgut, 2013, 7’den aktaran Diken, 2015, 2)

Daha sonra 1990’lı yılların ikinci yarısında ünlü sosyolog Robert Putnam ile literatüre giren sosyal sermaye yeniden önem kazanmıştır. Putnam sosyal sermayeyi “topluluk verimliliğini arttıran güven, norm ve ağlar gibi sosyal organizasyonun özellikleri” olduğunu, aynı zamanda “bireyler arası ve sosyal ilişkiler ve bunlar sayesinde meydana gelen karşılıklılık ve güvenilirlik normları” şeklinde tanımlayarak sosyal sermayenin belirleyici unsurlarından olan bireylerarası ilişkilere dikkat çekmiştir (Özyakışır, 2011’den aktaran Hız, 2015, 2).

Sosyal sermayenin gelişimine katkıda bulunan en önemli isimlerden biri de Goleman olmuştur. Goleman’a göre sosyal sermaye “insanların ortak amaçlarını başarmak için gruplar veya organizasyonlar şeklinde bir arada çalışma yeteneğidir” (Goleman, 1998,

97). Bundan başka sosyal sermaye bireysel bir kaynak olarak kavramlaştırmıştır. Ki, bu kaynak da sosyal ilişkilerden ortaya çıkıyor (Erselcan, 2009, 249).

Herhangi bir toplumun ekonomik alanda başarılı olabilmelerinin göstergesi bir tek o alanlardaki iyi performans verileri değildir. Bu yüzden sosyal faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekir. Çünkü sosyal faktörler ekonomik kalkınmayı önemli şekilde etkileyen bir faktördür (Karagül, 2005, 12).

3.2. Psikolojik Sermayenin Temel Bileşenleri

Psikolojik Sermayenin gelişiminde iki akım vardır.

1. Pozitif örgüt okulu,
2. Pozitif örgütsel davranış.

Birinci akım, Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından ortaya konulurken, ikinci akım Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü tarafından literatüre kazandırılmıştır.

Pozitif örgüt okulu merhamet ve erdem gibi karakter özellikleri ile ilgileniyor. Ancak bu karakter özelliklerin performansla ilişkisi henüz ispatlanmamıştır. Pozitif örgütsel davranış ise duruma bağlı olarak gelişen ve performansla alakalı konuları baz almaktadır. Psikolojik sermaye bu iki akımın araştırmaları sonucunda meydana gelmiştir (Luthans ve diğ., 2006, 10).

Psikolojik sermayenin ne olduğunu anlamak için onu kaynak teorisi ile çerçevelemeden önce, insan ve sosyal sermayenin ötesinde bir şey olduğunu bilmek gerek. Daha açık ifade ile, psikolojik sermaye insan sermayesinin “sen ne biliyorsun”, sosyal sermayenin “sen kimi tanıyorsun” gibi mevcut olan kavramları kapsar ve onlara dayanarak gelişir (Luthans, 2015, 20). Başka bir deyişle psikolojik sermaye, insana ilişkin sermayelerden özellikle insan (bir bireyin eğitim ve öğretimdeki deneyim ve / veya yatırımla arttırılabilecek bilgi, beceri ve yetenek stoğu) ve sosyal sermayeyi (kalıcı bir ilişkiler ağına sahip olmakla bağlantılı olan fiili veya potansiyel kaynakların toplamı) içine almaktadır (Lorenz, 2016, 2).

Pozitif psikoloji alanından önemli isimlerden biri olan Seligman Csikszentmihalyi ile yaptıkları çalışmada pozitif psikolojiye pozitif bireysel özelliklerin, pozitif öznel deneyimlerin ve pozitif kurumlara ilim gibi yaklaşarak yaşam kalitesini arttıran ve

yaşamaya anlama katacak pozitif nesnelere mani olabilecek sorunları önlemeyi amaçladığını vurgulamıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2001, 5).

Daha önce bahsedildiği gibi psikolojinin tarihsel olarak savaş sonrası ruhsal problemlere yoğun olarak odaklandığından ve araştırmaların çoğu kısmı bu yönde yapıldığından insanın güçlü ve pozitif yanları dikkate alınmamış ve psikoloji ile ilgili modellerde maalesef insanın gelişen yönü arka planda kalmıştır. Pozitif psikolojinin ilgili olduğu kavramlar, akıl, gelecek odaklılık, cesaret, umut, maneviyat, azim, sorumluluk ve yaratıcılık gibi pozitif fenomenler insanı güçlü kılan özelliklerdir. Pozitif psikolojinin gayesi, bir tek bireyin yaşamındaki olumsuzlukları ve problemleri çözmek değil, bunu yanı sıra yaşamı daha yaşanılır kılabilecek özellikleri ortaya çıkarmaktır (Seligman, 2000, 1).

Günümüz örgütlerde iş performansının yüksek tutulması organizasyonun uzun vade varoluşunun garantilerindedir. Bu yüzden performansın ölçülmesi, geliştirilmesi ve verimli bir şekilde yönetilebilen pozitif faktörlerin ve psikolojik kapasitelerin incelenerek uygulanması pozitif psikolojini kapsayan pozitif örgütsel davranış özelliğidir. Başka sözle psikolojik güç veya kapasite ölçülebilir, geliştirilebilir ve araştırmaya açık olma özelliği taşınmalıdır. Özetle pozitif örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış araştırma ve uygulamalarını değiştirebilecek potansiyele sahip bir paradigmadır (Luthans ve diğ., 2006, 12.).

Pozitif örgütsel davranışın bir uzantısı olan pozitif psikolojinin en tutarlı tanımını Fred Luthans vermiş ve şu şekilde yorumlamıştır:

“Psikolojik sermaye, bireyin pozitif psikolojik gelişim durumu olup, aşağıdakilerle karakterize olunuyor:

- 1.Zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı üstlenecek ve yerine getirecek güvene sahip olmak-(öz-yeterlilik);*
- 2.Şu an ve gelecekte başarılı olacağına ilişkin olumlu bakış açısında olma (iyimserlik);*
- 3.Hedeflere doğru odaklanmak ve gerektiğinde başarılı olmak için hedefe giden yolları yeniden gözden geçirebilmek (umut);*

4. *Sorunlar ve sıkıntılar rahat bırakmadıkta ve başarıya ulaşmak için devam etmeye izin vermedikte ve sizi geri çektiğinde bile başarabilmekte ısrar etmektir (dayanıklılık)” (Luthans, 2015, 3)*

Pozitif olması yönüyle psikolojik sermayeye gelecekte bir çok boyutların dahil edilmesi beklenmektedir. Bunlar: yaratıcılık ve bilgelik, bilişsel özelliklere sahip oldukları için; iyilik hali, mizah ve akış ise duyuşsal özellikler taşıdıkları için. Bu boyutların psikolojik sermayenin kuramsal temelli, pozitif, geliştirilebilir, ölçülebilir ve de performansla alakalı olmak gibi özelliklerini taşıması esas nedenlerdendir. Öte yandan bu kavramların psikolojik sermaye bileşenlerine dönüşmesi yüklü araştırmalar gerektiriyor (Kutaniş, 2014, 151).

Psikolojik sermaye taşımış olduğu özellikleri itibari ile diğer sermaye türlerinden farklılık gösteriyor. Tüm sermaye türlerinden daha kapsamlı bir sermaye olan psikolojik sermaye kriz dönemlerinde daha dayanıklı duruş sergilemektedir. Herhangi bir organizasyonun sahip olduğu çalışanın sahip olduğu kapasiteni ve pozitif güçlü yönlerinin baz alan bu sermaye türü genel itibarı ile aşağıdaki özellikleri taşımaktadır.

1. **Psikolojik sermaye insan sermayesinin sınırlarından ötedir.** PS eğitim ve öğretim programlarındaki bilgi, beceri ve yetenekler veya hatta iş başındaki deneyim bile değildir. Başka sözle, işin yapılması için gereken bilgi ve uzmanlıklardan daha kapsamlıdır;
2. **Psikolojik sermaye sosyal sermayesinin sınırlarından ötedir.** PS, etkili bir ilişki grubundan veya faydalı ve işlevsel ilişkilere sahip olduğunuz kişilerden daha fazlasıdır;
3. **Psikolojik sermaye pozitif bir olgudur.** PS örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırmacılarına ve uygulayıcılarına, fonksiyonsuz çalışanlar, işyerinde agresiflik, beceriksiz liderler, stres ve çatışma, etik olmayan davranış, etkisiz stratejiler ve verimsiz örgütsel yapılar ve kültürlerdeki odaklanan “hüzünlü ve kaderci” (gloom and doom) durumlardan uzak, yeni bir olumlu bakış açıdır. Elbette ki, bunlar, araştırma ve uygulama için problemlerin ve zayıflıkların çözümlenmesine olanak sağlasa da insan potansiyelinin ortaya konulması için tek başına yetersiz kalıyor;
4. **Psikolojik sermaye benzersizdir.** PS örgütsel davranış ufkunu, motivasyon, hedef belirleme, güçlendirme, katılım, ekip oluşturma ve örgüt kültürü gibi

geleneksel olarak incelenen yapıların ötesine genişleniyor. Öte yandan yenilikçi yönü ile yeni teorik yapı ve çerçeveleri kapsamaya ona benzersizlik kazandırıyor. Lakin, zaman geçtikçe kavramla ilgili teorik ve uygulama konusunda altyapının daha iyi bilinen ve anlaşılabilir bilgileri ortaya çıktığında bu özellik azalacaktır;

5. **Psikolojik sermaye teorisinin araştırma temeli.** Günümüzde yönetim, sağlık, mutluluk, zenginlik gibi kavramlarla uğraşan edebiyat “bilgilerine” karşılık olarak PS'in bilimsel bir çaba olarak tanıtılması ve gerçekleştirilmesi önemlidir. PS insan kaynakları gelişimi ve kuruluşlardaki performans sonuçları üzerindeki olası tahmin ve nedensel etkilerini geliştirmek için bilimsel araştırma metodolojilerini ve tümdengelim kavramını kullanır. Aynı zamanda psikolojik sermayenin araştırma temelli olması performans ve davranış gibi fenomenleri incelemeye çok yatkındır.
6. **Psikolojik sermaye ölçülebilir.** Psikolojik sermaye yalnızca literatür tabanlı değil, aynı zamanda organizasyonlarda ve kültürlerde ölçülebilir nitelik taşımaktadır;
7. **Psikolojik sermaye durumsal özelliğindedir (state-like), bu sebeple gelişime açıktır.** Duygusal zeka, beş faktör ve başka kişilik özelliklerinin işyerindeki performansla ilgili olduğu tespit edilse de bu özellikler değişime çokta maruz kalmazlar ki, gelişime çok da açık olmama özelliği taşırlar. Psikolojik sermayeni belirgin olarak farklı taraflara durumsal olarak yaklaştığı için her zaman gelişime ve yeniliğe açıktır;
8. **Psikolojik sermaye işle ilgili performans üzerinde etkilidir.** Psikolojik sermaye iş performansı üzerindeki etkisi yapılmış bir çok çalışmalarla tespit edilmiştir. Bu tespit aynı zamanda psikolojik sermaye bileşenlerinin ayrılığa da iş performansı üzerindeki etkisinde de sabittir. Psikolojik sermayenin uzun vadede var oluşun ve sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kalemlerinden olan beklenen ve üstün performans üzerindeki açık ara etkin olması onu diğer sermaye çeşitlerinden üstün kılmaktadır (Debra ve diğ., 2007, 11-13).

Psikolojik sermayenin başka organizasyon altyapıları üzerinde etkili güce sahip olması, rekabette ikame edilmeyen niteliğe sahip olması, kriz ve olaylara ayrıntılı ve durumsallıkla yaklaşması, geliştirilmeye açık olması onu örgütsel davranış yönetiminin bir uzantısı olan pozitif örgütsel davranışın önemli ve faydalı bileşeni yapmaktadır.

Psikolojik sermaye alanındaki araştırmaların sonucu olarak psikolojik sermayeyi temsil eden dört esas özellik belirlenmiştir. Bu dört kapasite ise pozitif psikolojik sermayenin özelliklerini taşımaktadır. Netice itibarı ile bu kapasiteler psikolojik sermaye bileşenleri olarak literatürde yerini almıştır (Nelson ve Cooper, 2007, 13). Psikolojik sermayenin dört temel özelliği (öz yeterlik, umut, iyimserlik ve esneklik), psikolojik bir sermaye yapısı oluşturmak için gerekli anahtar faktörlerdir. Bu dört bileşen, hedefleri başarıyla tamamlamak için “motivasyon eğilimi” sergilemektedir (Luthans, 2010, 21).

Psikolojik sermaye ve pozitif psikolojik sermaye terimleri, birçok yazar ve kaynaklar tarafından eşanlamlı gibi kabul edilmektedir. Aynı zamanda, psikolojik sermaye dört temel bileşeni (öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve esneklik) kişisel psikolojini kaynak alıyor, dolayısıyla benzer şekilde de pozitif psikolojik sermaye teorisi ile ilişkilendiriliyor ve beraber anlam taşıyor (Gooty ve diğ., 2009, 4).

3.2.1. Özgüven

Özgüven kavramı, Bandura'nın teori ve araştırmalarının iş hayatına uygulanması ile ortaya atılan; çalışanların belli bir görevi başarı ile gerçekleştirmek için motivasyon, bilişsel kaynak, davranış biçimini harekete geçirmeye yönelik kendi yetenekleri ile alakalı güveni veya inancıdır. Öz-yeterliliğin umutla olan ilişkisine bakıldığında öz-yeterlilik; çeşitli çözümler yaratmak, amaca yönelik eylemde bulunmak, amaçları gerçekleştirmede başarılı olmaya ilişkin inanç olarak yorumlanabilir (Avey ve diğ., 2008'den aktaran Erkmen ve Esen, 2013, 24).

Stajkovic ve Luthans'a göre öz-güvenin 3 boyutu vardır:

1. Çekim
2. Güç
3. Genellik

Çalışana verilen görevin onun tarafından algılanan zorluk ve karmaşıklık derecesi çekim boyutu ile açıklanır.

Güç boytu çalışanın kendinden eminliğini ortaya çıkarıyor. Şöyle ki, bu boyut çalışanın üstlenmiş olduğu görevleri yerine yetirirken kendi güçlü yanlarını kullanmasından ne kadar emin olduğu ile ilişkilidir.

Genellik boyutu çalışanın kendine inancına aydınlık getiriyor. Genellik, pozisyon gereği çalışanın ortaya koyduğu davranışların, başarı veya başarısızlıkların başka iklim ve

koşullarda hangi düzeyde geçerli olabileceğine inancı ifade eder.

Kısacası, Stajkovic ve Luthans, özgüveni, “kişinin harekete geçmesi için gerekli olan güdülenme, bilişsel kaynakları ve eylemleri ve belli bir bağlam içerisinde belirli bir işi başarıyla yerine getirebilme yeteneğine olan güveni ya da inancı” olarak ifade eder (Stajkovic ve Luthans, 1998, 67).

Luthan bir makalesinde 3 boyutu açıklarken Youssef ve Avolio ile yaptığı çalışmasında öz-yeterliliği yüksek olan bireylerin 5 çok önemli özelliğinin açıklamasını yapmıştır. Kişinin kendi kendine duymuş olduğu inancı “yeterlilik” ya da “kendinden eminlik” olarak ifade edilir. Bu sebeple şu beş özellik aşağıdaki gibidir.

1. Her zaman büyük bir amaç peşindedirler ve her zaman en zor olan görevlere yönelik seçimlerinin içinde olurlar,
2. Bu zorlu hedefler onlara yüksek motivasyon verir, onlar bundan zevk alıyorlar ve her zaman en iyisini yapabilmeleri için kendilerinin ve işi geliştirirler,
3. Kendi kendilerinin motive etme hisleri vardır,
4. Kendilerini hep ana amaca kilitlerler ve de bu amaç için her türle mücadeleyi gösterirler,
5. Büyük bir amaç duygusundan dolayı zorlu olaylara karıştığında bile sabırlı davranırlar (Luthans ve diğ., 2006, 38).

Her bir kurumda her çalışan bir birinden farklı psikolojik sermaye düzeyine sahipler. Her kesin aynı olaya ve nesneye tepkisi farklı olduğundan, bunun aksini düşünmek çok zor. Yukarıda sayılan özellikler elbette karakteristik özelliklerdir ama asıl mesele bunların geliştirilebilmesidir. Şirketlerde yapılan çalışan bağlılığı ve performans anket sonuçlarının en önemli odağı değerlendirme sonucunda puanları düşük çıkmış işçilere odaklanmaktır. Başka şirket ve pazar ortalamasına kıyasla malum genel ortalamayı aşağı çeken bu işçiler olduğundan, otomatik olarak odak noktasına dönüşmüş olurlar.

Geliştirilme açısından baktığımızda psikolojik sermaye daim gelişime ve yeniliğe açıktır. Bu yüzden şirketlerde genel psikolojik sermaye düzeyi aşağıdaki özelliklerle geliştirmek mümkün olacaktır. Öte yandan geliştirilmeye en yatkın boyut olan özyeterlilik bu bakımdan işi bir hayli kolay seviyeye taşıyacaktır. Geliştirilebilir özellikler şöyledir:

⇒ Kendi alanlarında zaman geçtikçe kazandıkları deneyimler ve iyi performans

sonuçları (özellikle meydan okuyucu görevleri tamamladıkça bu etki daha fazla olacaktır);

- ⇒ Başkalarının kazanmış olduğu pozitif yönlü deneyimler ve modelleme,
- ⇒ Sosyal ikna, herhangi bir mücadeleden kaçındığında ve kendilerinden şüpheler duydukları zaman bu durumu düzelebilecek geri bildirimlerde bulunmak;
- ⇒ Fiziksel ve psikolojik uyarıma, odaklanma zorluğu çektiğinde kendi kendini bunun aksine zorlamasına katkıda bulunmak, destek olmak.

İnsan kaynakları fonksiyonları içerisinde özellikle işe alım süreci için özyeterlilik bireyin bilişsel yanlarını baz almasıyla çok önemlidir. Bu açıdan aday işçinin potansiyeli hakkında ilk izlenimleri verebilir. Öz-yeterlilik, psikolojik sermayenin bireyin gelişen temel yönlerinin başında geliyor ve etkinliğinin ve yetkinliğinin yansımasıdır (Luthans, 2002, 61).

Araştırmacılara göre öz-yeterli bireyler yüksek duygusal zekaya ve sorun çözebilme becerilerine sahipler. Hemde bu bireyler bu problemleri etkisiz hale getirmek için yollar bulurken öte yandan stratejileri verimli bir şekilde uygular ve stres yaratan unsurların kaynağını analiz ederler (McShane ve Glinow, 2010, 107).

3.2.2. Umut

Umut belli hedeflere ulaşmak için bir yol haritasına sahip olmak ve bu hedeflere yönlendirilmiş enerji olarak ifade ediliyor. Umut üç tane kavramsal bileşenle ifade olunmaktadır (Snyder ve diğ., 1991, 14'ten aktaran Luthans ve diğ., 2007, 545).

Bu üç bileşen şöyledir: (1) motivasyon, (2) yol haritası, ve (3) hedefler.

Motivasyon hedeflere ulaşmak için gerekli içgüdüye sahip olmaktır. Bu bir enerjidir ve bu enerji sizi hedeflerinize yönlendirir. Motivasyon yüksek irade gücüdür (Snyder ve diğ., 1996).

Bundan başka umut ana amaç yolunda hedeflerin tanımlanması, aynı zamandan bir yol haritasıdır. Bu yol haritası hedefe ulaşmak için farklı alternatif yolları içermektedir. Snyder'in araştırmasına göre umutlu insanlar yani umut düzeyi yüksek insanlar yüksek bir iç güdüye sahip olduklarından hedefleri yolunda karşılaştıkları engelleri farklı yollar denemekle aşmaktadırlar. Yol haritası üzerindeki engebeleri proaktif bir şekilde tespit etme özellikleri sorunlara bir çok farklı çözüm yolu sunmaktalar. Farklı bir ifade ile

umut, başarma isteğinden ve başarmak için yolların tanımlanması belirlenmesinden, takip edilmesinden oluşuyor (Snyder, 2000).

Snyder'in kendi ifadesi ile umut, "etkileşimli olarak türetilmiş başarılı bir duyguyu temel alan olumlu bir motivasyon hali" dir (Snyder ve diğ., 1991, 14).

Öz-yeterlik gibi umut da her insanda aynı derecede kendini göstermiyor. Ama Psikolojik sermayenin geliştirilebilir özelliği umut üzerinde de etkili olduğundan aşağıda söylenen maddelerce geliştirilebilir (Luthans ve diğ., 2004).

- ⇒ Odaklanmak gereken en önemli nokta örgütsel ve bireysel amaçları belirlemektir. Bu amaçlara ulaşmak için yol haritasından hareketle öncelikle imkânsız görülmeyen ve beraberinde de zorlayıcı hedefler gerek. Ama hedefler belirlenirken umut seviyesi göz önünde bulundurulmalı ve ona göre de başarmaya yönelik hedefler tercih edilmelidir.
- ⇒ Hedeflere ulaşmada kazançlı çıkmanın yolu bu amaca yönelik hedefleri "kilometre taşlarına" bölmektir. Bu şekilde tasarlanmış yol haritası daha kolay geçilebilir.
- ⇒ Amaca yönelik ana yola paralel her zaman bir alternatif yol daha "inşa etmek" gerekir. Önemli olan amaç yolunda sürekli mesafe kat edebilmek, alternatif yol için düşünmek ve çaba göstermek gerekir.
- ⇒ Sorunlar ve engeller karşısında hazırlıklı olmak gerekir. Bu sebeple proaktif davranmakta fayda var. Amaca giden yolları çok iyi şekilde analiz etmek ve net bir şekilde ifade etmek lazim. Bunun için sorunlara mücadele edebilmek gücünün ve sabırın geliştirilmesine dikkat etmek çok önemli.
- ⇒ Amaca ulaşmakta mâni olacak unsurların zamanını iyi bilmek ve de verimliliğin düşmemesi için alternatif yolların kullanımı deneyim talep ediyor.
- ⇒ Asıl hedefe ulaşırken yaşanacak mutluluklara ve elde edilecek kazançlara değil aynı zamanda süreçler boyunca da keyif almak önem arz ediyor.
- ⇒ Bireyin doğru zamanlamayla ve nasıl harekete geçeceği konusunda kabiliyetli ve hazırlıklı olması, yanlış umut içinde olma riskini ortadan kaldırmış olur. Bireyin durumu iyi analiz etmesi gerekiyor. Provalar, eğitimler ve deneyimler bireyin içgörüsünün ve gerekli becerilerin gelişmesine olanak sağlayacaktır.

3.2.3. İyimserlik

İyimserlik, en çok konuşulan ama en az anlaşılan psikolojik güçlerden biridir. Gündelik dilde, iyimser, gelecekte olumlu ve arzulanan olaylar gerçekleşeceğini bekleyen; kötümser ise sürekli olumsuz düşünceleri olan ve istenmeyen olayların gerçekleşeceğine ikna olmuş bir kişidir (Luthans, 2007). Seligman iyimserliği “iyimserler, olumlu olayları (örn. görevi yerine getirme ve tamamlama) içsel, sürekli ve genel olarak değerlendiren, olumsuz olayları (örn. kaçırılan bir son teslim tarihi) ise dışsal, her zaman olmayan (tek seferlik) ve özel sebepleri olan olaylar gözüyle değerlendiren kişiler” olarak tanımlamaktadır (Seligman, 1998).

İyimserlik psikolojik sermayenin temel boyutlarından biri olarak, pozitif çıktılar ya da yüklemeler, pozitif duygular ve motivasyon özelliklerini taşısa da temelde sonuç itibarı ile gerçekçi bakış açısı ifade etmemektedir (Luthans, 2002).

Psikolojik sermayenin kriterleri karşılayan önemli bir kapasitesi olan iyimserliğin bu yüzeysel anlamından çok daha fazlasını yapmaktadır. Psikolojik sermaye iyimserliği sadece gelecekte güzel şeylerin olacağını öngörmekle ilgili değil, daha da önemlisi, psikolojik sermaye iyimserliği, belirli olayların neden meydana geldiğini, olumlu ya da olumsuz, geçmiş, şimdi ya da gelecek olup olmadığını açıklamak için kullandığı sebeplere ve özelliklere bağlıdır (Luthans, 2007).

İş yerinde gerçek iyimserliği geliştirmek için üç yol vardır. İyimserlik diğer psikolojik sermaye bilişenleri gibi geliştirilmek için çok belirgin hatlara sahip değildir (Schneider, 2001).

1. Geçmiş için hoşgörü;
2. Şimdi için takdir;
3. Geleceği için fırsat arayış.

Geçmiş için hoşgörü inkâr ve sorumluluktan kaçınmak gibi anlaşılmalıdır. Gerçek bir iyimserlik, durumlara ve olaylara ilişkin gerçekleri pozitif bir bakış açısı ile gözden geçirip yeniden şekillendirmeye olanak sağlamaktadır (Luthans ve diğ., 2007, 101). Baş vermiş olayların yönetilebilir taraflarına ilişkin birey, problem-temelli bir başa çıkma yaklaşımını ele alırken, yönetemediği tarafları yeniden revize ederse gerçek iyimserliğin gelişimine nail olacaktır (Carver ve Scheier, 2002).

Günümüz için takdir, her bir durumun hem pozitif hem de negatif yanları vardır. Olumsuz taraflar istenmeyen bir etki bırakırken olumlu taraflar keyifli izlenimler bırakır. Bu bakımdan çalışma yaşamının anlamını ve kalitesini düşüren vaziyetlerin olması kaçınılmaz bir gerçektir. Önemli olan organiozasyonun pozitif, doğru ve kararlı işleyişini taktir etmekle iyimserliğin artışına destek olmaktır.

Gelecek için fırsat arayışında olmak: kişinin iş süreci boyunca kendisini, bölümünü ve organizasyonunu bir tek gerçekçi olarak kabul ederken bir tek o anı değerlendirmemeli aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatları da izlemelidir.

Gerçekçi, esnek psikolojik sermaye iyimserliği, kurumsal liderlerin hem bugün hem de gelecekte performansı iyileştirme konusundaki zorlukları kabul etmesi ve hatta seçmesi için ilham vermesi ve motive etmesi için güçlü bir araç olabilir (Luthans ve diğ., 2007, 102).

3.2.4. Dayanıklık

Psikolojik sermayenin listemizdeki sonuncu bileşeni olan dayanıklık, Luthans tarafında şu şekilde tanımlanmıştır “İş yaşamı bağlamında psikolojik dayanıklılık, terslik, belirsizlik, çatışma, başarısızlık ve hatta pozitif yönde değişim, ilerleme ve artan sorumluluk durumlarının bile üstesinden gelip toparlanmak için sahip olunan pozitif psikolojik kapasitedir” (Luthans, 2002).

En kapsayıcı şekilde dayanıklılık; zorluklar, belirsizlikler, çatışmalar, başarısızlık veya hatta çok büyük pozitif değişimler ve ilerlemelerle artan sorumluluklar karşısında, bireyin kendini toparlamasını sağlayabilecek pozitif bir psikolojik kapasiteyi ifade etmektedir (Luthans, 2002).

Burada dayanıklıktan kastımız bir tek olumsuz olay veya tutum ve davranışlarla başa çıkma yeteneği gibi değil, aynı zamanda önceden hesaplanmamış ve fazlaca pozitif olay ya da organizasyonel davranışlar ile de mücadele edebilme yeteneği gibi anlaşılmalıdır (Luthans ve diğ., 2008). Pozitif psikolojiden hareketle “psikolojik dayanıklılığı, büyük sıkıntı ve risk mevcudiyetinde dahi uyum sağlayabilme ve başa çıkabilme” özelliği olarak tanımlanmıştır (Masten ve Reed, 2002).

Devall ve De la Rosa ise “psikolojik dayanıklılığı, koruyucu etmenlerin risk faktörlerine kıyasla üstün olduğu ve buna dayalı olarak da sıkıntılı bir durumdan güçlenerek çıkmak” olarak kavramsallaştırmışlar (Devall ve De la Rosa, 2002).

Luthans ve arkadaşları dayanıklılığın önemini şu cümlelerle ifade ediyorlar “Psikolojik dayanıklılığın, psikolojik sermaye yapısı içerisinde yer almasının nedeni ise bireysel düzeyde liderler ve çalışanlarda bulunabilen ve buna dayalı olarak da örgütsel düzeyde bulunabilen psikolojik dayanıklılık gibi kuvvetli bir kapasite düzeyinin belirlenmesi ve geliştirilmesidir” (Luthans ve diğ., 2007).

Açıklanan dört boyutun mevcut özelliklerinin organizasyonel davranışlar üzerinde sağladıkları katkının, gelişimi ve değişimi hangi yönde etkilediklerini aşağıdaki gibi izah edebiliriz.

Tablo 9: Psikolojik Sermaye Boyutlarının Yön ve Katkıları

Boyut	Yön-odak	Katkısı
Öz güven	Günümüz-Gelecek	Zorluklara rağmen ve koyulan hedefe yönelik faaliyet göstermekte isteyini kaybetmemek
Umut	Gelecek	Koyulan hedefe ulaşmak için Stratejik plan ve hedefler ulaşmakta istekli olmak
İyimserlik	Gelecek	İstenmeyen olaylardan çıkan negatif etkenlere karşı devamlı kalacak beklentiler geliştirmek ve faydalanmak
Dayanıklılık	Geçmiş-Günümüz	Baş vermiş olaylardan doğan stresin günümüz olaylara olan etkisinden kurtaracak durumu sağlama.

Liam F. Page & Ross Donohue, “Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct”, **Monash University Department of Management Working Paper Series**, c.51, s.4 2004: 6.

Psikolojik sermaye boyutları incelendiğinde dört boyutun kendi içinde belirginleşen özellikleri, hangi yönde katkı sağladıkları, gelişimi ve değişimi temel alan bir yapının nasıl değerlendirilmesi gerektiğine dair açıklayıcı bir rol üstlenmektedir

Psikolojik sermaye gelişime açık bir yapı olmasından dolayı, pozitif psikolojinin kapsamı içindeki kavramlarla ilişkilidir. Yaratıcılık, akış, farkındalık, minnettarlık, bağışlayıcılık, duygusal zekâ, maneviyat, otantiklik ve cesaret gibi kavramlar psikolojik sermaye ile bağı kurulabilecek ve bu yapı içerisinde değerlendirilebilecek diğer kavramlardır.

Özgüven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kendilerine has özellikleri ile birbirinden ayrı izlemine verseler de, ölçülebilir ve bileşik yapıya sahip olmaları bakımından psikolojik sermaye belirtileri gösteriyorlar. Böyle bir yapıya sahip olma, motivasyon sağlayan bir çaba ve sebat bazlı dinamiklerin ve başarılı olma ihtimalinin pozitif yönde değerlendirilmesine ortam hazırlamaktadır (Luthans ve Morgan, 2007).

3.3. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların büyük bir kısmı dolaylı ya da direkt olarak davranış, verimlilik, bağlılık ve performans artışına yönelik çalışmalardır. Yapılan sayısız araştırmalarda psikolojik sermayenin birçok etkenle ilişkisi ortaya konulmuştur.

Rekabet günümüz ekonomisinde örgütlerin ayakta kalma ortamını ifade eden çok kapsamlı bir fenomendir. Yoğun rekabetin yaşandığı hemen hemen tüm sektörlerde ikame edilmeme veya zor edilme özelliği olan pozitif psikolojik sermaye rekabet avantajı elde etmeye çalışan organizasyonlara yeni bir bakış açısı sunuyor. Psikolojik sermayenin yardımı ile kişilerin ortaya çıkarılan ve onların yönetilmesinde etkili olan iki önemli faktör vardır ki, bunlar da destekleyici örgüt ortamı ve fertlerin sahip olduğu kontrol düşünceleridir. Örgütlerde etkili psikolojik sermaye oluşturulması ve gelişimi için en iyi ortamı araştırmacılara göre destekleyici örgüt kültürü oluşturmaktadır (Luthans ve diğ., 2007, 6).

Psikolojik sermayenin örgütsel davranış alanındaki araştırmaları gösteriyor ki, psikolojik sermaye çalışan devamsızlığı, işten ayrılma niyeti, çalışanların sapkın davranışları, stres ve kaba davranışlarla negatif ilişki içerisindeyken; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif duygular, iş performansı, çalışan performansı ve otantik liderlikle de pozitif bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir (Erkmen ve Esen, 2013).

Güçlü bir psikolojik sermaye yapısına sahip örgüt kültürü kurmak için insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan planlamanın bir bileşeni işe alımdan başlamak gerekir. Pozitif psikolojik sermayenin talep ettiği özellikleri kendinde barındıran çalışanlar işe alınması daha uygun olur. Örgüt kültüründe hedeflenen psikolojik sermaye düzeyine ulaşmak için çalışanların geliştirilmesi ve performansının artırılması hedeflenmelidir (Luthans, 2002).

Çinli işçiler arasında yapılan bir araştırmaya göre Çinli işçilerin iş tatmini seviyeleri ile psikolojik dayanıklılık seviyeleri arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu ispatlanmıştır. Araştırma yapılan bu şirket büyük bir değişim ve dönüşüm sürecinde olmaları dayanıklılık düzeyinin kritik düzeyde olması durumuna işaret eder (Luthans ve diğ., 2005).

Amerika'da fabrika çalışanları arasında yapılan başka bir çalışmada psikolojik dayanıklılığın iş tatmini düzeyi ile yakından ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu tespitlerden hareketle diyebiliriz ki, psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan çalışanların iş doyumunu yüksek olması kuvvetle muhtemeldir (Larson ve Luthans 2006).

Ekonomik kriz dönemlerinden maddi zorlukları aşmak için maalesef şirketlerin başvurduğu yanlış yollardan biri de personel çıkartmaya gitmesidir. Aynı süreçte olan bir şirkette yürütülen araştırma sonuçlarına göre dayanıklılık düzeyi yüksek olan kişilerin bu değişim sürecinde psikolojik sağlık, mutluluk, iş performansı seviyelerini koruyorlar (Luthans ve diğ., 2007). Youssef ve Luthans tarafından yapılan benzer motifli ama başka bir şirkette yapılan araştırmada da çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve mutluluk düzeyleri üzerinde psikolojik dayanıklılık düzeyinin anlamlı etkisi olduğu istatistiksel olarak ispatlanmıştır (Youssef ve Luthans, 2008).

Kamu ve özel kuruluşlara önemli katkıları olabilecek örgütsel psikolojik sermaye diğer kuruluşların yanı sıra kişisel gelişim ve performansı teşvik edici güce sahiptir. Kurumsal düzeyde iyileştirilmiş çalışan performansı yapılmış olan yatırımların geri dönüşüne ve de rekabet avantajını yakalamaya olanak sağlar. Bu bağlamda, örgütsel yönetime yeni bir yaklaşım getiren psikolojik sermaye, kuruluşların performanslarını arttırmak ve rekabet avantajı elde etmek için işgücünü geliştirip yatırım yapmaları sayesinde merkezi bir yapı olarak kabul edilebilir (Çetin, 2012).

2011'de Akçay tarafından kamu kuruluşlarında 450 katılımcının iştiraki ile bir araştırma yapılmıştır. Araştırma çalışanların sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyleri ile iş tatmini arasındakı ilişkiye yönelik olmuştur. Bildiğimiz gibi psikolojik sermayenin dinamikleri organizmanın içinde işleyen ve davranışların arkasında görülmeyen süreçlerden oluşuyor. Buna karşın iş tatmin çalışanların iş tutumlarından birisidir. Bu iki değişken arasında yapılan çalışmada pozitif psikolojik sermaye iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilemediği sonucuna varılmıştır (Akçay, 2011).

Bitlis'te 478 kamu çalışanı arasında yapılan çalışma da bir hayli dikkat çekicidir. Bu

çalışmada psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine olan etkisi ve bu süreçte algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre psikolojik sermayenin algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür (Erdem ve diğ., 2015).

Psikolojik sermaye çok çeşitli ve diğer birçok olumlu psikolojik yapılarla bağlı araştırmalarca gözlemlenmiştir. Refah, yaşam doyumu veya iş doyumu ile olan yüksek korelasyonlara sahip olması, psikolojik sermayeyi pozitif psikolojideki ileri düzeyde araştırmaların odak noktasına dönüştürüyor. Psikolojik sermayesi yüksek olan kişilerin, geliştirmekte olan yaşamlara ve daha da gelişen bir toplum inşa etmelerine olan inancı daha yüksektir (Lorenz, 2016, 12).



4. PERFORMANS, İŞ PERFORMANSI KAVRAMI, TEMEL BİLEŞENLERİ

4.1. Performans Kavramı

Performans Fransız kökenli (Performance) bir kelimedir ve Türkçe'ye "başarım" olarak çevirilmektedir (Türk Dil Kurumu, 1998, 1791). Başka bir literatürde ise anlamı "edim" olarak çevirilmiştir. Fakat günlük konuşmada ve yazışmalarda "edim" kelimesinden çok "performans" kelimesi daha çok kullanılmaktadır. Performans sözcüğü, yalnızca insan için kullanılmıyor, aynı zamanda makine tipli araçlar için daha çok kullanılmak üzere başka araç-gerçer için de kullanılıyor (Açıkalın, 1999). Belirli bir zaman kesitinde veya periyotlarla üretilen mal veya hizmet miktarı da performans sözcüğü ile ilişkilidir. Bu bakımdan performans işletmenin "etkinlilik", "verimlilik", ve "çıktısı" olarak da literatürde yerini almaktadır (Torrington ve Hall, 1995, 316'dan aktaran Kalkandelen, 1997, 154). Performans örgütlerin amaç ve kuruluş nedenlerine göre farklı biçimlerde karşımıza çıkıyor. Yerine göre üretim yerine göre de imalat şeklinde kendini gösteriyor.

50'li yıllardan sonra bir kavram olarak gelişen performansın günümüzde farklı ama genel itibarı aynı sonuçlara çıkan tanımları vardır.

Sabuncuoğlu'na göre performans "birey yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine, ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezdir" (Sabuncuoğlu, 1984, 5). Açıkalın performansı, "bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarının) karşılaştırılmasıdır" şeklinde yorumluyor (Açıkalın, 1999, 102).

Erdoğan performans kavramını, "başarı" ve "başarım" terimleri ile ifade etmeye çalışmış, "işgörenin, kendisi için tanımlanan, özellik yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir" şeklinde tanım yapmıştır. Yazarın kabul edilebilir sınırlardan kastı, örgütsel amaçlar, görev, rol, statü, standartlar ve en önemlisi zamandır (Erdoğan, 1991).

Pugh'a göre performans, çalışanın görevi sınırlarında görev için önceden belirlenen standartları karşılamak için görevin yerine yetirilmesi ve hedeflenen amacı

gerçeşleştirmek istikametinde meydana çıkan mal, hizmet veya düşüncedir (Pugh, 1991, 7-8).

“Performans, rgtlerde önemli bir konu; çalışanların çıktısıdır. Diğer yandan performans, bir çalışanın ya da grubun, çalıştığı bölümün veya işletmenin hedeflerine, niteliksel ve niceliksel toplam katkısıdır” (Akçakanat, 2009, 5).

Barutçugil’e göre performans, değerlendirmenin tanımı: Bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Barutçugil, 2002, 179).

İş performansı ve performans değerlendirmesinden bahsederken bu kavramların içerdiği ve genel itibarı ile açıklayıcı alt kavramlar vardır (Tozlu, 2014, 16-17).

1. Performans, bir hedefe ulaşmak uğuruna yapılan faaliyetlerden elde edilen çıktıların hem sayısal olarak, hem de kalite bakımında açıklayan kavramdır;
2. Performans yönetimi, bu bir yönetim döngüsüdür. İşletmenin sahip olduğu tüm sermaye ve kaynakların verimli bir Şekilde kullanılmasını betimleyen bir kavramdır;
3. Performansın lm, “lemediğiniz bir Şeyi kontrol edemezsiniz” yaklaşımının belirgin örneğidir. Neyin, nasıl, hangi periyotlarla ve sonuçların nasıl yorumlanacağını kapsayan bir kavramdır;
4. Performans değerlendirme, örgütsel düzeydeki amaçlarla bireysel amaçlar arasında eşgüdüm sağlıyor. Orgtteki tüm davranış ve faaliyetleri bir bütün olarak ele alan, örgütün kurumsal etkinlik ve verimliliğe varmayı sağlayan bir uygulamadır;
5. Performans standartları, hedeflenen amaçlara yönelik faaliyetlerin öngörülen sonuçlarına ilişkin bir kavramdır;
6. Performans kriterileri, işin kalite ve sayısal olarak hangi derecede yapılacağı ile ilgilidir;
7. Performans göstergeler, göstergeler belirlenen kriterler dayanıyor. Göstergeler sayı, oran, yüzde gibi ifadeler Őekilinde karşımıza çıkıyor;
8. Verimlilik, tüm sermaye ve kaynaklardan minimum Şekilde kullanılması ile en yüksek çıktın elde edilmesi ile tanımlanıyor;

9. Etkinlik ve etkililik, ilk önce bu iki kavramı karıştırmamak gerek. Etkinlik- bir şeyin (hedef, amaç, politika) hangi düzeyde ve ne kadar bir süre içerisinde hayata geçirilmesidir. Etkililik-süreçle ilgili olup bu süreçte gösterilen kararlılığın derecesidir.

Genel itibari ile baktığımız zaman iş performansı farklı düzeylerde ele alınıyor. Bireysel performans ve örgütsel performans olarak nitelendirilen bu iki kavram birçok farklı özelliklere sahip olsalarda, birbiri üzerinde etkiye sahipler.

Bredup'a göre organizasyonlarda, performans üç kavramsal boyutla tanımlanmaktadır – “Bunlar yeterlilik, verimlilik ve değişkenliktir. Yeterlilik; ekonomikliğin kullanılan organizasyonun kaynaklarının ne kadar ekonomik olduğunu belirler; Müşterinin ne derece tatmin edici ihtiyaç duyduğunu, değişebilirliği belirler; organizasyonun gelecekteki değişikliklere ne derece hazır olduğu ile ilgilidir. Bu boyutların birbiriyle etkileşimi, kuruluşun rekabet gücünü belirler. Bu üç performans boyutunun gelişimini desteklemek için tüm yönetim yaklaşımları değişmek zorundadır” (Boyacı, 2003).

Örgütsel performanın gösteregelerini şu şekilde sıralayabiliriz; verimlilik, etkililik, devamlı iyileştirme, yenileşme, kalite, kaliteli iş yaşamı ve karlılık.

Verimlilik: Minimum kaynakla maksimum çıktıyı temin etmek;

Etkililik: Örgütsel düzeyde hedeflenen amaçlar doğrultusunda yapılan planlamaların başarıya hangi düzeyde eriştiğini ifade ediyor;

Kalite: İşletme çıktılarının müşteri beklentilerinin karşılanmasına yönelik standartların yükseltilmesi;

Devamlı iyileştirme-tedarik: İşletme içi ilişki ve teslimat ve diğer süreçlerde meydana gelen sorunları, devamlı olarak yapılan planlamalar uygulamakla iyileştirme çabası

Yenileşme: Global ekonomi ve çevre koşulları özellikle teknolojinin çalışma koşullarına sunduğu yenilikleri etkili bir şekilde kullanarak organizasyonun etkinliğini pozitif katkılarda bulunmak;

Kaliteli iş yaşamı: İş-yaşam dengesinin korunarak iyileştirmektir;

Karlılık: organizasyonun yapmış olduğu üretim ve hizmeti maddi olarak belli bir seviyede tutmak ve şirketin yaşamasına katkı sağlamaktır (Bredrup, 1995, 5'ten aktaran Özden ve diğ., 2012, 87).

Bireysel performans çalışan tarafından ortaya konulan bir performanstır. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için birey tarafından ortaya konulan tüm yetkinliklerin bir toplamıdır. İşin gereği görevde kullanılan bilgi beceri, davranış gibi yetkiliklerin yanı sıra işle ilgili olmasa da örgüte katkı sağlayabilecek görev ve davranışları da kapsamaktadır. İş performansını örgütsel performansın anahtarı olarak nitelendiren Armstrong, şöyle devam ediyor, “Duygusal yetkinliklerin çalışanlar üzerindeki yapıcı etkisi örgüt içi dayanışmanın da temeli olmaktadır. Takım çalışmalarında, performans yönetimi sayesinde sürdürülebilir başarı elde edilebilmektedir. Örgüt içindeki sinerjinin ortaya çıkarılması örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir” (Armstrong, 1996, 261). Performans bir amaca yönelik hizmet eden örgütün bu amaca yönelik olarak hizmet eden çalışanların örgüte sağlamış olduğu niceliksel ve niteliksel katkıların bütünüdür. Bireysel iş performansı bu yüzden çok önemlidir. Çalışanın ortaya koyduğu performansın seviyesi örgütü büyük ölçüde etiketlemektedir (Schermerhorn ve diğ., 1994, 147). Bireysel performansın değerlendirilmesinin sonuçları olarak örgüt içinde birçok uygulamalar yapılabilir: çalışan rotasyonu, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ödüllendirme, terfi, yetersizlik sebebi ile işten çıkarma vs. Bireysel performans değerlendirmesinde işletmenin ihtiyaç ve kapasitesine uygun, geleneksel tek ya da çok kaynaklı performans ölçümü sistemi kullanılabilir (Kubat, 2012).

Örgütsel performansı değerlendirdiğimiz zaman finansal oranlar ve sonuçlara ilişkin boyutlar kullanılırken, bireysel performansta ise bu değerlendirme performansı oluşturan unsurlarla mümkün oluyor.

Odaklanma: çalışan pozisyonun gerektirdiği görev ve sorumlulukları bilmek zorunda. Bununla birlikte örgüt çalışanından neyi beklediğini açık ve net bir şekilde bildirmelidir;

Yetkinlik: çalışan pozisyonun gerektirdiği görev ve sorumlulukların yerine getirebilecek donanımda olmalıdır. Ve bu pozisyonun gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine yetirmek için örgüt gerekli kaynakları temin etmelidir;

Adanma: Çalışan, pozisyonun gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine yetirmeyi vicdani olarak kabul etmeli ve bunun için gayret etmelidir. Onun bu çabası takdir edilmeli aynı zamanda eksik tarafları için de faydalı geri bildirimlerle iyileştirilmesi temin etmelidir (Barutçugil, 2002, 49).

4.2. İş Performansının Boyutları

Literatürde çoğu yazarlar performansın uygulama açısından görev performansı ve bağlamsal performans olmakla iki tür performans boyutundan söz etmekte (Borman ve Motowidlo, 1997, 99).

4.2.1. Görev Performansı

Biçimsel iş tanımları kapsamında değerlendirilen Görev performansı, temel dönüşümlerin yerine yetirilmesi ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Bu özelliği ile görev performansı işin ustalık ve mesleki yönü ile ilgilidir. Görev performansı işe ilişkin değişmeyen görev ve sorumlulukları nitelemektedir (Jawahar ve Carr, 2007, 330). Örgüt genelinde çalışan tüm çalışanların ortaya koyduğu toplam performanslar aslında örgütün toplam performansı demektir. İş performansı çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Befort ve Hatrup, 2003, 17).

Görev performansının yüksek olmasına etki eden başlıca etkenler, çalışanın mesleki yeterliliği, çalışma koşulları, açık ve anlaşılır şekilde tanımlanan görevler ve ahlaki özelliklerdir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, 59).

Görev performansı iki alt bileşenden oluşur (Conway, 1999, 5):

1. Teknik-idari görev performansı;
Planlama, organize etme, idari ve bürokratik işler gibi liderliğe yönelik olmayan görevlerden oluşurken,
2. Liderlik görev performansı;
Astları yönlendirmek, motive etmek, geribildirimde bulunmak gibi eylemleri kapsayan, yani astlara rehberlik etmek, yön tayin etme ve performans standartlarını koruma gibi eylemleri içine alan görevlerden oluşuyor.

Bireyler rollerine ilişkin görev ve sorumluluklarını yerine yetirirken bazı davranış tipleri sergilemektedirler. Görev performansını etkileyen davranışlara da değindiğimiz zaman iki tip görev davranış tipinden söz etmiş oluruz.

1. Birinci tip görev davranışı tipi, Örgütün sahip olduğu girdileri işleyerek mal ve hizmetlere dönüştürmek, üretim tesisinde bir makineyi işletmek, okulda eğitim yapmak ve hastanede cerrahi operasyon yapmak gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

2. İkinci görev davranış tipi, Girdilerin yenilemesiyle veya dönüşüm sürecinde oluşan çıktıların, hazır ürün ve hizmetlerin dağıtımını, etkin çalışmayı sağlayacak için yapılan planlama ve iş fonksiyonlarını sağlamak gibi davranışların toplamıdır.

Her bir görev performansı davranışı, farklı organizasyonun farklı şekilde kendini gösteriyor ve örgütün teknik özellikleriyle ilişkilidir. Ve bu teknik özelliklere uygun olarak ortaya çıkmaktadır (Motowidlo ve Scotter, 1994, 476). Bu sebepten genel bakarsak görev performansın kuruluşlarda ortak olan kendine has bazı ortak davranışları vardır (Goodman ve Svyantek, 1999, 255). Bunlar:

- ⇒ Hedeflere ulaşmak,
- ⇒ Performans kriterlerini sağlamak,
- ⇒ Uzmanlık göstergesi,
- ⇒ Gereklilikleri yerine yetirmek,
- ⇒ İlave sorumluluklar alabilmek,
- ⇒ Üst görevleri yapabilecek kabiliyete sahip olmak,
- ⇒ İşle ilgili yetkinlik göstermek ve görevleri başarmak,
- ⇒ Görevlerin genelinde yüksek performans göstermek,
- ⇒ Görevleri iyi planlamak, organize etmek, teslim tarihine yetiştirmektir.

4.2.2. Bağlamsal Performans

Bireysel performansın bağlamsal boyutu daha çok bireyin rolü gereği yerine yetirdiği görev ve sorumluluktan ziyade bunların dışında sergilemiş olduğu davranışlarla ilgili bir kavramdır. Borman ve Motowidlo göre bağlamsal performansı bir tür davranış kalıplarıdır ve bu kalıplar yapısı gereği işe yönelik faaliyetlerin yerine getiren psikolojik ve sosyal bağlamı desteklemektedir (Borman ve Motowidlo 1997, 10). Biraz daha geniş anlamda her kuruluşa özgün teknik ana işlevin yerine getirilmesi için yapılan faaliyetlere ilave olarak, iş ortamının örgütsel, sosyal, psikolojik ortamını zenginleştiren eylemlerle ilişkilidir (Ünlü ve diğ., 2009, 76).

Bir başka tanımda “çalışanın kişilik özellikleri ile iyi niyetin etkili olduğu davranışlar biçimidir” ifadesi ile karşımıza çıkıyor (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, 62).

Scotter ve Motowidlo bağlamsal performansla daha zengin bir yapı kazandırarak bağlamsal performansın iki alt boyutunu ortaya çıkarmışlar (Scotter ve Motowidlo 1996, 529):

1. Kişilerarası kolaylaştırıcılık:

Bu alt boyut takım arkadaşlarının performanslarına da katkı sağlayan, anlayışlı, müşterek çalışmaya yatkın, yardımsever eylemlerden ibarettir. Farklı deyişle, örgütsel amaçlara ulaşılmasına destek sağlayan, çalışanlar arası etkileşimlere yönelik davranışlardır.

2. İşe adanma:

Burada ise çalışanın yüksek içsel motivasyonun sebebiyet vermesi ile; çok çalışma, inisiyatif alma ve belirlenen hedeflere ulaşmak ve bu faaliyetleri yerine yetirirken de kurallar çerçevesinde harekete etmekle ele alınabilecek çalışan eylemlerini kapsıyor. Yani iş ortamında karşılaşılan problemlerin çözülmesi ve hedeflerin tutturulması gibi amaçlarla hizmet eden, inisiyatif olarak gerçekleştirilen, içsel disipline dayalı davranışlar toplamıdır.

Bağlamsal performans örgütsel verimlilik ve takım başarısı için önemli faktör olmanın yanı sıra örgütsel performansın artırılmasına katalizatör etki etmektedir. Tüm bunlar başarı odaklı faktörlerin bütünlüğü içinde gerçekleşiyor (Borman & Motowidlo, 1997, 99-109).

4.3. İş Performansının Örgütsel Önemi

İnsan kaynakları yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan iş performansı ve onu değerlendirilmesi örgütsel gelişim, iyileştirme ve mevcut durumu değerlendirme açısından önemlidir.

Performans değerlendirme yaparken işletmelerin birçok amaçları olur. Performansın ve yönetimin örgüt için, çalışanlar ve onların neler yaptıkları ile ilgili bilgi edinmek, iyileştirme fırsatları yaratmak ve bunun için fikirler oluşturmak, çalışanın motive ve verimli bir şekilde çalışmasını temin etmek, beklentilerle ilgili belirsizliği ortadan kaldırmak, endişeleri en aza indirmek, performansın gelişimini sağlamak ve pekiştirmek, başarının ödüllendirilmesi için ücret ve ödül standartları belirlemek, düşük performans görebilmek, bunun nedenlerini ve sebep olacak sonuçlarını hesaplayarak çözümler üretmek, yetersiz çalışanın yeniden gözden geçirmek, işine odaklı bir çalışan,

eğitim gereksinimlerini tespit etmekle nasıl karşılanacağını araştırmak, yönetimle ilgili becerileri iyileştirmek, takım çalışmalarını teşvik etmek için çalışanlararası ilişkileri düzenlemek, ast üst ilişkisini geliştirmek, ve çalışanları belli analiz düzeyine çıkarmak, çalışanın ilgi alanını belirlemek, ve bununla çalışanın ilgisi ile örgüt amaçları arasında sinerji sağlamak gibi saymakla bitmeyen faydaları ve bu faydalardan doğan önemi vardır.

Her bir örgütün performansla ilgili eylemler yapmak için nedenleri vardır. Charles Parker'e göre işletmelerin performansla ilgili eylemler yapmasının nedenleri aşağıdaki gibidir. Her bir organizasyon kendine özgü nedenler sebebi ile performans ölçümü yapmak ihtiyacı duyuyor. Bununla birlikte, genel olarak işletmeler aşağıdaki nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktalar:

- ⇒ İşletmenin genel olarak ne kadar başarılı olduğunu belirlemek,
- ⇒ Müşterilerinin isteklerini karşılanıp karşılanmadığını tespit etmek, yani onların arzu ettikleri malların ve hizmetleri alabiliyorlar mı?
- ⇒ Yapılan faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmak, yani bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediğini ayırt etmek,
- ⇒ Sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve gelişme olabilecek alanları belirlemek,
- ⇒ Kararların, duygusal, sezgisel, inançlara veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak,
- ⇒ İşletmenin işlem ve süreçlerinde bir gelişme planlanmışsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini bilmek (Charles Parker, 2000, 63).

Cumming ve Worley performansın öneminden bahsederken, şöyle ifade ediyor "performans yönetimi, hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi ve ödöl sistemlerini kapsar ve işgören bağlamında iş stratejileriyle ilgili olarak işgörenin çalışma davranışlarını ayarlar" (Cumming ve Worley, 1997, 372).

Etkili bir performans değerlendirme sistemin yönetici kademesi için aşağıdaki uygulamaları yapabilmeleri açısından çok önemlidir- ücret yönetimi, terfi, işten çıkarma durumunun belirlenmesi, çalışanın ve işletmenin güçlü ve zayıf taraflarını görmeleri, eğitim, disiplin ve bütçe ile ilgili kararların alınması, performansın kendinin

geliştirilmesi, örgüt çalışanların kurum hedeflerine yöneldilmesi (Palmer ve Winters, 1993, 66).

Tüm işletmeler açısından değerlendirecek olursak insan kaynakları yönetimi açısından iş performans değerlendirme bu uygulamaların yerine getirilebilmesi bakımından önemlidir.

1. İş gücü planlama

Örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için diğer kaynaklarla beraber gereken nitelik ve sayıda iş gücü kaynağını da temin etmeleri lazım. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların verilmesinde etkin bir role sahip olarak da personel planlama işlevine katkıda bulunuyor (Kaynak ve diğ., 1998, 207).

2. Ücret-Maaş yönetimi

Çoğu örgütte ücret-maaş sistemi doğrudan ya da dolaylı yolla performans sonuçları ile yönetilir. Böyle bir neden sonuç ilişkisinden kaynaklanan sistemin etkin bir şekilde çalışabilmesi için bu sistemin çalışanlar tarafınca bilinmesi ve benimsenmesi gerekir. Bunun başlangıç noktası ise performans değerlendirme sonuçlarının personelin ücretine yansıtılmasıdır (Uyargil, 1994, 5).

3. Rotasyon

İki şekilde gerçekleştirilebilir. Bireysel düzeyden performans değerlendirme sonucu olarak iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar yapılırken mutsuz olan veya görevinde yetersiz olan çalışanın başka bir görevde başarılı ve mutlu olacağına inanıldığı zaman o göreve sevk edilmesidir. Diğerinde ise yine işler zenginleştirilir ve genişletilir ama bu zaman çalışanın yaptığı işin kendisine yetmediği düşünülerek başka göreve alınmasıdır (Fındıkçı, 2003, 340).

4. Kariyer planlama

İşgörenler, özellikle de genç işgörenler her zaman üstlerinde iyi performansın sonuçlarına ilişkin bir beklenti içerisindedir. İşletmeye daha fazla katkı sağlayabilecekleri inancı ile üst yöneticiler çalışanlar için kariyer planlaması yapıyorlar. Planlamada performans değerlendirme sonuçları etkin rol oynamaktadır (Erdoğan, 1991, 159).

5. Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi

Performans değerlendirmesi sonucunda, gerekli kriterleri karşılamayan personellerin hangi taraflarının geliştirilmesine ilişkin ipuçları elde edilir. Çalışanın amirinin katılımıyla çalışan için gerekli olan yetenek, bilgi, beceri, davranış konularında eğitilmesi onun işletmeye daha fazla katkıda bulunması temin edilmiş oluyor (Kaynak ve diğ., 1998, 207).

6. Sözleşme yenileme ve işten çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının etkisinde kalan alanlardan biri de budur. Malasef, demek zorundayız ki, bu uygulama birçok işletmede ilk yapılan uygulamadır. Bu uygulamanın en ince noktası bir tek performans değerlendirme sonuçları değil, aynı zamanda daha başka pek çok kriter de göz önüne alınmalıdır (Fındıkçı, 2003, 341).

Günümüz işletmeleri çalışanlarına daha çok dikkat ederek onları klasik düşünce olan maliyet ögesi düşüncesinden uzakta tutmalı, onları değerli kaynak olarak görmelidirler. Bu bağlamda onları geliştirmeye yönelik eğitimini temin etmek, var olan özelliklerini daha da geliştirmeleri lazım. İşletmenin başarıya ulaşarak rekabet gücü sağlaması ve bununla paralel çalışanlarının gelişimini temin etmesi için ilk önce çalışanlarının başarı durumlarını incelemeleri lazım. Tüm bu süreçlerinin yerine getirilmesi için ve geleceğe yönelik gelişme potansiyelinin performans değerlendirme ile tespiti mümkündür (Levine, 2010, 41).

4.4. Performans Değerlendirme

Kendini iyi analiz etmeyi ve bununla kendi zayıf ve güçlü yanlarını tespit ederek kurumu ayakta tutmak isteyen çoğu kuruluş çalışanlarının mevcut durumlarını anlamak için performans değerlendirmesi yaparlar. Performans değerlendirme performans yönetimi fonksiyonunun sadece bir bölümü olmakla beraber, aynı zamanda çok önemli bir uygulamasıdır. Luecke`ye göre “Performans değerlendirmesi bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derecede ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performans motive etmek, yapıcı geribildirimde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır” (Luecke, 2015, 101).

Bolton`a göre, performans değerlendirmenin temel amacı, bir kültür tesis etmektir ki, bu kültürün de esas bileşeni “işgörenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını tespit

etmek ve onların becerileri oranında sorumluluk üstlenmesini sağlamaktır” (Bolton, 1999, 85’ten aktaran Örücü, 2003, 23).

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi de zamanla gelişim göstermekle iki temel yöntemle karşımıza çıkıyor. Klasik ve Modern yöntemler.

Klasik Yöntemler;

- ⇒ Sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi,
- ⇒ Zorunlu dağılım yöntemi,
- ⇒ Grafik dereceleme ve puanlama yöntemi,
- ⇒ Kontrol listesi yöntemi,
- ⇒ Kritik olay yöntemi,
- ⇒ Davranış değerlendirme yöntemi.

Modern Yöntemler;

- ⇒ Amaçlara göre,
- ⇒ 360 derece,
- ⇒ Dengeli sonuç kartı (Balanced Score Card),
- ⇒ Yetkinliklere dayalı değerlendirme.

Fakat değerlendirme için tercih edilme açısından her bir örgütün kendine has teknik yapısı olduğu için, değerlendirdiğimizi üç yöntem şeklinde ele almamız hem de klasik yöntemleri kapsayacak şekilde doğru yaklaşım olur (Barutçugil, 2002, 187-189).

- ⇒ Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım,
- ⇒ Ortak performans standartlarına dayalı yaklaşım,
- ⇒ Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım.

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımda standartlar olarak çalışanların daha önce ortaya koymuş olduğu sonuçlar baz alınıyor. Bu yaklaşım 4 yöntemden ibarettir.

- ⇒ Hedeflerle yönetim. Burada yeni hedeflerin belirlenmesindeki standartlar eski hedeflerden yola çıkılarak tertip edilir. Burada alt dinamikler çalışandan beklenen hedef açıklanmış, gerekli eylem planı oluşturulmuş, uygulanma

alanı ve ortam sağlanmış, hedefler ölçülmüş, gerekli görülmüş şeklinde olmalıdır.

- ⇒ Çalışan standartları yöntemi. Yönetsel faaliyetlerle yanaşı üretimle alakadar olan süreçlerde bir standart oluşturulur ve tüm çalışanların değerlendirilmesi bu standart üzerinde yapılır,
- ⇒ Doğrudan indeks yöntemi. Burada standartlar yöneticelerin öncülüğünde objektif ölçütlere dayanarak yapılır. Çalışanların performansı ise bu standarta ulaşma derecesine göre belirlenir,
- ⇒ Metin değerlendirmesi. Burada ise çalışana yöneltilen sorularla nitelik ve nicelik olarak detaylı bir şekilde yazılı metin üzerinde onun performansı değerlendirilmiş olur.

Ortak performans standartlarına dayalı yaklaşım, iş performansını görev tanımlarından hareketle belirlenen standartlar üzerinden değerlendirilir. Yöntemleri şöyledir (Barutçugil, 2004, 435-437).

- ⇒ Grafik değerlendirme ölçekleri. Değerlendirme kişilik özellikleri, iş davranışları ve işle ilgili ortaya konulan sonuçlar gibi kriterler üzerinde yürüdüler,
- ⇒ Davranış kontrol listeleri. Göreve ilişkin davranışların çalışan tarafından yapılıp yapılmadığını düşünerek işaret konmaktadır (Ergin, 2002, 144). Davranışlara ilişkin çalışanın cevabı “evet” veya “hayır” şeklindedir,
- ⇒ Zorunlu tercih sınıflaması. Çalışandan görevine ilişkin işlerin önem sıralaması istenir. Ve bu sıralama da amaç öne çıkan işler belirlenmesidir,
- ⇒ Kritik olay tekniği. Çalışanın kendi performansı bakımından kendisi memnun eden ve etmeyen sonuçlar yazılı olarak istenir,
- ⇒ Davranışsal beklenti ölçekleri işle ilgili olan bir dizi davranışın yer aldığı bir listedir. Her bir görevden beklenen davranış farklılık göstermekle, aynı zamanda her bir davranışın değerlendirme puanında farklı ağırlıklarla ölçülmektedir (Ergin, 2002, 144).

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımı terfi ve ödüllendirme süreçlerinde doğru çalışanı tespitini baz alır (Barutçugil, 2002, 194-195). Yöntemleri şu şekildedir

- ⇒ Birbirinin yerini alma-Alternatif Sıralama- burada bir sıralama tekniğinde söz edilmektedir. En değerli sonuçlara ulaşan çalışandan en azına doğru yapılan sıralamada örgüt kriterleri temel alınmaktadır,
- ⇒ Zorunlu dağılım. Üç kriter-beklentilerin altında kalıyor, beklentileri karşılıyor, beklentilerin üstüne çıkıyor- esas götürülerek sınıflama gerçekleştiriliyor. Burada performans göstergesi yüzdeler şeklinde ifade edilmektedir,
- ⇒ Çiftli karşılaştırma- organizasyonel kriterleri karşılaması (+) ve (-) olarak nitelendirilen çalışanlar yine bir sıralamaya sokularak, birinci yerde kararlaşan çalışan, ikinci ve üçüncü yerde olan çalışanlarla karşılaştırılıyor,

Modern yöntemler klasik yöntemlerin zamanla bulunan eksik taraflarını iyileştirme çabaları ile ortaya çıkmıştır.

Amaçlara Göre Yaklaşım, sonuçları temel alan bir yaklaşım olup hem de bir yönetim yaklaşım şeklidir (Uyargil, 2013). Amaçlar stratejik düzeyden operasyonel düzeye bölünerek indiriliyor. Yine de örgütün kuruluş misyonu ve teknik özelliklerine uygun olarak belirlenen hedefeler bireyin çalışmaları ile ilgili, görev tanımında yer alan iş ile ilgili, birim veya işletme düzeyinde, satış, kalite odaklı olabilir (Gürbüz ve diğ., 2009). Bu yöntem tüm şirket çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirildiğinden onları motive etmek ve iş gören davranışlarını olumlu yönde etkilemek gibi bir özelliği vardır (Uyargil, 2013). Yöntemin başarısı çalışanlar ve yöneticilerle iş birliği içinde çalışmalarına bağlıdır. Sert bir yönetim sisteminde uygulandığında başarısız olabilmektedir. Bu yönetim temel özelliği süreklilik arz eden bir süreç olmasıdır (Çetin ve Özcan, 2013).

360 Derece Geribildirim. 360 derece değerlendirme yönteminin başka yöntemlerden en önemli özelliği çok sayıda farklı veri kaynağının olmasıdır. 360 derece geribildirim hiyerarşik şekilde elde edilen performans değerlendirmeye alternatif olarak ortaya çıkmıştır (Örücü, 2003). 360 derece geribildirim yönteminde, bir çalışanın davranış ve becerileri yalnızca üstleri tarafından değil aynı zamanda iş arkadaşları, müşteriler, üst yöneticiler ve bir de kendileri tarafından değerlendiriliyor (Noe, 2009). Günümüz işletmelerde en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Çok kaynaktan veri alındığı için objektif sonuçlar alabilme bakımından çok tercih görüyor.

Dengeli sonuç kartı (balanced score card). Barutçugil'e göre, Dengeli sonuç kartının bir işletmenin performansının değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde dört temel boyutu vardır: finansal, müşteri, iç verimlilik, öğrenme ve gelişme boyutu (Barutçugil, 2004). Bu boyutlar, mevcut ve hedef müşteriler için ne şekilde değerler yaratmakta olduğunu ölçer, işletme içi kaynakları artırır, gelecekteki performansı olumlu bir şekilde etkileyebilmek için insana, sisteme ve yöntemlere yapılması gereken yatırımları belirler. Duruma finansal bakış açısı ile yaklaşım ile kısa dönemdeki performansa ait bilgileri ortaya koyan Dengeli sonuç kartı aynı zamanda uzun dönemde daha üstün finansal ve rekabetçi bir performans verilerine ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan değer etkenlerinin nelerden ibaret olduğunu da net bir biçimde sergiler (Kaplan ve diğ., 1999).

Yetkinliklere Dayalı Değerleme. “Yetkinlik, bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, tutum ve davranışlardır. Aynı zamanda ekip, süreç ve örgüye ilişkin çeşitli yetenekleri kapsayan performans kavramıdır. Performansı yüksek düzeyden etkilemekle işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan performans bileşenidir (Athey, 1991'den aktaran Uyargil, 2013). Her bir işletmede bireysel ve grup becerileri farklılık göstermektedir. İşgücündeki bu niteliksel fark, işletmeler arası yeteneklerinin de farklı olmasına neden olmaktadır” (Ülgen ve diğ., 2013). Son zamanlarda giderek yaygınlaşan bu yöntemin en kritik noktası örgütün yetkinliklere dayanan bir yönetim sistemi uygulaması ile gerçekleşebilmesidir (Üzüm ve Uçkun, 2018).

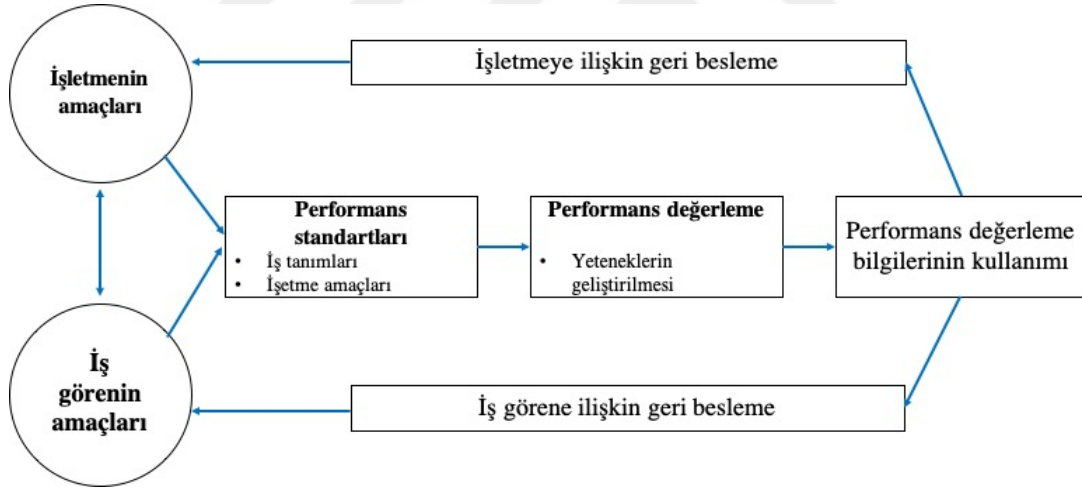
Performans değerlendirilmesi zamanı her bir işletme kendi organizasyonuna ve stratejisine uygun ölçütler seçmelidir. Etkin bir performans ölçümünün önemli özelliği onun süreçler içindeki faaliyeti yansıtmak değil, sonuçları yansıtabilir olmasıdır. Performans ölçütleri, tüm işletme üyeleri tarafından kolayca anlaşılabilir derecede açık, güvenilir ve sağlıklı; kısaca “örgüte özel, ölçülebilir, ilişkili, ulaşılabilir ve belirlenmiş zamanla sınırlı olmalıdır” (SMART: specific, measurable, achievable, related, time-bound) olmalıdır. Performans ölçümü, devamlı şekilde öz değerlendirmeyi desteklemelidir (Parker, 2000, 6). İyi uygulanan bir performans değerlendirme örgüt, yönetici ve çalışan bakımından avantajlar sağlamaktadır (Tablo 10).

Tablo 10: İş Performansı Değerlendirmesinin Avantajları

Örgüt için	Yönetici için	İşgören için
İyileştirilmiş	İyileştirilmiş	Geliştirilmiş
Verim düzeyi	İlişkiler	İlişkiler
Karlılık düzeyi	İletişim	İletişim
Eğitim ihtiyaçları	Karar verme	Kendine Güven
İnsan gücü planlaması	Sorunların çözümü	İş doyumunu
Hizmet niteliği	Bireysel Performans	Engellerin Kaldırılması
Ücret yönetimi	Birim Performansı	Rolünü algılama
Örgütsel Performans	Yönetici performansı	İş gören performansı

Edip Örucü M. Ali Köseoğlu “İşletmelerde İş gören Performansını, Değerlendirme”, Gazi Kitabevi ocak, 2003, 29

Tüm uygulamalar gibi etkili bir performans değerlendirme sonuçları elde etmek için de iyi tasarlanmış bir süreç gerekiyor. Genel olarak bu süreç şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Performans Değerlendirme Süreci

Erdoğan İ. “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”. İstanbul. İşletme Fakültesi Yayın No. 248 (1991), 170

Birinci aşamada örgüt ve birey amaçlarından yola çıkılarak performans standartları geliştirilir. İkinci aşamada işletmenin özelliklerine uygun değerlendirme sisteminin seçilmesi ve işletmeye uyumlu hale getirilmesi işlemi yapılıyor. Elde edilen bilgilerin kullanımı ise sürecin son aşamasıdır. Sonuçlardan doğan ve iyileştirme nedeni olarak görülen geri besleme de sonuçların kullanılmasında önemli kelimelerdir

Araştırmamızın bağımlı değişkeni iş performansını görev boyutudur. Uygulamada Goodman ve Svayntekin 9 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte bireyin performansını kendisi değerlendirmektedir. Bu bakımdan bu ölçek bireysel performans değerlendirme kategorisine girmektedir. Bu bağlamda öz değerlendirmeyle ilgili literatürde birkaç yaklaşıma değinmek faydalı olacaktır. Yapılan bir araştırmada öz değerlendirmenin puan ortalaması diğer değerlendiricilerinkinden fazlalık göstermektedir. Bunun kendini yüceltme önyargısı ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Böyle bir yaklaşımın bireyin kendi pozitif yaklaşımına daha az negatif düşünceye ve çabalarında daha üstün başarı beklentisine karşın aynı zamanda kendilerini yüksek puan ile değerlendirmeleri eleştirini dikkate almamalarına, başarısızlığı dikkate alamamalarına ve sonuçta düşük performansa neden olmaktadır (Atwater ve Ostroff, 1998). Başka bir araştırmada çalışanın kendini değerlendirmesi onun toplam performans değerlendiricileri arasında son derece önemli yere sahip olduğunu savunmakta. Böylece çalışanlar değerlendirme zamanı ne tür kriterler kullandığı görmüş olurlar. Değerlendirme sürecinde adaletin sağlanması için öz değerlendirmenin katkısının bulunması çok önemlidir (Birben, 2001, 33). Diğer bir araştırmada ise çok kaynaklı performans değerlendirmenin öneminden bahsederken kişinin kendi performansına yönelik algısı ile diğer değerlendiricilerin (astlar, amir, eşitler ve diğ.) değerlendirilen kişi için yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farka dikkat çekerek değişim ve gelişim için farkındalık ve motivasyon oluşturma arasındaki farka dikkat çekilmiştir (London ve Smither, 1995).

İstenilen performans ölçüm sisteminin başarısı için ilk önce ana hedefler belli olmalıdır. Sistemin içinde bu doğrultuda ne yapacağını bilmelidir. Her grup, ana hedeflerle bağlantılı olarak kendi performans hedeflerine de sahip olmalıdır (Coşkun, 2007).

5. KAVRAMLARARASI İLİŞKİLER

5.1. Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasında İlişki

Duygusal zekanın literatürde giderek ün kazanması onu birçok çalışmanın merkezine çekmiştir. Çalışma hayatında başarının en büyük etkenlerinden biri olmasının da araştırmalarda kanıtlanması örgütsel açıdan da onu önemli hale getirdi. Bu bağlamda duygusal zekânın örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin performans değerlendirme sonuçları ile açıklık kazanması duygusal zekânın direkt veya dolaylı yollarla iş performansı üzerinden ekisi birçok araştırmanın konusu haline getirdi.

Hem duygusal zekanın bir bütün olarak hem de duygusal zekâ boyutları bir yetenek olarak geliştiğinden ister bireysel isterse de örgütsel performans üzerinde etkili olduğundan gerek bilimsel gerekse de, profesyonel iş dünyasının ilgisini kazanmıştır (Ashkanasy ve Daus, 2002).

İş performansını etkileyen faktörleri incelediğimizde duygusal zekanın varlığını ıspatlayan birçok araştırma görebiliriz. Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkide, iyi motive edilmiş ve zinde tutulmuş bir işçinin performansı bundan pozitif şekilde etkilenmektedir (Akçakanat, 2009, 5).

Hindistan'ın Madhya Pradesh eyaletinde üretim sektöründe çalışan 382 katılımcının katılımı ile gerçekleşen araştırmada da iş performansının duygusal zekâdan pozitif yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır. 25-60 yaş aralığına sahip bu ana kitle temsilcilerinin büyük bir kısmı farklı üniversiteden ve alanlardan mezun çalışanlar olmuştur. Muchhal'ın bulgularına göre duygusal zekâ ve onun üç boyutu, duygusal hassasiyet, duygusal olgunluk, duygusal yetkinlik iş performansı ve onun alt boyutları iş kalitesi, iş performansı kapasitesi, diğer insanlarla anlaşabilme gibi boyutları ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca, duygusal yetkinlik, duygusal duyarlılık ve duygusal olgunluk, başkalarıyla iyi geçinme, başkalarıyla başa çıkma, katılım ve iyi planlama kabiliyeti gibi duygusal zekâ kalemleri genel iş performansı ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Muchhal ve diğ., 2017).

Kuveyt'teki en yoğun rekabetlerden birinin yaşandığı otomotiv satış sektöründe satış profesyonellerinin satışa yönelik performansında duygusal zekanın katkıda bulunup bulunmaması üzerine araştırma yapılmış ve bu araştırmaya 24 farklı galeriden 218 kişi katılım göstermiştir. Sonuç itibarı ile Kuveyt'te duygusal zekâ ve iş performansına yönelik yapılan bu ilk çalışmada duygusal zekanın satış performansı üzerindeki etkisinde negatif yönde bir bulguya rastlanmıştır. Toplam satış performansı ile DZ arasında düşük düzeyde korelasyon görülmüştür. Aynı zamanda hedef satış performansı ile de DZ ve bazı alt boyutları ile zayıf ama pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir (AlDosiry ve diğ., 2016). Bunun aksine Rozell, kişisel raporlama ölçütlerinde bir DZ ölçümü kullanarak duygusal zeka ile satış performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Rozell ve diğ., 2006),

2006'da ABD devlet üniversitelerinde çalışan 175 tam zamanlı çalışanın katılımı ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yüzde 67'i kadınlardan oluşmaktadır, ortalama yaş düzeyi 41'dir ve ortalama iş deneyimi ise 19 senedir. Araştırmanın amacı hem duygusal zekanın hemde bilişsel zekanın iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik olmuştur. Araştırmada MSCEİT ölçeği kullanılmıştır. Bulgulara göre hem duygusal zekâ hem de bilişsel zekâ, iş performansının üç boyutuyla da pozitif olarak ilişkisi vardır. Anlaşılabilirlik ve dışa vurma gibi alt boyutların da görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkisi analizlerle tespit edilmiştir (Cote ve Miners, 2006).

Malezya'da yapılan bir çalışmada, okul öğretmenleri arasında duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Araştırmaya toplamda ilk ve ortaokullardan toplam 384 okul öğretmeni katılmıştır. Bu deneysel çalışmanın bulguları, duygusal zekanın dört boyutunun (öz-duygusal değerlendirme, başkalarının duygusal değerlendirme, duygu kullanma ve duygu düzenleme) tümünün iş performansı ile ilişkili olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları duygusal zekâsı yüksek öğretmenlerin işlerinde iyi performans gösterdikleri görülmüştür (Yoke ve diğ., 2015).

Sırbistan'daki farklı firmalardan 450 çalışan arasında bahsedilen konuya ilişkin araştırma yapılmış, örneklem sayısı Sırbistan Cumhuriyeti İstatistik Ofisinden elde edilen verilerin analizine dayanarak seçilmiştir. Araştırmanın sonuçları, duygusal açıdan zeki çalışanların şirketlerin başarısına daha fazla katkı sağladığını, yani daha yüksek performansa sahip olduklarını göstermiştir. Buna göre, duygusal zekânın çalışanların

genel yeterliliklerinin çok önemli bir unsurunu oluşturduğu sonucuna varılabilir (Radosavljević ve diğ., 2016).

2017’de duygusal zekanın iş performansı ile ilişkisini bulmayı amaçlanmış ve bunun için 188 kişilik bir araştırma yapılmıştır. İş performansının iki boyutu da hem görev performansı hem de bağlamsal performans değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların en yüksek iş performansı puanları aldığını göstermiştir (Bozionelos, 2017).

5.2. Psikolojik Sermaye ve İş Performansı Arasında İlişki

Psikolojik sermayen performans üzerinde etkiye sahiptir ve bu özelliği bakımından literatürde araştırmalara konu olmuştur. Bunun yanı sıra ampirik uygulamalarda performans üzerindeki büyük ölçüde tesire sahip olması onu örgütlerde odak noktası haline getiriyor. Destekleyici örgüt kültüründe kendini daha açık gösteren PS performansın yükseltilemesi için çok önemli kaynak özelliği taşıyor. Rekabet üstünlüğü yakalamanın en iyi yöntemlerinden biri olarak da örgütler tarafından özellikle dikkat edilen bir husustur (Luthans ve diğ., 2005). PS’nin farklı kültürlerde performans üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırmalarda her zaman pozitif yönde bir sonuç alınmıştır. Psikolojik sermayenin bileşenlerinin ayrı veya bir bütün halinde performans üzerindeki etkisine bakılmış, ve PS bir bütün olarak etkisi dört boyutun ayrı ayrılıktaki etkisinden her zaman daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Luthans’a göre “Umutlu insanları iyimser ve dayanıklı olmalarının sebebi başarıya ulaşmak için kendi yollarını kendilerinin belirlemiş olmalarından kaynaklanıyor” (Luthans ve diğ., 2006).

2014’de Sri Lanka’da banka çalışanları arasında psikolojik sermayenin performans üzerinde etkisine dair yapılan araştırmada Kappagoda ve arkadaşlarının bulgularına göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinden belirgin ve pozitif bir etkisi vardır. Bu yönde bir ilişki insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesinde psikolojik sermayenin mutlaka göz önünde bulundurularak belirlenmesi kanısına varılmıştır (Kappagoda, 2014, 10).

Avustralya’nın Melbourne şehrinde büyük bir finans şirketinde yapılan iki alan çalışmasına göre çalışanların sahip olduğu psikolojik sermayenin bir bütün olarak aynı zamanda boyutlarının (öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve esneklik) performans üzerinde etki ettiğine dair tespitler bulunmuştur (Avey ve Nimnicht, 2009).

İngiltere'deki bir sigorta şirketinde çalışan 130 tecrübeli satış elemanları arasında PS ve performansa ilişkin çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada iştirak eden çalışanların ortalama yaş düzeyi 37.7 olduğu gözlemlenmiştir. Verilerin sağlıklı olması açısından periyodik olarak 6 ay süre ile tekrar testler yapılmıştır. Çalışmada psikolojik sermayenin yine bir bütün olarak ve de boyutlar bazında performansın üzerinde etkisi incelemiş pozitif bir yönde sonuçlar alınmıştır. Özellikle iyimserlik boyutunun diğer boyutlara göre daha belirgin etkisi görülmüştür. İyimser bir çalışanın başarılı olabileceğine inandığı için görevinde iyi performans sergilediği görüldüğünden görevi bırakma olasılığı da daha düşüktür. Aynı zamandan verilen hedefleri tutturulması için de daha fazla çaba gösteriyorlar (Corr ve Gray, 1996). Aynı şekilde Seligman tarafından yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlara rastlanmıştır (Seligman, 1998). Özellikle iyimserlik üzerine yapılan bu çalışmada kuvvetli ilişkiden söz edilmektedir. Youssef ve Luthans, iyimserlik ve çalışanların iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu araştırmalarınınca tespit etmişler (Youssef ve Luthans, 2007).

Luthans ve arkadaşları dünyanın en büyük nüfusa ve giderek büyüyen ekonomisine dikkat çekmek için Çin Halk Cumhuriyetinde iki özel ve bir devlet fabrikasında çalışan işçiler arasında büyük ve kapsamlı araştırmaları bu konu araştırılmasında önemli yere sahiptir. 422 kişinin katılımı ile gerçekleşen çalışmada Çinli çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayenin performansları üzerinde etkiye sahip olduğu kanısına varılmıştır. İşçilerin sahip olduğu umut, iyimserlik ve dayanıklılık pozitif psikolojik sermayenin boyutları arasında en belirgin şekilde kendini göstermiştir. Yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmeler de sonuçlara eklendiğinde PS düzeyinin iş performansı ile yüksek korelasyonda ilişkisi gözlemlenmiştir. Aynı çalışma içerisinde bir fabrikada 272 kişi ile yapılan anketlerde psikolojik sermaye ile performans çıktılarına dayalı ücret yönetimi arasında da belirgin ve kayda değer ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Luthans ve Luthans, 2005).

Muş Devlet Hastanesi'nde klinik ve idari birimlerde çalışan 762 sağlık personelden 161'inin katılımı ile psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisine dair araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucu çalışanların sahip olduğu özgüven boyutunun çalışan performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Korkmaz, 2016).

2013'de Tokat ilinde akademisyen, doktor, hemşire, polis ve banka teşkilatlarında çalışan ve toplamda 361 kişilik bir araştırmada PS düzeyinin bireysel iş performansını iyi yönde etkilediği bulgularla tespit edilmiştir (Akdoğan ve Polatçı, 2013).

Yine Tokat'ta polis teşkilatında 134 anketin tabii tutulduğu araştırmada görev ve bağlamsal performansa psikolojik sermaye düzeyinin etkisi test edilmiş, toplam psikolojik sermayenin toplam performansı ve performansın her iki boyutunu pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Boyutlar bazında bakıldığında dayanıklılık boyutunun toplam boyutlardan daha çok etkiye sahip olduğu izlenmiştir. Öte yandan yine dayanıklılık daha çok bağlamsal performansa etki ederken, görev performansına umut ve dayanıklılık birlikte daha çok etki etmekte (Polatçı, 2014). Bandura'ya göre de kendi kendine yeten ve umutlu çalışanlar diğerlerinden daha iyi performansa sahip oluyorlar. Çünkü bu çalışanlar zorluklara dayanabilme nedenleri ile onu kabul etmekte ve sahip oldukları yüksek etkinliklerin gücü ile hedeflere ulaşmak için daha fazla çalışmaktalar (Bandura, 1997).



6. DUYGUSAL ZEKANIN ALGILANAN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin misyonları ve vizyonları kapsamında belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmak için göstermiş oldukları çabalar aynı zamanda onları ayakta tutma sebebidir. Gösterilen bu çabalar ve kaynakları verimli bir şekilde kullanılmasını ise performans sonuçları izlemektedir. Performans sonuçları ise bir çok bireysel ve örgütsel etkenlerden etkilenmektedir. Bu bakımdan kaynakların verimli kullanımı ile beraber bu kaynakların kullanımı için gereken davranışsal alt yapıların da var olması gerekir. Bu yapılar içerisinde duygusal zekanın bireyin ortaya koyduğu performansı hangi ölçüde etkilediği en çok merak edilen sorulardan biridir. Çalışanın sahip olduğu duygusal zeka yetkinliklerinin, algılanan iş performansında etki payının hangi düzeyde olduğu kadar başka faktörlerin etkisi olup olmaması da araştırmanın önemli hareket noktalarındandır. Psikolojik sermaye unsurunun bireyin sahip olduğu duygusal zekayla birlikte performans üzerindeki rolü bu çalışmanın amaçlarının arasında yer almaktadır.

Çalışmada hedeflenen amaçların en önemli özelliği ise, araştırmanın Türkiye Cumhuriyeti'nde değil, Azerbaycan'da gerçekleştirilmiş olmasıdır. Ayrıca duygusal zekanın ve psikolojik sermayenin alt boyutlarının performans üzerindeki etkisinin de test edilmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda demografik özellikler bakımından ülkelerarası karşılaştırma düzeyinde Azerbaycan'lı ve Türk çalışanların duygusal zekâ ve psikolojik sermaye düzeylerinin iş performanslarına olan etkisinde bir farklılığın olup olmaması da incelenecektir. Çalışmada yalnız bağımlı değişken olarak görev performansına dikkat çekilmektedir.

Araştırma Azerbaycan'da Azerbaycan kökenli olup Türk çalışanların da çalıştığı uluslararası bir şirkette uygulanması bakımından önemlidir.

Literatürde duygusal zekâ ve psikolojik sermaye kavramlarının bir bütün olarak veya boyutlarının performans üzerindeki etkisine dair araştırmalar bulunurken bu iki kavramın birlikte iş performansı üzerindeki etkisine yönelik araştırmalara rastlanmamıştır. Araştırma bu bakımdan önem arz etmektedir.

Türkiye'den başka bir ülkede yapılması ve uygulandığı ülkede Azerbaycanlı ve Türk çalışanları karşılaştırılmasından dolayı da önemlidir.

Araştırmanın bir başka önemli yönü ise araştırmanın bulgularının bakımından başka ülkelere yatırım yapmayı planlayan yabancı yatırımcılara özellikle Türk yatırımcılara sağlayabileceği bulgularla da ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi için işe alım, eğitim-geliştirme, kariyer yönetimi gibi uygulamalarda dikkate alınabilecek hususların bulundurulması bakımından önemli bir araştırmadır.

6.2. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Sınırlılıkları

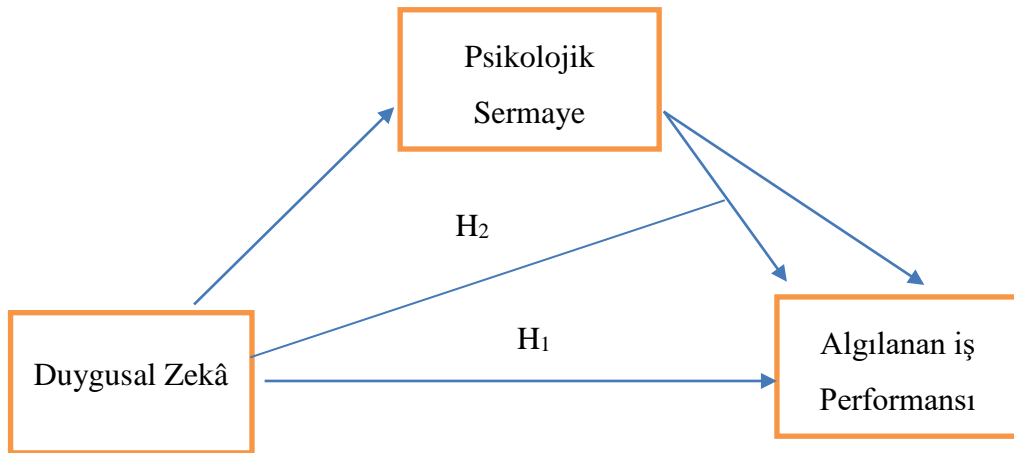
6.2.1. Model ve Hipotezler

Bu çalışmamızda üç değişken yer almaktadır. Araştırma modeli şekil 3'teki gibidir.

Bağımsız değişken: Duygusal zekâ,

Aracı değişken: Psikolojik sermaye,

Bağımlı değişken: Algılanan iş performansı,



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde yer alan değişkenlerarası incelemelerde ilk önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılacak, ardından bu etkide, aracı değişkenin rolünün olup olmayacağı yönde bir inceleme yapılacaktır. Alt hipotezler bağlamında yapılacak incelemede zamanı ise, hem bağımsız hem de aracı değişkenin

sahip olduğu alt boyutların bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılırken, öte yandan tüm değişkenlerin demografik özelliklere ne kadar farklılık gösterip göstermediği yönünde incelemelere yer verilecektir.

Duygusal zekanın algılanan iş performansı üzerinde etkisi ve bu etkide psikolojik sermayenin rolünün olup olmadığı yönünde ana hipotezler teste tabi tutulacaktır.

Ana Hipotezler

H₁: Çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ düzeyi, algılanan iş performansına anlamlı ve pozitif yönde etki etmektedir.

H₂: Çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ düzeyi, psikolojik sermaye aracılığı ile algılanan iş performansına anlamlı ve pozitif yönde etki etmektedir.

Literatürden görüldüğü gibi duygusal zekanın algılanan iş performansı üzerinde etkisi çoğu zaman tespit edilmiştir. Aynı sonuçlar bu araştırmadan da beklenmektedir. Aynı zamanda psikolojik sermayenin de bu etkide rolü olabileceği yönde beklentiler vardır.

Alt hipotezlerde, psikolojik sermaye ve duygusal zekâ boyutlarının algılanan iş performansı üzerinde etkisi ve tüm değişkenlerin çalışanların sahip olduğu demografik özellikler bakımından farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

Alt Hipotezler

H_{3A}: Algılanan iş performansı bireylerin sahip olduğu duygusal zekâ boyutlarından (Farkındalık, Kendine yönverme, Motivasyon) anlamlı şekilde etkilenmektedir.

H_{3B}: Algılanan iş performansı bireylerin sahip olduğu psikolojik sermaye boyutlarından (Umut, Öz-yeterlik, Dayanıklılık, İyimserlik) anlamlı şekilde etkilenmektedir.

H_{4A}: Çalışanların taşıdığı duygusal zekâ boyutları (Farkındalık, Kendine yönverme, Motivasyon), demografik özellikler bakımından farklılık gösteriyor.

H_{4B}: Çalışanların sahip olduğu psikolojik sermaye boyutları (Umut, Öz-yeterlik, Dayanıklılık, İyimserlik), demografik özellikler bakımından farklılık göstermektedir.

H_{4C}: Çalışanların algılanan iş performansları, demografik özellikler bakımından farklılık göstermektedir.

6.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma örneklemini Azerbaycan'da Bakü'de faaliyet gösteren uluslararası bir inşaat şirketinde çalışanlardan oluşmaktadır. Verilerin toplanması anket yoluyla mümkün olmuştur. Şirkette ilk kez böyle bir araştırma hayata geçirildiğinden veri toplanması anketlerin birebir elden dağıtılması yolu ile mümkün olmuştur. Bu şekilde veri toplamak şirketin farklı illerde faaliyet gösteren ofislerinin mesafesinin uzaklığı nedeni ile maliyet ve zaman kaybına neden olmuştur.

Çalışma sadece Azerbaycan'da yapıldığı için coğrafi açıdan sınırlılığı vardır. İnşaat şirketinde çalışanlara uygulandığı için sektör bakımından sınırlılığı vardır. Özel sektör olması bir sınırlılık nedenidir.

Araştırmada duygusal zekanın değerlendirilmesinde, ölçeğin sadece bireysel boyutunu kapsayan soruların cevaplanması istenmiştir. İş performansının incelenmesinde ise çalışanlara yalnızca görev performansını içeren sorular yöneltilmiştir. Bu sebepler doğrultusunda araştırmadan elde edilen bulguların bu sınırlılıklar çerçevesinde yorumlanması mümkün olacaktır.

6.3. Araştırmanın Örnekleme Uygulama Alanı ve Veri Toplama Teknikleri

Bu çalışma Azerbaycan Bakü'de bir inşaat firmasının Azerbaycanlı ve Türk çalışanları arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Anketler Türkçe dağıtılmış, gerek Türkçenin Azerbaycan diline yakın olması, gerekse de çalışmada iştirak eden çalışanların Türk dili düzeyleri şirkette çalışan Türk çalışanlarla iletişimde Türk diline aşina olmaları sebebi ile büyük sorunlara neden olmamıştır. Çalışma esnasında 298 tane anket dağıtılmış, geri dönüş olunan anketlerden 4 anket eksik doldurulduğu için, değerlendirilmeye tabi tutulmamıştır. Analize tabi tutulan anket sayısı ise 158 olmuştur. Normallığe dönük olarak, veri setinde uç değerler incelenmiştir. 5 anket duygusal zekâ, 1 anket psikolojik sermaye için uç değer olarak hesaplanmıştır ve analizden çıkarılmıştır. Elde kalan anket sayısı 152 olmuştur.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır.

1. Demografik değişkenleri içeren sorular,
2. Duygusal zekaya ilişkin sorular,
3. Psikolojik sermayeye ilişkin sorular,
4. İş performansına ilişkin sorular.

Demografik özellikleri belirlemek için katılımcılardan cinsiyete, yaşa, çalışılan şirketteki deneyime, toplam deneyime, uyuğu, bölüme, pozisyona yönelik soruların cevaplandırılması istenmiştir.

Bağımsız değişken- duygusal zekâ düzeyinin ölçümünde Daniel Goleman'ın 2005 yılında geliştirdiği duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, bireysel ve sosyal ilişkiler olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın amacına uygunluğu doğrultusunda sadece bireysel ilişkilere yönelik olan 43 soruya ölçekte yer verilmiştir. Ölçeğin bu bölümü duygusal zekanın üç boyutunu ölçmeye yöneliktir. Ankette ölçümler farkındalık boyutu (bireyin kendi duygularının farkında olması durumu) 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 numaralı sorularla, kendine yönverme boyutu (bireyin kendi duygularını yönetmesi durumu), 12, 13, 14, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 numaralı sorularla, motivasyon boyutu (bireyin kendini motive etmesi durumu) 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 numaralı sorularla ölçülmüştür. Ölçek 6'lı likert tipi ölçek olup, "1: Hiç Katılmıyorum, 2: Çok Az Katılıyorum, 3: Biraz Katılıyorum, 4: Oldukça Katılıyorum, 5: Çok Katılıyorum, 6: Tamamen Katılıyorum" şeklinde ifadelerden oluşmaktadır.

Aracı değişken- psikolojik sermayenin ölçümünde Luthans ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Erkmen ve Esen tarafından Türkiye'de geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır (Luthans ve diğ., 2007; Erkmen ve Esen 2013). Ölçek 24 ifadeden oluşmaktadır. Öz-yeterlilik boyutu 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı sorularla, umut boyutu 2, 6, 12, 17, 20, 24 numaralı sorularla, iyimserlik boyutu, 1, 9, 11, 14, 18, 19 numaralı sorularla ve dayanıklılık boyutu 5, 7, 8, 10, 13, 22 numaralı sorularla ölçülmüştür.

Ölçek 6'lı likert tipli olup, "1: Hiç Katılmıyorum, 2: Çok Az Katılıyorum, 3: Biraz Katılıyorum, 4: Oldukça Katılıyorum, 5: Çok Katılıyorum, 6: Tamamen Katılıyorum" ifadelerden oluşmaktadır.

Bağımlı değişken - iş performansının ölçümü Algılanan İş Performansı Ölçeği ile gerçekleştirilmiştir. Ölçek iki bölüm ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Bunlardan ilk 9 ifade Goodman ve Svyantek tarafından geliştirmiş olan görev performansına yönelik, kalan 8 ifade ise bağlamsal performansa yönelik olarak Jawahar ve Carr tarafından oluşturulmuştur (Goodman, Svyantek, 1999; Jawahar ve Carr 2007). Bu çalışmada ise görev performansı ile ilgili 9 ifade kullanılmıştır. Ölçek 4'lü likert tipi olup, "1:

Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Katılıyorum, 4: Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçeğin 2016 yılında Erkmen ve arkadaşları tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır (Erkmen, Bozkurt ve Yiğit, 2016, 401).

6.4. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada toplanan veriler SPSS 24.0 programında analiz edilmiştir. 152 katılımcının cevaplarına dair veriler; frekans analizi, tanımlayıcı istatistik analizler, güvenilirlik analizi, Pearson Korelasyon analizi, Kolmogorov-Smirnov testi, basit regresyon analizi, bağımsız örneklem t-testi, çoklu regresyon analizi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve Tukey HSD testi kullanılarak incelenmiştir.

6.5. Araştırmanın Bulguları

6.5.1. Demografik Değişkenlere Dair Frekans Tabloları

Çalışmaya katılım gösteren çalışanlara onların profillerine ilişkin demografik özellikleri sorulmuştur. Bu sorular, cinsiyet, eğitim, mevcut şirketteki deneyimi, toplam çalışma deneyimi, bölüm ve pozisyon ve mensup oldukları üyruğa ilişkin soruları içeriyor.

Tablo 11: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Erkek	107	70.4
Kadın	45	29.6
Toplam	152	100.0

Tablo 11’den görüldüğü gibi katılımcılardan %70,4’ünü erkekler, %29,6’sını kadınlar oluşturmaktadır. İnşaat sektörü olmasından ötü kadınların katılım oranı düşüktür.

Tablo 12: Çalışanların Yaşa Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
25 ve Altı	25	16.4
26-35	96	63.2
36-45	26	17.1
46-55	5	3.3
Toplam	152	100.0

Tablo 12’den görüldüğü gibi katılımcıların 25 ve altı yaş grubu %16,4, 26-35 yaş grubu %63,2, 36-45 yaş grubu %17,1, 46-55 yaş grubu %3,3 olarak dağılım göstermektedir.

Tabloya bakıldığında bu şirketteki çalışanların yaş dağılımı özellikle 26-45 yaş aralığındadır.

Tablo 13: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.

	Frekans	Yüzde
Lise	7	4.6
Ön Lisans	12	7.9
Lisans	85	55.9
Yüksek Lisans	45	29.6
Doktora	3	2.0
Toplam	152	100.0

Tablo 13'den anlaşıldığı gibi, çalışanların %4,6'sı lise, %7,9'u ön lisans, %55,9'u lisans, %29,6'sı yüksek lisans ve %2'si doktora mezunudur. Tabloya göre, çalışmaya katılım gösteren çalışanların eğitim seviyesi yüksek düzeydedir.

Tablo 14: Çalışanların Mevcut Şirketteki Deneyimlerinin Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 Yılden Az	48	31.6
1 -3 Yıl	58	38.2
4 -6 Yıl	28	18.4
7 -9 Yıl	14	9.2
10 Yıl ve Üzeri	4	2.6
Toplam	152	100.0

Tablo 14'den anlaşıldığı gibi, bu şirkette çalışanların %31,6'sı 1 yıldan az, %38,2'si 1-3 yıl, %18,4'ü 4-6 yıl, %9,2'si 7-9 yıl ve %2,6'si 10 yıl ve üzeri çalışmaktadırlar.

Tablo 15: Çalışanların Sahip Oldukları Toplam Deneyimlerinin Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 Yılden Az	5	3,3
1 -3 Yıl	28	18,4
4 -6 Yıl	33	21,7
7 -9 Yıl	28	18,4
10 ve Üzeri	58	38,2
Toplam	152	100,0

Tablo 15'den görüldüğü gibi bu şirkette çalışanların sahip oldukları toplam deneyim şöyledir, %3,3'ü 1 yıldan az, %18,4'ü 1-3 yıl, %21,7'si 4-6 yıl, %18,4'ü 7-9 yıl ve %38,2'i 10 yıl şeklindedir. Çalışma deneyimine dair iki tablo karşılıklı olarak değerlendirildiğinde, çalışanların bu şirkette çalışma süreleri %69,8'i 3 yıldan azdır. Buna karşın toplam deneyimde ise, çalışanların %56,61'ı 7 yıldan fazla çalışma

deneyime sahiptirler. Bu karşılaştırma ışığında diyebiliriz ki, şirket son 3 yılda büyüme göstermiş ve bünyesine daha deneyimli çalışanlar katmıştır.

Tablo 16: Çalışanların Bölümlere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İnsan Kaynakları-İdari İşler	19	12.5
Kalite Kontrol-Denetim	12	7.9
Finans-Kontrol	22	14.5
Proje Yönetimi-Teknik Ofis-İhale	68	44.7
Satınalma-Ambar	10	6.6
HSE-Güvenlik-Protokol	7	4.6
Bakım-Onarım-Operasyonel Takım	7	4.6
Lojistik-Pazarlama	4	2.6
Bilgi Teknolojileri	3	2
Toplam	152	100

Tablo 16'dan görüldüğü gibi çalışanların büyük kısmı sektörün yapısına bağlı olarak (%44,7) Proje Yönetimi-Teknik Ofis-İhale gibi departmanlarda çalışmaktadır. Ardından %14,5 ile Finans ve Kontrol gelirken, %12,5'lik seviye ile İnsan Kaynakları ve İdari İşlerde çalışanlar takip etmektedir.

Tablo 17: Çalışanların Pozisyona Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Çalışan	103	67,8
Yönetici	49	32,2
Total	152	100,0

Tablo 17'den görüldüğü gibi araştırmadaki katılımcıların %32,2'si yönetici, %67,8'i ise çalışan pozisyonundadır. Yöneticilerin ankete katılım gösterme düzeyi oldukça yüksektir.

Tablo 18: Çalışanların Mensup Oldukları Uyruğa Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Azerbaycan	124	81,6
Türkiye	28	18,4
Total	152	100,0

Tablo 18’den anlaşılacağı gibi, toplam katılımcılardan %18,4 Türkiye uyruklu iken %81,6’sı Azerbaycan uyruklu çalışanlardır. Türk çalışanlardan çoğu yönetici pozisyonunda bulunmaktadır.

6.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normal Dağılım Bulguları

6.5.2.1. Değişkenlere dair Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada yer alan üç değişkenden duygusal zekâ 43, psikolojik sermaye 24, iş performansı ise 9 madde ile incelemeye tabi tutulmuştur. Bu maddelerin ödeğişkenler ve boyutlarına ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar, minimum ve maksimum değerler hesaplanmış ve tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: Değişkenlere Dair Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
DUYGUSAL ZEKA	4.78	0.58	3.21	5.91
Farkındalık	4.81	0.69	2.18	6
Kendine Yön Verme	4.85	0.62	3.24	6
Motivasyon	4.69	0.65	3.27	6
PSIKOLOJİK SERMAYE	4.83	0.60	3.24	6
Özyeterlilik	4.88	0.70	3	6
Umut	4.90	0.67	3	6
İyimserlik	4.84	0.69	3	6
Dayanıklılık	4.75	0.67	2.67	6
İŞ PERORMANS	3.51	0.34	2.67	4

Katılımcılar duygusal zekaya ilişkin soruları likert tipinde 1’den 6’ya doğru cevaplamışlardır. Katılımcıların cevaplarına göre DZ için ortalama 4.7842, standart sapma ise 0.5845 olmuştur. Yanıtlar bulgulara göre eğilimi “Çok Katılıyorum” ifadesine yakınlık göstermektedir. DZ boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip boyut ise 4.851 ile kendine yönvermedir. Bu boyut altında çalışanların sahip olduğu özdenetim, güvenirlilik, vicadnlılık, uyumluluk ve yenilkiçilik gibi özelliklerin yüksek düzeyde olduğu kanısına varılmıştır. Katılımcıların cevapları bu boyutta “Çok Katılıyorum” ifadesinden yana olmuştur. En düşük ortalama 4.6868 ile motivasyon boyutu görülmektedir.

Çalışanların yanıtları psikolojik sermaye için 6'lı likert tipinde değerlendirilmiştir. Çalışanların sahip olduğu ortalama PS düzeyi 4,8362, ortalamasının standart sapması ise 0,60128 olmuştur. Çalışanlar yanıtlarında daha çok "Çok Katılıyorum"a yakındırlar. Boyutlar bazında en yüksek ortalama, 4,9013 ile umut ve 4,8783 ile öz yeterlilik olmuştur. Psikolojik sermaye boyutları arasında En düşük ortalamaya ise 4,7467 ile dayanıklılık boyutunda rastlanmıştır.

Algılanan iş performansının değerlendirilmesine yönelik sular 4'lü likert ölçeğine göredir. Katılımcıların cevaplarından ortaya çıkan ortalama 3,5154 iken, standart sapması 0,34728 olarak gerçekleşmiştir. Ortalama bakımından değerlendirdiğimiz zaman çalışanların cevapları "katılıyorum"dan "kesinlikle katılıyorum"a doğru eğilim göstermektedir.

6.5.2.2. Verilerin Normal Dağılımının İncelenmesi

Uygun analiz yöntemlerinin seçimi için önce verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek gerekmektedir. Bu analizler sonucu veriler normal dağılmış olursa Parametrik, normal dağılmıyorsa Parametrik olmayan yöntemlere baş vurulacaktır.

Eğer örneklem sayısı 30'dan küçük olsaydı Shapiro-Wilk testi kullanmış olacaktık. Fakat örnek sayısı 30'dan büyük olduğu için hesaplamalarımızda Kolmogorov-Smirnov testini kullanmış olduk. KS testi sonucu anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olursa, verilerin normal dağıldığı varsayılır. Bundan başka kesin olarak normal dağılım sonucuna varmak için çarpıklık ve basıklık değerlerinin de hesaba katılması gerekmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılıma işaret etmesi için verilerin -1,00 ile +1,00 değerleri arasında seyretmesi gerekir (Gürbüz, 2017, 14).

Normalliğe dönük olarak, veri setinde uç değerler incelenmiştir. 5 anket duygusal zekâ, 1 anket psikolojik sermaye için uç değer olarak hesaplanmıştır ve analizden çıkarılmıştır. Elimizde kalan anket sayısı 152 olmuştur.

Tablo 20'de normalliğe dair veriler; duygusal zekâ için 0.067, psikolojik sermaye için 0,20, iş performansı için .002 şeklindedir. DZ ve PS değerlerin 0,05'ten büyük olduğu için dağılımın normale uygun olduğu sonucuna varılmıştır. İş performansı için anlamlık düzeyinin 0,05'in altında olması, fakat çarpıklık değerinin -0,298 ve basıklık değerinin ise -0,684 olması ve bu değerlerin -1,00 ile +1,00 değerlerinin kapsamında olması nedeniyle dağılım normal kabul edilmiştir.

Tablo 20: Tek-Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

		Duygusal Zeka	Psikolojik Sermaye	İş Performansı
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	4.7842	4.8362	3.5154
	Std. Sapma	.58450	.60128	.34728
En uç noktalar	Keskinlik	.070	.059	.096
	Positive	.036	.032	.081
	Negative	-.070	-.059	-.096
Dağılım ölçüleri	Çarpıklık	-.421	-.294	-.298
	Basıklık	-.229	-.473	-.684
Asimptotik Anlamlılık (2-yönlü)		.067	0.200	.002
a. Test dağılımı normaldir				
b. Veriden Hesaplanmıştır				

Özetle, iş performans çarpıklık değerlerine göre normaldir. Psikolojik sermaye Kolmogorov-Smirnov testine göre normallik göstermektedir. Duygusal zekâ Kolmogorov-Smirnov testine göre normallik göstermektedir. Elde edilen verilere göre analizler parametrik yöntemlerle yapılacaktır.

6.6.1. Ölçklere Dair Güvenilirlik Analizi

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin araştırmaya uygun olup olmaması o ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları ile belli olur. Bunu için “Cronbach Alfa” değerinin incelenmesi gerekir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli seviyede olması için tutarlılık katsayısının en az 0,70 olması gerekmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, 264).

Tablo 21: Güvenirlilik Analizi

	İfade sayısı	Cronbach Alpha
DUYGUSAL ZEKA	43	0.934
PSİKOLOJİK SERMAYE	24	0.883
İŞ PERORMANS	9	0.779

Duygusal zekâ seviyesinin ölçümünde kullanılan ölçek için güvenilirlik katsayısı 0.934 olarak bulunmuştur (Tablo 21), güvenilirliği düşürme şüphesi olan hiçbir ifade görülmemiş ve çıkarılmamıştır. Tüm maddeler ölçeği olumlu yönde etkilemektedir. Psikolojik sermaye için güvenilirlik katsayısı 0.883 olarak bulunmuş, güvenilirliği

düşüren üç ifade (16, 20, 23 numaralı ifadeler) ölçekten çıkarılmış ve analizlere burdan devam edilmiştir. İş performansı ölçümünde kullanılan ölçeğin güvenirlik katsayısı ise 0.779 olarak bulunmuştur. Tüm maddeler ölçeği olumlu yönde etkilediği için hiçbir soru çıkarma işlemine gidilmemiştir. Bulgular ölçeklerin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Kullanılan ölçeklerin bu araştırmada bulunun güvenirlik değerleri ile orjinalindeki ve Türkiyede yapılan geçerlilik ve güvenirlik analizlerinin karşılaştırılması çalışmanın anlamlılığı bakımından önemlidir.

Tablo 22: Güvenirlik Değerlerinin Karşılaştırılması.

	Orijinal ölçek	Güvenirlik ve geçerlilik çalışması	Bu çalışmadaki bulgular
DUYGUSAL ZEKA	0.798-0.948	0.96	0.93
PSIKOLOJİK SERMAYE	0,88-0,89	0,89	0.88
İŞ PERORMANSI	0,93	0,93	0.78

Değişkenlerin Güvenirlik katsayısı Tablo 22’de gösterilmiştir. Duygusal zekâ ölçeğinin Cherniss ve Goleman tarafından ABD-de 596 kişi ile yaptıkları çalışmada bireysel değerlendirme için güvenirlik katsayısı 0,798, sosyal ve kişilerarası ilişki bölümü için 0.948 güvenirlik katsayısı bulunmuştur (Cherinss ve Goleman, 1998). Araştırmanın yerel olarak bulunan güvenirlik katsayısı ise 0,962’dir (Erkmen ve Guliyev, 2018). Bu çalışmada ise Chronbach Alfa değeri 0,934 olarak bulunmuştur.

Luthans ve arkadaşları tarafından psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin yapılan çalışmalarında Alfa değeri 0,89 olarak belirlenmiştir (Luhans ve diğ., 2007, 555). Türkiye’de yapılan uyarlama çalışmasında bu değer 0,89 olarak kayda geçmiş (Erkemen ve Esen, 2013). Bu çalışmada ise Chronbach Alfa değeri 0,88 olarak bulunmuştur.

Goodman ve Svyantek’in ilk çalışmasında algılanan iş perfomansı ölçeğinin alfa değeri 0.93, Türkiyede yapılan uyarlama çalışmasında ise güvenirlik katsayısı 0.93’tür (Goodman ve Svayantek, 1999, 263; Erkmen ve diğ., 2016, 401). Mevcut çalışmada ise iş performansının “chronbach alpha” değeri 0,78 olarak bulunmuştur.

Duygusal Zekâ Envanteri, Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Algılanan İş Performans ölçeklerinin bu çalışmada güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

6.6.2. Çalışmanın Ana Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmada araştırmaya tabi tutulan değişkenler birbirleri üzerinde etkisinin olup olmadığına dair analiz sonuçları tablo 23’de verilmiştir. Burada üç değişken; bağımsız değişken DZ, aracı değişken PS ve bağımlı değişken iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi, değişkenler arasında 0,01 seviyesinde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 23: Değişkenlere Dair Korelasyon Testi

		Duygusal Zeka	Psikolojik Sermaye	Algılanan İş Performansı
Duygusal Zeka	Pearson Kor.	1	.743**	.505**
	Anl. (2-yönlü)		.000	.000
Psikolojik Sermaye	Pearson Kor.		1	.415**
	Anl. (2-yönlü)			.000
Algılanan İş Performansı	Pearson Kor.			1
	Anl. (2-yönlü)			

7. **. Korelasyon 0, 01 seviyesinde anlamlıdır. (2-yönlü).

Duygusal zekâ ve psikolojik sermaye arasında ($r=0.743$) yüksek düzeyde bir ilişki, duygusal zekâ ve iş performansı arasında ($r=0.505$) orta düzeyde ve psikolojik sermaye ve iş performansı arasında ($r=0.415$) orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ortaya konulan bu veriler sayesinde ana hipotezlerin test edilmesine uygundur.

Korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değişkenler arasındaki ilişkiye dair veriler elde edilmektedir. Bu iki yapı birbiri ile ilişkili olup; Korelasyon, değişkenler arası ilişkinin nedensellik bağlamını incelerken, regresyon, değişkenler arasında neden-sonuç bağlamında etkiyi incelemektedir.

Kurulan modelden yola çıkılarak ilk önce duygusal zekanın algılanan iş performansı üzerindeki etkisi bulunmalıdır. Daha sonra duygusal zekanın iş performansına etkisinde, psikolojik sermayenin aracı rolünün etkisi analize tabi tutularak yorumlanacaktır. Baron ve Kenney aracı değişken inceleme modeli kullanılacaktır. Bu yaklaşıma göre kurulan modelin kabul edilmesi için hipotezler üç aşamada test edilmelidir. Üç aşama şöyledir: “Bağımsız değişken, aracı değişken üzerinde etkiye sahip olmalı; aracı değişken, bağımlı değişken üzerinde etkiye sahip olmalı; bağımsız değişkenin, aracı değişkenle birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı veya tamamen ortadan kalkmalıdır”

(Baron ve Kenney, 1986, 176). Bu bağlamda araştırmadaki değişkenler; duygusal zekanın psikolojik sermaye üzerinde etkisi, psikolojik sermayenin iş performansına etkisi şeklinde incelemeye tabi tutulacaktır. Bu şartlarda ana hipotezlerin incelenmesinde ilk etapta H₁ hipotezinde belirtilen duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisi test edilecek, ardından ise araştırmanın nedeni olan H₂ hipotezi, duygusal zekanın psikolojik sermaye aracılık rolü ile algılanan iş performansına etki edip etmediği test edilecektir.

Regresyon analizinde aracı değişkenin etkileri, model özeti, anova tablosu, katsayılar tablosu şeklinde incelenerek yoruma tabi tutulacaktır.

Burada model özeti tablosunda, değişkenler arası etkinin gösterilmesi amaçlanmaktadır. Değişkenler arasındaki etkiye bu tablodan bakılarak karar verilir. Durbin-Watson değeri de bu tablonun unsurlarındandır. Durbin-Watson değeri ile değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığına dair yorumlar yapılacaktır. Tablonun bu unsuru için istenen değer aralığı 1,5 ile 2,5 arasındadır. Değişkenlere dair değerlerin bu mecrada seyretmesi otokorelasyon olmadığı anlamına gelmektedir (Kalaycı, 2009).

Anova tablosunda modele ilişkin hipotezlerin anlamlılık düzeyi belirlenmektedir. Kurulan modelin istatistiksel olarak anlam taşımaması için %95 güven aralığında ve anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir.

H₀: Kurulan modelin tümüyle anlamı yoktur.

H₁: Kurulan modelin tümüyle anlamı vardır.

H₁ hipotezi kabul görürse, katsayılar tablosunun yorumlanmasına devam etmek mümkün olacaktır.

Model kapsamındaki değişkenlerin anlamlılık düzeyi katsayılar tablosundan incelenecektir. Katsayılar için hipotezler bu şekilde kurulacaktır.

H₀: Değişkenlere ilişkin katsayıların istatistiksel olarak anlamı yoktur.

H₁: Değişkenlere ilişkin katsayıların istatistiksel olarak anlamı vardır.

Burada da hipotezlerin kabul görmesi için değerlerin %95 güven aralığında ve 0,05'ten küçük olması gerekir. Bu değerleri sağlayan katsayı anlamlıdır ve modelde tutulması gerekiyor demektir. Bu tablonun diğer bir önemli unsuru da çoklu doğrusal bağlantıya ilişkin tolerans ve VIF değerleridir. Çoklu doğrusal bağlantı problemi olmaması için

değerler tolerans için 0,2'den büyük, VİF için 10'dan küçük olması gerekir (Can, 2013, 265).

Araştırmaya ilişkin ana hipotezleri tekrardan vurgulamak faydalı olacaktır.

H₁: Çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ düzeyi, algılanan iş performansına anlamlı ve pozitif yönde etki etmektedir.

H₂: Çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ düzeyi, psikolojik sermaye aracılığı ile algılanan iş performansına anlamlı ve pozitif yönde etki etmektedir.

Baron ve Kenney yaklaşımı ile test edilen katsayılar tablosunda ilk başta model özeti tablosu anlamlı ilişki sonucu vermeli, ardından anova tablosu ile modelin anlamlı olduğu bulunmalı, sonda ise katsayılar tablosunda modele ilişkin değişkenlerin katsayıları anlamlı olmalıdır. Bu süreçte regresyon analizi ile teste tabi tutulan tablolardaki destekleyici sonuçlar elde edildikten sonra diğer tablolar incelenecektir. Çalışma boyunca “Entre” metodundan faydalanılacaktır.

Önce ana hipotezlerin test edilmesinde bahsedilen yaklaşıma uygun olarak duygusal zekanın psikolojik sermaye üzerindeki etkisi incelenmektedir. Tablo 24'den görüldüğü gibi, model özetindeki korelasyon değerine göre duygusal zekâ ile psikolojik sermaye arasında %74,3 seviyesinde bir ilişki görülmektedir. Duygusal zekânın psikolojik sermayeyi %55,2 düzeyinde açıkladığı anlaşılmaktadır. Anova tablosuna baktığımız zaman kurulan modelin 0,00 anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olduğu bulunduğu için modelin anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Katsayılar tablosunda duygusal zekâ katsayısı anlamlı olduğu için modelin açıklayıcı özelliğe sahip olduğu kanısına varılmıştır. Modelde otokorelasyon bulunmamıştır. Durbin-Watson otokorelasyon değeri 1,711'dir ve bu değer 1,5 ile 2,5 arasındadır. İlâveten çoklu doğrusallık değerleri de (Tolerans 1.000; VİF 1.000) gerekli kriterleri karşıladığı için burada da bir sorun görülmemiştir. Sonuçlar her üç aşamada desteklendiği için bir sonraki aşamaya geçilebilir.

Tablo 24: Duygusal Zekâ ile Psikolojik Sermaye Arasındaki Regresyon Modeli Sonuçlar

Model özeti^b								
Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin std Hatası	Durbin-Watson			
1	.743 ^a	.552	.549	.404	1.711			
a. Tahmin ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka b. Bağımlı Değişken: Psikolojik Sermaye								
ANOVA^a								
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	Anl.			
1	Regresyon	30.156	1	30.156	185.108	.000 ^b		
	Hata	24.437	150	.163				
	Toplam	54.593	151					
a. Bağımlı Değişken: Psikolojik Sermaye b. Tahmin ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka								
Katsayılar^a								
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.	Çoklu Doğrusallık		
	B	Std. Hata	Beta			Tol	VIF	
1	(Sabit)	1.178	.271		4.351	.000		
	Duygusal Zeka	.765	.056	0.743	13.605	.000	1.000	1.000
a. Bağımlı Değişken: Psikolojik Sermaye								

Tablo 25’de ikinci aşamaya ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Bu aşamada psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki regresyon analizi sonuçları incelenmiştir. Tabloya göre psikolojik sermaye ve iş performansı arasında %41,5 seviyesinde bir ilişki vardır. Bu ilişki PS’nin iş performansının değişiminde %17,2 açıklayıcılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Anova tablosuna göre model (p=0,00) anlamlıdır. Katsayılar tablosundan göüldüğü gibi korelasyon katsayısı 0,00 0,05`den küçük bir değere sahip olduğundan anlamlıdır ve modelde açıklayıcı etkiye sahiptir. Durbin-Watson değerinin 1,772 olması otokorelasyon olmadığı anlamına gelmektedir. Sonuçlar her üç aşamada da desteklendiği için bir sonraki aşamaya geçilebilir.

Tablo 25: Psikolojik Sermaye ve İş Performansı Arasındaki Regresyon Analizi

Model özeti ^b							
Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin std. Hatası	Durbin-Watson		
1	.415 ^a	.172	.167	.31705	1.772		
a. Tahmin ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka							
b. Bağımlı Değişken: İş Performansı							
ANOVA ^a							
Model	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl.		
1	Regresyon	3.133	1	3.133	31.167	.000b	
	Hata	15.078	150	0.101			
	Toplam	18.211	151				
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı							
b. Tahmin ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka							
Katsayılar ^a							
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Anla	Çoklu Doğrusallık	
	B	Std. Hata	Beta			Tol	VIF
1	(Sabit)	2.357	.209		11.271	.000	
	Duygusal Zeka	.240	.043	.415	5.583	.000	1.000
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı							

Üçüncü aşamada duygusal zekanın iş performansı ile olan ilişkisi incelenecektir. Modele ilişkin test sonuçları Tablo 26'da verilmiştir. Bu aşamada artık ana hipotezlerimizden biri olan H₁ hipotezi test edilmiştir. Sonuçlara göre duygusal zeka ile iş performansı arasında %50,5 gibi orta düzeyde bir ilişki vardır. Duygusal zekâ iş performansı üzerinde gerçekleşen değişimin %25,5'ni açıklamaktadır. Anova tablosuna göre, anlamlılık değeri olan 0,00'dır. Ve 0,05'ten küçük değerde bulunduğu için model anlamlıdır. Duygusal zekanın korelasyon katsayısının 0,05'den küçük (0,000) bir değeri olduğundan anlamlıdır ve modelde açıklayıcı etkiye sahiptir. Durbin-Watson değerinin 1,804 olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Sonuçlar her üç aşamada da desteklediği için H₁ hipotezi desteklenmektedir. Bir sonraki, son etaba geçilebilir.

Tablo 26: Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki Regresyon Analizi.

Model özeti ^b							
Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin std. Hatası	Durbin-Watson		
1	.505 ^a	.255	.250	.30079	1.804		
a. Tahmin ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka							
b. Bağımlı Değişken: İş Performansı							
ANOVA ^a							
Model	Kareler Toplam	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	Anl.		
1	Regresyon	4.640	1	4.640	51.285	.000b	
	Hata	13.571	150	0.90			
	Toplam	18.211	151				
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı							
b. Tahmin ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka							
Katsayılar ^a							
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Kat.	T	Anl.	Çoklu Doğrusallık	
	B	Std. Hata	Beta			Tol.	VIF
1	(Sabit)	2.081	.202	10.308	.000		
	Duygusal Zeka	.300	.042	.505	7.161	.000	1.000
Bağımlı Değişken: İş Performansı							

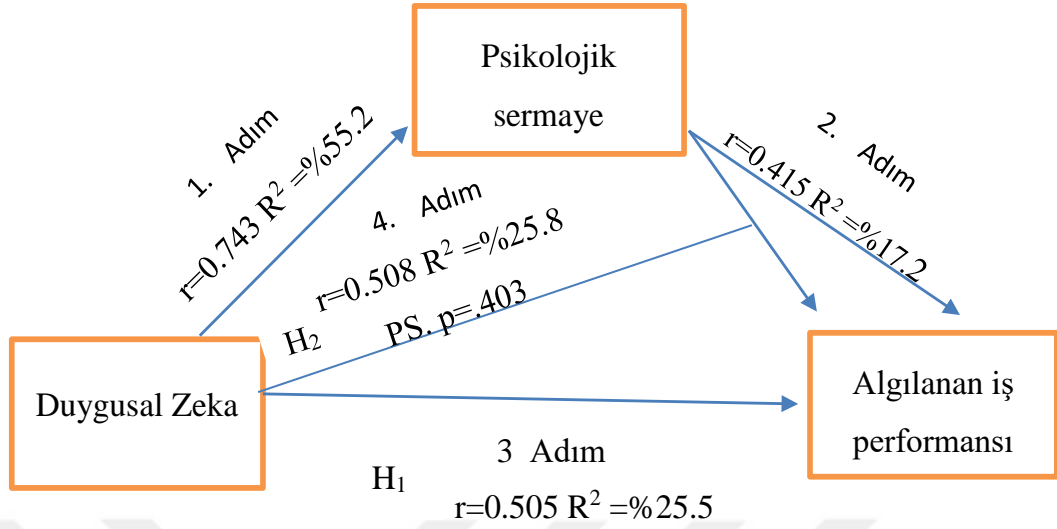
Sonuncu aşamada ana hipotezlerden ikincisi H₂ duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı değişken rolü test edilecektir. Bu testin analiz sonuçlarına ilişkin bulgular tablo 26'da yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre duygusal zeka ve psikolojik sermaye ile iş performansı arasında %50.8 düzeyinde bir ilişki vardır. Paralel olarak duygusal zekâ ve psikolojik sermaye birlikte iş performansı üzerinde gerçekleşen değişimin sadece %25,5 açıklamaktadır. Anova tablosundaki sonuçlara baktığımız zaman bu kurulan model anlamlıdır çünkü anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük bir değere (0,00) sahiptir. Durbin-Watson değerinin 1,797 olması otokorelasyon olmadığı anlamına gelmektedir. İlâveten çoklu doğrusal bağlantı problemi olmaması için değerlerin tolerans için 0,2'den büyük, VIF için 10'dan küçük

olması gerekir, tablo 27’de doğrusallık değerleri de (tolerans 0,448; VİF 2,234) gerekli kriterlerle karşıladığı için burada da bir sorun görülmemiştir.

Tablo 27: Duygusal Zekâ ve Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki Regresyon Analizi

Model özeti ^b								
Model	Korelasyon	Korel. Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin std. Hatası	Durbin-Watson			
1	.508 ^a	.258	.248	.30109	1.797			
a. Tahmin ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka, Psikolojik Sermaye								
b. Bağımlı Değişken: İş Performansı								
ANOVA ^a								
Model	Kareler Toplam	Serbest. Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl.			
1	Regresyon	4.704	1	2.352	25.944	.000 ^b		
	Hata	13.507	150	0.91				
	Toplam	18.211	151					
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı								
b. Tahmin ediciler: (Sabit), Duygusal Zeka, Psikolojik Sermaye								
Katsayılar ^a								
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Anl.	Çoklu Doğrusallık		
	B	Std. Hata	Beta			Tol	VIF	
1	(Sabit)	2.020	.214		9.423	.000		
	Duygusal Zeka	.261	.063	.439	4.163	.000	.448	2.234
	Psikolojik Sermaye	.051	.061	.089	.839	.403	.448	2.234
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı								

Son aşamada katsayılar bakımından incelediğimizde duygusal zekaya ilişkin katsayı (0.00), psikolojik sermayeye ilişkin katsayının ise 0.403 olduğu sonucuna varılmıştır. Bağımsız değişken rolünde duygusal zekaya ilişkin katsayı anlamlı bir duruş sergilese de, aracı değişken rolünde psikolojik sermayenin rolü bulunmamaktadır. Duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisine psikolojik sermaye ilave edildiğinde oran %25,5’ten % 25,8’e yükselmiş ve çok düşük bir artış gözlemlenmiştir.



Şekil 4: Araştırmanın Ana Hipotezinin Model Üzerinden Test Edilmesi

Üçüncü aşamada duygusal zekanın korelasyon katsayısında sahip olduğu 0,00 anlamlılık düzeyi sonuncu aşamada 0,403'e kadar çok yüksek bir artış göstermiştir. Nihai sonuçlar incelendiğinde, çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ düzeyi, psikolojik sermaye aracılığı ile algılanan iş performansına anlamlı ve pozitif yönde etki etmemektedir, H₂ hipotezi reddedilmektedir. Duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü görülmemektedir (Şekil 4).

6.6.2.1. Çalışmanın Alt Hipotezlerinin Test Edilmesi

6.6.2.2. Bağımsız ve Aracı Değişken Alt Boyutlarının Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesi

Bu başlık altında bağımsız ve aracı değişken boyutlarının iş performansını açıklamada etkisinin bulunup bulunmadığı bulgularla tespit edilecektir. Bağımsız değişken olan duygusal zekâ boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisine yönelik inceleme yapılacak ve bu etkiye ilişkin kurulan H_{3A} hipotezi test edilerek yorumlanacaktır:

H_{3A}: Algılanan iş performansı bireylerin sahip olduğu duygusal zekâ boyutlarından (farkındalık, kendine yönverme, motivasyon) anlamlı şekilde etkilenmektedir.

Tablo 28: Duygusal Zekâ Boyutları ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Dair Kurulan Regresyon Analiz Sonuçları

Model özeti ^b								
Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin std Hatası	Durbin-Watson			
1	.540 ^a	.292	.278	.295	1.858			
a. Tahmin ediciler: (Sabit), Farkındalık, Kendine Yön Verme, Motivasyon.								
b. Bağımlı Değişken: İş Performansı								
ANOVA ^a								
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl.			
1	Regresyon	5.317	3	1.772	20.341	.000		
	Hata	12.895	148	.087				
	Toplam	18.211	151					
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı								
b. Tahmin ediciler: (Sabit), Farkındalık, Kendine Yön Verme, Motivasyon.								
Katsayılar ^a								
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anl.	Çoklu Doğrusallık		
	B	Std. Hata	Beta			Tol	VIF	
1	(Sabit)	2.055	0.198	10.365	.000			
	Farkındalık	0.065	0.051	.131	1.274	.205	.454	2.202
	K.Y.verme	0.274	0.068	.491	4.03	.000	.322	3.104
	Motivasyon	-0.039	.056	-.074	-.074	.483	.435	2.301
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı								

Regresyon analiz sonuçlarına göre DZ boyutları ile iş performansı arasında %54 seviyesinde bir ilişki mevcuttur. İş performansının değişiminde duygusal zekâ boyutları %29,2 düzeyinde açıklama etkisine sahiptir (Tablo 28). Anavo tablosuna göre anlamlılık değerinin 0,05'den aşağı bir değerde (0,000) olması, modelin anlamlı olması sonucunu vermektedir. Modele ilişkin kesin sonuçlar için katsayılar tablosuna dikkat edildiğinde duygusal zekâ boyutlarından bir tek kendine yönverme boyutuna ilişkin (0,00) katsayının 0,05'den küçük bir değerde olduğu görülmektedir. Diğer boyutlar için bulunan katsayı değerlerinin 0,05'den büyük olması anlamsız sonucu vermektedir. Özetle duygusal zekâ boyutlarından yalnızca Kendine yönverme boyutu bağımlı değişken değişimini açıklama özelliğine sahiptir. Diğer boyutlar ise bu özelliği taşımamaktadırlar. Durbin-Watson değerinin 1,858 kriterler içerisinde olması değişkenler arasında otokorelasyon sorunu bulunmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 29: Psikolojik Sermaye Boyutları ile Algılanan İş Performansı Arasındaki İlişkiye Dair Kurulan Regresyon Analiz Sonuçları

Model özeti ^b							
Model	Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin std Hatası	Durbin-Watson		
1	.444 ^a	.197	.176	.31531	1.750		
a. Tahmin ediciler: (Sabit), Özyeterlik, Umut, İyimserlik, Dayanıklılık.							
b. Bağımlı Değişken: İş Performansı							
ANOVA ^a							
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl.		
1	Regresyon	3.597	4	.899	9.044	.000b	
	Hata	14.614	147	.099			
	Toplam	18.211	151				
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı							
b. Tahmin ediciler: (Sabit), Özyeterlik, Umut, İyimserlik, Dayanıklılık.							
Katsayılar ^a							
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anl.	Çoklu Doğrusallık	
	B	Std. Hata	Beta			Tol	VIF
1	(Sabit)	2.396	.209	11.447	.000		
	Özyeterlilik	.035	.060	.070	.573	.362	2.766
	Umut	-.050	.058	-.097	-.869	.386	.441
	İyimserlik	.088	.064	.176	1.382	.169	.337
	Dayanıklılık	.162	.060	.314	2.715	.007	.409
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı							

Modelin test sonuçları, H_{3A} hipotezinin kısmen kabul edildiğini göstermektedir. Çalışanların kendine yön verme boyutu altında sahip oldukları, öz-denetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk, yenilikçilik gibi özellikler iş performansı üzerinde daha anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu sonuç literatürle örtüşmektedir.

Aracı değişken boyutlarının bağımlı değişken üzerinden etkisi Tablo 29 üzerinden yorumlanacaktır. Burada psikolojik sermaye boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisi aşağıdaki H_{3B} hipotezi kapsamında test edilecektir.

H_{3B}: Algılanan iş performansı bireylerin sahip olduğu psikolojik sermaye boyutlarından (umut, öz-yeterlik, dayanıklılık, iyimserlik) anlamlı şekilde etkilenmektedir.

Bulunan verilere göre iş performansı ile psikolojik sermaye boyutları arasında %44,4 seviyesinde bir ilişki söz konusudur. İş performansı üzerinde gerçekleşen değişimi açıklamada psikolojik sermaye boyutlarının %19,7 payı vardır. Kurulan model

anlamlıdırçünkü anova tablosundaki anlamlılık düzeyi 0,05'in altında kalmaktadır. Boyutlar bazında iş performansı üzerinde etkinin anlamlılığı için katsayılar tablosuna baktığımızda psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunun 0,007 katsayısına sahip olduğu görülmektedir. İş performansını açıklamada anlamlı olduğu bulunmuştur. Diğer boyutların anlamlılık düzeyleri 0,05'den büyük olması sebebi ile bir anlam taşımamaktadır. İş performansı üzerinde dayanıklılık boyutu tek başına etki etmektedir. Otokorelasyon ve çoklu doğrusal bağlantı değeri de kriterler içerisinde olduğundan herhangi bir sorun gözlemlenmemiştir.

Sonuç itibarı ile elde edilen veriler ışığında diyebiliriz ki, H_{3B} hipotezi kısmi olarak kabul edilmektedir. İş performansı anlamlı şekilde dayanıklılık boyutundan etkilenmektedir. Bu sonuç literatürle örtüşmektedir. Çalışanın sahip olduğu dayanıklılık seviyesi bu örgütte iyi performans göstermesine etki edebilmektedir.

Özetle, duygusal zekanın kendine yöneverme boyutu, psikolojik sermayenin ise dayanıklılık boyutu iş performansı üzerinde açıklayıcı etkiye sahiptir.

6.6.2.3. Demografik Özelliklerin Değişkenlerle Olan Farklılıklarının İncelenmesi

Yukarıdaki bölümlerde araştırmanın değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkileri test edilerek yorumlandı. Bu başlık altında ise demografik özelliklere göre ana değişkenlerin farklılık gösterip göstermediği test edilecektir. Demografik özelliklerin; cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem, bölüm, sektör, uyruk ve görev pozisyonuna nazaran değişkenlerin farklılığına dair veriler yorumlanacaktır

Demografik özelliklere ilişkin yapılan analizlerde genellikle demografik özelliklerle ilişkili olan değişken ya da ilişkili olduğu boyutun ortalamaları kullanılır ve farklılıklar ortalamalarla belirlenir. Gruplararası analizlerde çoğunlukla bağımsız örneklem t-testi ve anova testi (varyans analizi) kullanılmaktadır. İki test arasında temel fark iki grubun ortalamaları arasında kıyaslama yapılacaksa t-testi, üç ve daha fazla grup için kıyaslama yapılacaksa tek yönlü varyans analizi tercih edilmesidir. Bu çalışmada ikili gruplar olan cinsiyet, görev pozisyonu ve uyruk t-test ile, eğitim, kıdem, yaş ve bölüm gibi gruplar tek yönlü varyans analiziyle incelemeye tabi tutulacaktır.

İki grubun kıyaslanmasında tanımlayıcı istatistikler ve anova tablosu kullanılacaktır. Bu tablolarda incelenmesi gereken kalemler vardır. Tanımlayıcı istatistikler tablosunda iki grubun ortalamaları arasındaki farklar incelenirken, anova tablosunda ise bu farklılığın anlamlı olup olmadığına bakılacaktır. Anova tablosunda esas dikkat çeken iki değer

vardır ki, bunlardan biri levne testindeki anlamlılık değeridir. Levene testine göre iki hipotez kurulmalıdır:

H_0 : Grupların sahip olduğu varyanslarda eşitlik vardır.

H_1 : Grupların sahip olduğu varyanslarda eşitlik yoktur.

Levene testinde değişkenlere yönelik bulunan değerler 0,05 düzeyine göre değerlendirilmektedir. Eğer değer 0,05'den büyükse H_0 hipotezi kabul, küçükse H_1 hipotezi kabul edilir. Anova tablosunda diğer dikkat edilmesi gereken değer ise t-testi anlamlılık değeridir. Buradaki hipotezler aşağıdaki gibidir;

H_0 : Gruplardaki ortalamalar anlamlı bir farka sahip değildir.

H_1 : Gruplardaki ortalamalar anlamlı bir farka sahiptir.

Buradaki değer 0,05'den küçük olduğu zaman, H_1 kabul edilir ve grupların ortalamalarında anlamlı bir fark var demektir.

Eğer üç ve daha fazla grubun ortalamaları kıyaslanacaksa, farklılıkların anlamlılığı için dört tablo incelenecektir; tanımlayıcı istatistikler, anova, varyansların homojenliği ve Tukey HSD tabloları. Hipotezi ise aşağıdaki gibidir:

H_0 : Gruplardaki ortalamalar anlamlı bir farka sahip değildir;

H_1 : Gruplardaki ortalamalar anlamlı bir farka sahiptir.

Değerler 0.05'den küçük olduğunda H_1 hipotezi kabul edilir, gruplar arasında anlamlı fark vardır demektir. Gruplararası varyanslar test edilebilir. Burada grupların homojen yani bir-birine yakın olması istenir. Hipotezi ise aşağıdaki gibidir.

H_0 : Grupların sahip olduğu varyanslar homojendir;

H_1 : Grupların sahip olduğu varyanslar homojen değildir.

0.05'den büyük bir değer çıkarsa H_0 hipotezi kabul edilir ve grup varyanslarının homjenliği sonucuna varılır. Ardından karşılaştırmalar için Tukey HSD tablosuna geçilir. Bu testte gruplar için varyanslar benzer kabul edilir, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemeye yardımcı olur. Anlamlılık değeri 0,05 üzerinden yorumlanır ve bu değer altında olan farklılığın anlamlı olduğu sonucuna varılır. Araştırmalarda yalnız anlamlı sonuçlar çıkan tablolar koyulacaktır.

Araştırmada demografik özelliklerden ilki cinsiyettir. Değişkenlerin, cinsiyete bağlı ortalamalarına ilişkin analiz yapılmış, fakat t-test sonuçlarına göre anlamlı bir fark

bulunmamıştır. Bunun takiben değişkenlerin, yaşa bağlı ortalamalarına ilişkin analiz yapılmış, Oneway Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların sahip olduğu eğitim de demografik özellikler içinde yerini almaktadır. Değişkenlerin, eğitime bağlı ortalamalarına ilişkin analiz (Oneway Anova testi) sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışılan departmana göre farklılığın olup olmadığı test edilmiş, fakat değişkenlerin, çalışılan bölüme bağlı ortalamalarına ilişkin analiz yapılmış, Oneway Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Pozisyon bazında da değişkenlerin, çalışılan görev pozisyonuna bağlı ortalamalarına ilişkin analiz yapılmış, Oneway Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çalışanların kariyerleri boyunca elde ettikleri tecrübe ve deneyimi birçok faktöre etki etmektedir. Çalışmaya katılım gösteren çalışanların toplam iş deneyimlerine ilişkin ortalamaların farklılığının değerlendirilmesinde tek yönlü varyans analizine başvurulacaktır. Tanımlayıcı istatistikler tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30: Toplam Deneyim Bazında Değişkenlerin ve Alt Boyutların Tanımlayıcı İstatistiklerinin Dağılımı

	Gözlem	Ortalama	Std.Sap ma	Std. Hata	95% aralığında		Min.	Maks	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
Motivasyon	1 Yıldan Az	5	4.1333	.74833	.33466	3.2042	5.0625	3.33	4.93
	1 Yıl-3 Yıl	28	4.6333	.58556	.11066	4.4063	4.8604	3.47	5.67
	4 Yıl-6 Yıl	33	4.4364	.59514	.10360	4.2253	4.6474	3.27	5.40
	7 Yıl-9 Yıl	28	4.9143	.63709	.12040	4.6672	5.1613	3.33	5.87
	10 Yıl ve Üzeri	58	4.7931	.65969	.08662	4.6196	4.9666	3.53	6.00
	Toplam	152	4.6868	.65297	.05296	4.5822	4.7915	3.27	6.00

Duygusal zekâ motivasyon boyutunun toplam deneyime göre farklılık gösterdiği varsayılmaktadır. Varyans analiz sonuçlarına esasen bu farklılığın var olmasına bakılacaktır. Tablo 31'deki anova analiz sonuçlarına göre grupların ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı fark olduğu görülmektedir. Grupların ortalamaları arasındaki motivasyonun anlamlılık değeri 0,008'dir. Bunun yanı sıra ortalamaların varyansları da 0.05'ten büyük olduğu için grubun homojenliği de temin olunmuştur. Özetle karşılaştırma anlamlı şekilde sonuçlanmıştır.

Tablo 31: Toplam Deneyim bazında Değişkenlerin ve Alt Boyutların Farklılığının Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anl.
Motivasyon	Gruplar Arası	5.786	4	1.446	3.629	.008
	Grup İçi	58.597	147	.399		
	Total	64.383	151			
Varyansların Homojenliği Testi						
Motivasyon		Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anl.	
		.566	4	147	.688	

Motivasyon boyutuna yönelik olarak çalışanların sahip olduğu toplam deneyimlerinin ortalamaları; toplam deneyimi 4-6 yıl çalışanlar için 4,43 ve toplam deneyimi 7-9 yıl ve üzeri çalışanlar için ise 4,91 olmuştur. Toplam deneyimi 7-9 yıl olan çalışanlar grubunun anlamlılık düzeyi (0,030) 0,05'ten küçüktür ve bu da Tukey HSD testi sonuçlarına göre, bu iki grubun ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır.

Tablo 32: Toplam Deneyim Bazında Değişkenlerin ve Alt Boyutların Farklılığının Tukey HSD Testi

Bağımlı değişken	(İ)Toplam Deneyim	(J)Toplam Deneyim	Ortalama Farklılığı (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% aralığında ortalama	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Motivasyon	4 -6 Yıl	1 Yıldan Az	.30303	.30299	.855	-.5338	1.1399
		1-3 Yıl	-.19697	.16222	.074	-.6450	.2511
		7 -9 Yıl	-.47792*	.16222	.030	-.9260	-.0299
		10 Yıl ve Üzeri	-.35674	.13767	.077	-.7370	.0235
*0.05 düzeyinde farklılık anlamlıdır							

Toplam deneyimi 7-9 yıl olan çalışanlar, 4-6 yıl toplam deneyimi olan çalışanlardan daha yüksek motivasyona sahiptirler (Tablo 32). Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durumun tespit olunması araştırma açısından önemli ve beklenen bir sonuçtur. Bu tür çalışmalarda motivasyonun çoğu zaman farklılık gösterdiği görülmüştür.

Tablo 33: Değişkenlere ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistiklerin Mevcut Şirketteki Deneyime Göre Dağılımı

	Gözlem	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% aralığında ortalama		Min.	Maks	
					Alt Sınır	Üst Sınır			
İyimserlik	1 Yıldan az	48	4.7986	.69015	.09961	4.5982	4.9990	3.17	6.00
	1 -3 Yıl	58	4.9397	.66278	.08703	4.7654	5.1139	3.67	6.00
	4 -6 Yıl	28	4.7381	.65173	.12317	4.4854	4.9908	3.17	5.83
	7-9 Yıl	14	5.0952	.71227	.19036	4.6840	5.5065	3.83	6.00
	10 Yıl ve üzeri	4	3.8333	.59317	.29659	2.8895	4.7772	3.00	4.33
	Toplam	152	4.8432	.69271	.05619	4.7322	4.9542	3.00	6.00

Katılımcıların mevcut şirketteki tecrübelerinin dağılımı da örgütü anlama ve tanınması bakımından çok önemlidir. İş yerine bağlı çalışanlar iş yerinden memnun bireylerdir. Mevcut iş yerindeki tecrübelerin ortalama farklılıklarının analizinde varyans analizi kullanılacaktır. Bu kıyaslama tablo 33’de verilmiştir. Psikolojik sermaye boyutlarından iyimserliğin diğer boyutlardan ve mevcut şirketteki deneyime göre farklılığı görülmektedir. Varyans analizi ile bunun anlamalılığı test edilecektir.

Tablo 34: Değişkenler ve Alt Boyutlarının Mevcut Şirketteki Deneyime Göre Farklılığının Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anl.
İyimserlik	Grouplar Arası	5.913	4	1.478	3.266	.013
	Grup İçi	66.544	147	.453		
	Toplam	72.457	151			
Varyansların Homojenliği Testi						
İyimserlik		Levene İstatitiği	sd1	sd2	Anl.	
		.157	4	147	.959	

Tablo 34’deki anova test sonuçlarına göre gruplararası fark 0,13 değerine göre 0,05 seviyesinde anlamlıdır. Homojenlik düzeyi 0,959, değeri 0,05’ten büyük olduğu için sağlanmış durumdadır ve bu durum karşılaştırma için zemin hazırlamıştır.

Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutuna yönelik mevcut şirketteki çalışma deneyimi ortalamaları; 1-3 yıl çalışanlar için 4,93, 7-9 yıl çalışanlar için 5,09 olmuştur.

Tablo 35: Değişkenler ve Alt Boyutlarının Mevcut Şirketteki Deneyime Göre Farklılığının Tukey HSD Testi

Bağımlı değişken	(İ)Toplam Deneyim	(J)Toplam Deneyim	Ortalama Farklılığı (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% aralığında ortalama	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İyim-serlik	10 Yıl ve Üzeri	1 y-dan az	-.96528	.35015	.051	-1.9324	.0018
		1-3 Yıl	-1.10632*	.34782	.015	-2.0670	-.1457
		4-6 Yıl	-.90476	.35964	.093	-1.8981	.0885
		7-9 Yıl	-1.26190*	.38145	.010	-2.3154	-.2084

*0.05 düzeyinde farklılık anlamlıdır

Tablo 35’de Tukey HSD testi sonuçlarına göre mevcut şirketteki çalışma deneyimi 1-3 yıl çalışan grubunun 0,015, 7-9 yıl çalışan grubunun 0,01 anlamlılık seviyesinin 0,05’in altında kalması sebebi ile bu gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna karar verilmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi, uygulama yapılan şirket uluslararası bir inşaat şirkettir ve farklı ülkelerden insanlar çalışmaktadır. Şirkette en büyük iki grup Azerbaycanlı ve Türk çalışanların oluşturduğu gruplardır ki, araştırma da bu iki gruba ilişkin yürütülmüştür.

Tablo 36: Uyrak Bazında Değişkenlerin ve Alt Boyutların Tanımlayıcı İstatistiklerinin Dağılımı

	Uyrak	Gözlem	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Farkındalık	Azerbaycan	124	4.7427	.71410	.06413
	Türkiye	28	5.1292	.52073	.09841

Tablo 36’den görüldüğü gibi iki grup arasında farkındalık ortalamalarına ilişkin analiz yapılmış ve ortalama Azerbaycan`lı çalışanların farkındalık ortalaması 4,74 iken Türk çalışanlar için 5,12 olarak bulunmuştur.

Bu iki grup arasındaki farkın gerçekten mi, tesadüfen mi ortaya çıktığına bakmak için tek örneklem t-testi sonuçlarına bakmak gerekir.

Tablo 37: Uyruk Bazında Değişkenlerin ve Alt Boyutların Tanımlayıcı İstatistiklerinin Dağılımı

		Varyans Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalama Eşitliği İçin T-Testi					Farklılığın %95 Güven Aralığında Dağılım	
		F	Anl.	t	sd	Anl.(2-yönlü)	Ortalama Farklılığı	Std. Hata farklılığı	Alt Sınır	Üst Sınır
Farkındalık	Varyans(=)	2.863	.093	-2.704	150	.008	-.38655	.14298	-.66906	-.10404
	Varyans(≠)			-3.291	52.714	.002	-.38655	.11746	-.62217	-.15093

Farkındalığa yönelik ortalamaların anlamlılık düzeyi t-testi tablosunda Azerbaycan'lı çalışanlar için 0,008, türk çalışanlar için 0,002'dir. Bu değerlerin 0,05'ten küçük olması sebebi ile burada anlamlı bir farklılık vardır (Tablo 37).

8. SONUÇ

Gittikçe dikkat çekerek yaygınlaşan duygusal zekâ kavramının bu çalışmada bağımsız değişken olarak psikolojik sermaye aracılığı ile algılanan iş performansına olan etkisi araştırılmıştır.

Çalışma kapsamında duygusal zekânın psikolojik sermaye, psikolojik sermayenin algılanan iş performansı ve duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkilerine bakılmış, değişkenler arasında anlamlı ilişkilere rastlansa da, psikolojik sermayenin aracı rolü ile duygusal zekânın iş performansı üzerindeki etkisi bulunamamıştır. Aracı değişken rolünün incelenmesinde Baron ve Kenny'nin aracı değişken modeli kullanılmıştır. Bu modele göre, “Bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkide bir değişkenin aracı değişken olarak kabul edilebilmesi için; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini azaltması veya tamamen yok etmesi beklenmektedir” (Baron ve Kenney, 1986). Değişkenlerarası ilişkiler test edildiğinde duygusal zekânın psikolojik sermayenin %52,2'sini açıkladığı görülmüştür.

Psikolojik sermaye ile algılanan iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Regresyon analiz sonucuna göre psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde %17,2 düzeyinde açıklayıcılık payı olduğu tespit edilmiştir. Luthans ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar çıkmıştır. Ankara'da 237 katılımcı ile gerçekleştirilen bir araştırmada psikolojik sermaye düzeyi arttıkça iş performansının arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Çetin ve Varol, 2015, 107). Denizli'de 338 kişi ile yapılan bir araştırmada da, iş performansı üzerinde psikolojik sermayenin etkili olduğu bulunmuştur (Topaloğlu, 2014). 150 Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği çalışanı arasında gerçekleşen bir başka çalışmada, psikolojik sermaye ile görev performansı arasında %50,9 düzeyinde bir etki söz konusu olmuştur. Bu ilişkide psikolojik sermayenin performanstaki değişimi açıklama düzeyi %9 olarak görülmüştür (Aydoğan ve Kara, 2015). Bir kamu hastanesinin idari ve klinik birimlerinde çalışan 152 sağlık çalışanına uygulanan anket sonuçlarına göre psikolojik sermaye iş performansı üzerinde %68,5 etkiye sahipken, iş performansında gerçekleşen

değişimdeki açıklayıcılık oranı %47 olarak bulunmuştur (Korkamzer ve diğ., 2016). Literatürde görüldüğü gibi pozitif örgütsel davranışın bir kolu olarak pozitif psikolojik sermaye algılanan görev performansı üzerinde etkileyici ve açıklayıcı özelliğe sahiptir. Ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olmasından dolayı etkin insan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütlerde beklenen görev performansına ulaşılabilmesi mümkün görünmektedir. Çevre, sektör, küreselleşme gibi nedenlerle bu özellikler farklı çalışanlarda farklı düzeyde olabilir, fakat sadece bu özelliğin yüksek düzeyde olması bile performans üzerinde olumlu etki yaratabilir. Psikolojik sermayenin geliştirilmesi ve desteklenmesi örgüt kültürü değerlerine dönüştürüldüğünde çalışanların tutum ve davranışlarından etkilenmiş olur ki, bu da onların performanslarının yönetilebilirliğini sağlamış olur.

Duygusal zeka birçok örgütsel davranış kavramları ile ilişkili olup onlar üzerinde etkiye sahiptir. Bu kavramlardan biri de iş performansıdır. Bu çalışmada çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ düzeyi algılanan iş performansına %50,5 etkiye sahip ve performans değişimi üzerinde açıklayıcılık düzeyi %25,5 olmaktadır. Bu sonuçlar literatür ile benzerlik teşkil etmektedir. Dulewicz ve Higgs'in araştırmalarında duygusal zekanın örgütsel performansın %36'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda duygusal zekanın kariyer basamaklarında ilerleme üzerindeki etkisini test etmişlerdir. Sonuç olarak, düşük düzeyde de olsa etki bulunmuştur (Dulewicz ve Higgs, 1998). Maleyza'da 196 akademik idarecinin katılımı ile gerçekleşen araştırmadan elde edilen sonuçlar, duygusal zekânın algılanan iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu etkinin %53 düzeyinde olduğu görülmüştür (Mahdinezhad ve diğ., 2017). Yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip bireyler duygularını yönetebildikleri için sahip olduğu pozitif düşüncelerini kendi performanslarına çevirerek yüksek iş performansı sergilemektedirler. Aynı zamanda negatif düşünce ve hislerin olumsuz etkisinden kurtularak performanslarını yükseltebilmeleri beklenmektedir (Wong ve Law, 2002). Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler hissettikleri ile düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri arasında bir ilişki olduğunun farkındadırlar. Kendi güçlü ve zayıf yanlarını bilmeleri ve bu durumu kontrol edebilmeleri algılanan iş performansının pozitif yönde etkilenmesi anlamına gelir. Bu tür bireylerin dürüst ve ahlaklı bir duruş sergilemeleri, örgütün diğer üyeleri ile olan etkileşimin de pozitif olmasına neden olmaktadır. Weisinger duygusal zekâ ile iş başarısı arasında direkt bir bağlantı olduğu sonucuna varmıştır (Weisinger, 1998).

Araştırmanın yapılmasına neden olan ana hipotez test edildiğinde, duygusal zekânın algılanan iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olsa da, psikoloji sermayenin bu ilişkide aracı etken rolü oynamadığı görülmüştür. Sonuç itibarı ile duygusal zekânın psikolojik sermaye aracılığı ile algılanan iş performansı üzerindeki etkisi bulunamamış, hipotez kabul görmemiştir.

Bağımsız ve aracı değişken boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiş, duygusal zekâ boyutlarından kendine yön verme ve psikolojik sermaye boyutlarından ise dayanıklılık boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Boyutlardan kendine yön verme boyutu daha büyük etkiye sahip olmaktadır. Bu boyutun öne çıkması çalışanlarda yüksek oranda öz denetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk, yenilikçilik gibi karakteristik özelliklerle açıklanabilir. Çalışanlar, özdenetimden kaynaklanan yıkıcı hislerini dizginleme kabiliyetine, baskı altında kalsalar da kendi dürüst ve ahlaklı davranışlarından ödün vermeyen bir kişiliğe sahiptirler. Vicdanlı davranış sergilemelerine olanak sağlayan ise görevler ile ilgili sorumluluklarını ve hedeflerini yerine getirmeleridir. Çalışırken dikkatli ve düzenlidirler, olaylara bakış açılarının esnek olması yüksek uyumluluk sergilemelerine olanak sağlar. İş esnasında ortaya çıkan sorunlar karşısında sabırlı davranırlar ve tecrübeden ve bilgiden gelen özgüven sayesinde sorunlara çözüm üretmekte sorun yaşamazlar ve hızla gelişirler. Bu etkenler ışığında bireyin yüksek performans göstermesi de olasıdır. Bu özelliklere sahip bireyler dış etkenlerden kolayca etkilenmezler ve misyona bağlı hareket ederler. Malezya`da okul öğretmenleri ile yapılan araştırmada, kendine yön verme özelliğinin benzer düzeyde iş performansı üzerinde etkisi bulunmuştur.

Psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık boyutunun bağımlı değişken olan algılanan iş performansı üzerinde anlamlı (%44,4) etkisi olduğu görülmüştür. Erkuş ve Fındıklı'nın 572 kişi ile farklı sektörleri kapsayan bir araştırmasında dayanıklılık boyutu ile iş performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur (Fındıklı, 2013). Polatcı'nın polis teşkilatı ile yaptığı araştırmasında dayanıklılığın (0,355, p0.01) görev performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Polatcı, 2013). İstanbul'da otelçilik sektöründen 20 otelden 280 katılımcının iştiraki ile yapılan araştırmada duygusal zekâ boyutu dayanıklılığın görev performansının %34,5'ini açıkladığı sonucuna varılmıştır (Kızanıklı, 2017). Dayanıklılık özelliklerine sahip çalışanlar zorluklar karşısında bu durumla başetmek için birtakım davranışlar

sergilerler. Bu bireyler kendilerini işle ilgili darboğaz içerisinde hissettiklerinde bu durumdan kurtulmanın yollarını bulabilmektedirler. Enerjik bir şekilde işlerine sarılarak ve bu yolda emin adımlarla devam ederek görevleri gereği hedeflerinin peşinden gitmektedirler.

Ana ve alt hipotezlerden sonra demografik özelliklere göre farklılaşma olup olmamasına ilişkin testler yapılmıştır.

Bu özellikler arasında, toplam deneyim bazında motivasyona ilişkin olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Psikolojik sermaye boyutlarından ise iyimserlik boyutu çerçevesinde mevcut şirketteki deneyim bakımından gruplar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Beklendiği gibi t-testi yapıldığında Azerbaycan'lı ve Türk çalışanlar arasında duygusal zekânın farkındalık boyutuna ilişkin farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Toplam deneyim bazında yapılan değerlendirmede, bir tek motivasyon boyutunda fark olduğu tespit edilmiştir.

Toplam deneyimi 7-9 yıl olan çalışanlar, diğer grup çalışanlardan daha yüksek motivasyona sahiptirler. Bu tip çalışanlarda başarıma güdüsünden doğan bir bağlılık söz konusu olabilir. Aynı zamanda inisiyatif alma özelliklerine sahip olmaları, iyimser olma içgüdüsünü de beraberinde getirmektedir. Kariyerlerinin başlarında olan ve enerjileri yüksek olan bu çalışanlar, işletmeler için önemli bir insan kaynağı oluşturmaktadırlar. Bu kategoride olan çalışanlar yüksek motivasyona sahip olmaları sebebi ile engelleri sorun gibi görmezler, başarısızlıklara rağmen hedeflerinin peşinden giderler, yüksek bir amaca sahiptirler ve her zaman fırsatları yakalamaya da hazırdırlar.

Çalışanların iş ve özel hayat dengesi kurmaları ve kariyer basamaklarında daha sağlam ilerlemesi, aynı zamanda yüksek performans sergilemesi yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler için daha başarılı sonuçlar vermektedir. Daha sağlam bir örgüt kültürünün oluşturulması için işe alımlarda, terfi ve geçişlerde duygusal zekâ seviyesinin tespit edilerek karar verilmesi gerekmektedir. Liderler ve yöneticiler için de başarılı olmak bakımından çok önemlidir. Psikolojik sermayenin örgütte oluşturduğu ortam ve çalışanların sahip olduğu PS özelliklerinin geliştirilebilmesi onu insan kaynakları yönetimi uygulamaları için önemli etken rolü haline getirmektedir. Duygusal zekâ, psikolojik sermaye ve bunlardan etkilenen algılanan iş performansı sonuçları insan kaynaklarında çalışan uzman ve yöneticiler için İK fonksiyonlarının yerine

getirilmesinde önemli kaynak sağlamaktadır. İşe alım süreçlerinde çalışan adayların duygusal zekâ seviyesinin ölçülerek ilk elemeler yapılabilir. Bunun için sınavlar sayesinde daha iyi elemanlar örgüte kazandırılabilir. Bunun yanı sıra, eni iyi adayı işe alabilmeleri için, işe alım uzmanlarının da yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olmaları gerekmektedir. Kariyer-gelişim uygulamalarının yerine getirilmesinde yönetici pozisyonlarına terfi edilecek çalışanın, görevinin gereklerini yerine getirebilmesi açısından duygusal zeka düzeyinin ölçülmesi gerekmektedir. Pozisyona en uygun aday duygusal zeka seviyesi diğer çalışanları yönlendirebilme, motive edebilme gücüne, aynı zamanda bu rolün üstesinden gelebilme inancına sahip olan adaydır.

Eğitim ve geliştirme için çalışanların hangi yönlerinin geliştirilmesi ile ilgili veriler sunduğundan bu konuda doğru sonuçlar için DZ ve PS değerlendirme sonuçlarına dayanarak hareket etmek gerekir.

Mevcut şirketteki deneyim bazından gruplar arasında farklılıklar görülmüştür. İyimserlik boyutunun 1-3 yıl ve 7-9 yıl çalışanlar grubu diğerlerinden farklı ve yüksek çıkmasına etki eden dinamikler vardır. Dikkat edersek 7-9 yıl grubu çalışanlar tüm katılımcılar içerisinde az sayıyla (14 kişi) temsil olunmaktadırlar. Bu çalışanların hepsi yönetici pozisyonunda çalışmaktadırlar. Araştırmada yer alan şirketin sadece 11 senelik bir geçmişi olduğunu göz önüne alacak olursak, bu çalışanlar neredeyse şirketin kuruluşundan itibaren aynı şirkette çalışmaktadırlar. Bu çalışanlar, kendi tecrübe ve becerilerine inanmaları bakımından şirketin geleceği hakkında iyimserdirler. Bu bireylerin geçmişten kazanılan sorunlarla baş etme becerilerinin yanı sıra, mevcut sorunları çözebilmeleri için de alternatif önerileri vardır. Bu bireyler şirketin geleceği için yaptıkları planlardan da emindirler. 1-3 yıl arası şirkette deneyime sahip olanlar için ise duruma başka yönden bakmak gerekir. Bu grup çalışanlar şirkete yeni katılmış olup şirketin hızla büyümesinden dolayı ihtiyaç duyulan pozisyonları doldurmak üzere işe alınmışlardır. Bu grup oldukça fazladır. Araştırmada yer alan şirket sektörde hızla büyüyen bir işletme olarak bünyesine kalifiye çalışan katmaktadır. İşe alım sürecindeki uygulamalarda yetkinlik bazlı mülakatların yapılması ve adayların belli kategorilere göre seçilmesi de burada etkili olmaktadır.

Uyruk bakımından şirkette iki grup arasında duygusal zekanın farkındalık boyutu için farklılık söz konusudur. Şirketteki Türk çalışanlar çoğunlukla yönetim kademesinde temsil olunmaktadırlar. Duygusal zekâ farkındalık boyutu, duygularını tanıyabilmek, onları değerlendire bilme ve özgüven özelliklerini kapsamaktadır. Bu özellikler

yöneticilere hastır ve mantıksal olarak Türk çalışanlarda da kendini göstermiştir. Aynı özellikler Azerbeycan'lı çalışanlarda da vardır, fakat kıysaladığımız zaman Türk çalışanlarda bu özellik daha yüksek düzeyde gözlemlenmiştir. Duyguları yönetebilme bakımından bu özelliğe sahip olmak oldukça önemlidir. Bu gruba mensup çalışanlar kendi güçlü ve zayıf yanlarını bilmektedirler, sahip oldukları öz güvenden dolayı kendi hislerini yönetebilmektedirler. Kararlı kimselerdir, kişisel değerlere ve hedeflere sahiptirler.

Özet olarak, bu çalışmada, duygusal zekânın psikolojik sermaye aracılığı ile algılanan iş performansı üzerinde etkisi bulunamamıştır; duygusal zekanın kendine yön verme, psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu algılanan iş performansı üzerinde etkiye sahiptir; toplam iş deneyimi, mevcut şirketteki iş deneyimi ve uyruğa göre gruplararası farklılık görülmüştür.

Bu araştırmada psikolojik sermaye aracılığı ile duygusal zekanın algılanan iş performansı üzerinde etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak bu model gelecek araştırmalar için yönlendirici olabilir. Şöyle ki, duygusal zeka aracılığı ile psikolojik sermayenin algılanan iş performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı farklı örneklem gruplarında, farklı sektörler ve çalışma alanlarında araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç. “İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi”, **Pegem Yayıncılık**, 1. Basım, Ankara (1999).
- Akçay, Vildan Hilal “Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi” **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** (2011): 123-140.
- Akın, Özden, Hayat Ebru Erdost Çolak, F. “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 2, s. 2 (2012): 87.
- Aksoy, A, Yalçın K. “Working capital management”. **Gazi Publications**, Ankara; (2008).
- Alsos, GA, Isaksen EJ, Ljunggren E. “New venture financing and subsequent business growth In men- and women-led businesses”. **Entrepreneurship Theory and Practice**. (2006): 667-686.
- Avey, James, B. Fred Luthans Susan M. Jensen “Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover” **Human Resource Management, september** – october (2009): 677-693.
- Bağcı, Zübeyir “Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi” **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** – Sayı-24, (2014).
- Baltaş, A. “Duygusal Zekanın İş Hayatındaki Önemi”, **Yönetim Eğitim, Danışmanlık, Activeline**, İstanbul (2002).
- Baron, Reuben M., David A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, c. 51. s. 6 (1986): 1176.
- Barutçugil, İsmet “Performans Yönetimi”, 1.baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 49. (2002): 2.
- Borman, Walter C., Stephan J. Motowidlo. “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”. **Human Performance**. c. 10. s. 2 (1997): 99-109.
- Bozionelos, Nick and Sanjay Singh, “The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: More than it meets the linear eye. **Personality and Individual Differences**”, Volume 116, 1 (October 2017): 206-211
- Bredrup, Harald "Standard Illusions: ISO 9000 As an Alibi for Quality", **European Quality**, c.1, s. 5 (1995)'ten aktaran Özden Akın, Hayat Ebru Erdost Çolak,

- “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 2, s. 2 (2012): 87.
- Can, Abdullah “SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi”, 1.bs Ankara: **Pegem Akademi Yayıncılık**, (2013): 265.
- Cherniss, Cary, Daniel Goleman, “The Emotionally Intelligent Workplace How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations”, 2000, 2
- Cherniss, Cary, Daniel Goleman, Robert Emmerling, Kim Cowan, & Mitchel Adler “Bringing Emotional Intelligence to the Workplace: A Technical Report Issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations” 1998, http://www.eiconsortium.org/reports/technical_report.html.
- Conway, James M. “Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs”, **Journal of Applied Psychology**, c. 84, s. 1 (1999): 5.
- Côté, Stéphane, Christopher T. H. Miners, “Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 51, No. 1 (Mar., 2006): 1-28.
- Çakar, Ulaş, Yasemin Arbak “Modern yaklaşımlar ışığında duygu zekailiçkisi ve duygusal zekâ”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi** c. 6 sayı 3, (2004): 23-48.
- Çavuş, Mustafa Fedai, Ayse Gökçen. “Psychological Capital: Definition, Components and Effects” **British Journal of Education, Society & Behavioural Science** (2015): 5(3): 244-255.
- Damasio, Antonio R. “Psychological Capital: A Scale Adaptation Study” *Todaie’s Review of Public Administration*, Volume 6 No1 March (2012): 159-179.
- Diken, Ahmet, Beyza Eren, “Sosyal sermaye ve örgütsel bağlılık ilişkisi: otomotiv sektöründe bir uygulama”, **1. Uluslararası uygulamalı bilimler kongresi: “sosyal sermaye” Bildiri Kitabı** (2015): 89-99.
- Erdem, Haluk, Yunus Gökmen, Ufuk Türen “Psikolojik Sermayeni örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2015 38-36.
- Erkmen, Turhan, Emel Esen. “Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”. **Öneri Dergisi**. c. 10. s. 39 (2013): 23-30.
- Erkmen, Turhan, Fehruz Guliyev. “Duygusal Zekanın İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü. Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. **13-14 aralık 2018 V. Yıldız Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi**, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi (2018): 83.
- Erkmen, Turhan, Serdar Bozkurt, Burcu Yiğit. “Çalışanın İyi Olma Hali ve İş Performansı Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Etkisi”. **4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 4-5 Kasım 2016**. Adana: Çukurova Üniversitesi, (2016): 400-404.
- Fındıkçı İ., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, (2003).

- Frijda, Nico H. "The lov of Emotions" University of Amsterdam, The Netherlands American Psychological Association, Inc. Vol. 43, No. 5, (1988): 349-358
- Goodman, S. A. ve Svyantek, Daniel J. "Person–Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter", **Journal of Vocational Behavior**, 55, (1999): 254–275.
- Goodman, Scott A., Daniel J. Svyantek. "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter". **Journal of Vocational Behavior**. c. 55. s. 2 (1999): 254-275.
- Gooty, J, Gavin M, Johnson P, Lance Frazier M, Snow D. "In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance". **Journal of Leadership and Organizational Studies**. 15(4): (2009): 353-367.
- Gözde, Kubat "Öz değerlendirmenin 360 derece geri besleme yöntemindeki işlevselliği" **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl 5, Sayı 1, Haziran (2012): 51-65.**
- Graves, Melissa Leigh McMahan "Emotional Intelligence, General Intelligence, and Personality: Assessing the Construct Validity of an Emotional Intelligence Test Using Structural Equation Modeling". Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Faculty of the California School of Professional Psychology**, San Diego (1999).
- Güler, Burcu Kümbül, "Çalışma Yaşamında Davranış", Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık, (2009).
- Gürbüz, Sait ve Yüksel, M. "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlı Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (2), (2008) 174-190.
- Gürbüz, Sait, Faruk Şahin, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem ve Analiz", 4.bs Ankara: Seçkin Yayıncılık, (2017): 214.
- Hızlı, Gülay, Aslı Karataş "Cinsiyete dayalı kariyer açığının bir ekonomik kalkınma göstergesi olan sosyal sermaye ile ilişkisi", **1. Uluslararası uygulamalı bilimler kongresi: "sosyal sermaye" Bildiri Kitabı** (2015): 141-150.
- Hmieleski, KM, Carr JC. "The relationship between entrepreneur psychological capital and new venture performance". **Frontiers of Entrepreneurship Research**. (2008): 38.
- Jawahar, I.M. ve Carr D. "Conscientiousness And Contextual Performance The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange", **Journal of Managerial Psychology**, 22, (2007): 330-349.
- John, N., N. Ugoani "Dimensions of Emotional İntelligence and Transformational Leadership: A correlation analysis" **College of Management and Social Sciences**, Nigeria (2015).
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. ve Hooper, G. S. "Work group emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus". **Human Resource Management Review**, 12(2), (2002): 195-214.
- Kalaycı, Şeref "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları" (Ankara: Asil Yayınevi, 2009)'dan aktaran Hüseyin Dalğar, Hakan Tunç, Murat Kaya, "Bölgesel Kalkınmada Yükseköğretim Kurumlarının Rolü ve Bucak Örneği",

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 1, s. 1 (2009): 47.

- Kalkandelen, H. “Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro”. Anı Yayınları. Ankara (1997).
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. “Balanced scorecard”. (Çev.). S. Egeli. İstanbul: Sistem Yayıncılık (1999).
- Karagül, Mehmet, Mahmut Masca “Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme” **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar, cilt 1, (2005): 37-52.
- Kaynak, T. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 276, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, (1998).
- Keleş, Hatice Necla “Pozitif Psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve Örgüt yönetimine etkileri” **Organizasyon ve Yönetim bilimleri dergisi** Cilt 3, sayı 2, (2011): 343-350.
- Kholoud S. Al Dosirya, Othman H. Alkhadher, Elsayed M. AlAqraa, Neil Anderson, “Relationships between emotional intelligence and sales performance in Kuwait”, **Journal of Work and Organizational Psychology**, 32 (2016): 39–45.
- Kızanlıklılı, Murat, Serdar Çöp Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı Arasındaki İlişki, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 5/3 (2017):268-287.
- Korkmazer, Fuat, Erhan Ekingen, Ahmet Yıldız, “Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 19(3): (2016):271-281.
- Kutanis, Rana Özen, Emre Oruç. “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. **The Journal of Happiness & Well-Being**. c. 2. s. 2 (2014): 145-159.
- Levine, Marcie. “Taking The Burn Out Of The 360 Degree Hot Seat”, (August), (2010).
- London, M., Ve Smither, J. W. “Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes?” Theory based applications and directions for research. **Personnel Psychology**, N. 48, (1995): 803-839.
- Lorenz, Timo, Clemens Beer, Jan Pütz, Kathrin Heinitz “Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale Department of Work and Organizational Psychology”, Freie Universität Berlin, Berlin, Germany, (2016):1-17.
- Luecke, Richard “Performans Yönetimi” 3. Baskı Çeviren Aslı Özer, **Kültür yayınları** (2015):101-177.
- Luthans F, Avey JB, Avolio BJ, Peterson SJ. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. **Human Resource Development Quarterly**. (2010): 21(1).
- Luthans F, Luthans KW, Luthans BC. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*. 47(1): (2004): 45-50.

- Luthans, Fred, "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, c. 23, s. 6 (2002): 697.
- Luthans, Fred, Avolio B. J., Walumbwa F. O. ve Li W. "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance". **Management and Organization Review**, 1(2), (2005): 249-271.
- Luthans, Fred, Bruce J. Avolio, James B. Avey Steven M. Norman "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction" University of Nebraska – Lincoln Leadership Institute Faculty Publications (2007).
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef "Emerging Positive Organizational Behavior" Published in *Journal of Management* 33:3 (June 2007): 321-349.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio, "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge" New York: **Oxford University Press**, (2007): 8-9.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio, "Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior", ed. Debra L. Nelson, Cary L. Cooper, "Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work", Sage Publications, (2007): 11-13.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef-Morgan, Bruce J. Avolio. "Psychological Capital And Beyond". New York: Oxford University Press, (2015).
- Luthans, Fred. "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths". *Academy of Management Executive*. c. 16. s. 1 (2002):57-75.
- Masten, A. S., & Reed, M.-G. J. Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. New York, NY, US: Oxford University Press. (2002): 74-88.
- Masten, Ann S., J.J. Cutuli, Janette E. Herbers, Marie-Gabrielle J. Reed, "Resilience in Development", ed. Shane J. Lopez, Charles. R. Snyder, *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, 2.bs New York: **Oxford University Press**, (2009): 128-129.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. "Competing models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence*". New York: Cambridge University Press. 2nd ed., (2000): 396-400
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. "Emotional intelligence: Theory, findings, and implications". *Psychological Inquiry*, 15, (2004): 197-215
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. "Models of Emotional Intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Human Intelligence*" New York: Cambridge 2nd ed., (2000): 396-420).
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. "Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*", 1(3), (2001): 232-242.
- Mayer, Jhon D. ve Peter Salovey, "Emotional development and emotional intelligence: Educational implications" A Division of Harper Collins Publishers (1997): 11.
- McGrath, Rita Gunther, Ian C. MacMillan, Sankaran Venkataraman, "Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm", **Strategic**

- Management Journal**, c. 16 (1995): s 251'den aktaran Mustafa Büte, "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c. 25, s. 1 (2011): 177-178.
- McShane, Steven Mary Von Glinow: "Organizational Behavior, emerging knowledge and practice for the real World" 5. Baskı. Published by McGraw-Hill/Irwin (2010).
- Mercan, Nuray, Kemal Demirci, Derya Ergün Özler, Emine Oyur "İş yaşamında yalnızlık, Duygusal zekâ ve Psikolojik Sermaye arasındaki ilişkiler üzerine Fbir araştırma" **Manas Sosyal araştırmalar dergisi** cilt 4 sayı 5 (2015): 197-211.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance", **Journal of Applied Psychology**, 79, (1994): 475-480.
- Muchhal D.S., Solkhe A. "An empirical investigation of relationship between emotional intelligence and job performance in Indian manufacturing sector, International" **Journal of Research in Commerce & Management**. (Jul2017), Vol. 8 Issue 7, (2017): 4.
- Murphy, Kevin R., "A Critique of Emotional Intelligence, What are the Problems and How Can They Be Fixed?", **Lawrence Erlbaum associates**, (2006): 211-217
- Murphy, Kevin R., "Emotional Intelligence in Organizations", New Orleans, USA, (April 2000):7.
- Noe, R. İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi. (Ed.). C. Çetin. İstanbul: Beta Yayıncılık. (2009).
- Nunnally, Jum C., Ira H. Bernstein, "Psychometric Theory", 3.bs (New York: McGraw-Hill, (1994): 264-265.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", **KMU İİBF Dergisi**,11, (2009): 53-82.
- Palmer, M., Winters, K.). İnsan Kaynakları. Rota Yayınları. Çev: Doğan Şahiner. İstanbul (1993).
- Polatçı, Sema "Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 14, Sayı: 1, (Ocak 2014): 115-124.
- Pugh D. Organizational Behaviour. **Prentice Hall Interneational** (UK) Ltd. (1991)
- Radosavljević, Marija, Biljana Dordevic, "Emotional Intelligence Of Employees – Elements, Development And Effect", University of Niš, Faculty of Economics, Niš, Serbia. Teme, Vol. XL, No 3, July-september (2016):1069–1084.
- Rahim, M. Afzalur. "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict". **Academy of Management Journal**. c.26. s. 2 (1983): 368-376.
- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E., & Parker, R.S. "Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople". **Journal of Marketing Theory and Practice**, 14, (2006): 113-124.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. Personel Yönetimi, A.Ü. "Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları" **Vakfi Yayınları**, Eskişehir, 2. Baskı (1984).

- Salaman, Graeme; Storey, John and Billsberry, “Jon Strategic human resource management: theory and practice”. **Sage Publications Ltd.** 2nd edition. (2005).
- Salovey, Peter ve John Mayer “Emotional İntelligence” **Yale University Publications** (1990).
- Sandau-Beckler, P., Devall, E., & de la Rosa, I. Strengthening family resilience: Prevention and treatment for high-risk substance-affected families. **Journal of Individual Psychology**, 58: (2002): 305-327.
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt ve R. N. Osborn, “Managing Organizational Behavior”, 5. baskı, John Wiley & Sons Inc, New York, (1994).
- Schneider, Sandra L. “In Search of Realistic Optimism”, **American Psychologist**, c. 56, s. 3 (2001): 254-256.
- Seligman, M. “Learned optimism”. New York: Pocket Books. (1998).
- Seligman, M. E., & Schulman, P. “Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents”. **Journal of Personality and Social Psychology**, 50(4), (1986): 832-838.
- Seligman, Martin E. P., Mihaly Csikszentmihalyi. “Positive Psychology: An Introduction”. **American Psychologist**. c. 55. s. 1 (2000): 5-14.
- Serrat, Oliver, Understanding and Developing Emotional intelligence, Asian development bank, (2009): 228-230.
- Shahhosseini, Mohammad, Sedigheh Shakib Kotamjani, Kuan Wai Bing, Emilda Hashim, “Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Administrators”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 7, No. 6. (2017).
- Snyder, C.R. “Handbook of hope”. San Diego: Academic Press. (2000).
- Snyder, C.R., Irving L, Anderson J. ““Hope and health: Measuring the will and the ways. Snyder CR, Forsyth DR (Eds.), Handbook of social and clinical psychology” (1991): 285–305
- Snyder, C.R., Harris, C., Anderson, J.R., Holleran, S.A., Irving, L.M., Sigmon, S.T., et al. “The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope.” **Journal of Personality and Social Psychology**, (1991): 570-585.
- Snyder, C.R., Sympson S, Ybasco F, Borders T, Babyak M, Higgins R. “Development and validation of the state hope scale”. **Journal of Personality and Social Psychology**, (1996): 70, 321–335.
- Stajkovic, A. D. “Development of a core confidence – higher order construct”, *Journal of Applied Psychology*, (2006): 91, 1208-1224.
- Swamy, Ramesh “Strategic performance measurement in the new millennium”, **CMA Management**, C: LXXVI, No: 3, (2002):44-47.
- Topaloğlu, Tayfun, Pınar Süral Özer, “Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi”, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, (2014).
- Torrington, D.ve Hall, L. “Personel Management. HRM in Action” (1995).

- Tozlu, Ahmet “Kamu kesiminde performans değerlendirme sistemi: iş ve meslek danışmanlarına yönelik bir uygulama önerisi” uzmanlık tezi **T.C. Kalkınma Bakanlığı**, (2014).
- Türk Dil Kurumu, “Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu Sözlük Bilim ve Uygulama Kolu Yayınları”, 9. bs (1998): 1829.
- Kappagoda, U.W.M. R. Sampath, Hohd Zainul Fithri Othman, Gamini De Alwis “Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes” **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, (2014): 102-116.
- Uyargil, Cahide. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları İstanbul, (1994): 262.
- Ürsoy, A. “Liderlikte Duygusal Zekâ Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Turkey, (2005): 20-35.
- Weisinger, H. “İş yaşamında duygusal zekâ”, (çev. N. Süleymangil), İstanbul, MNS Yayıncılık. (1998).
- Winkleman, M. ve Mummert, R. “Learning From Experience”, **Chief Executive**, March (1996),
- Wolmarans, S. & Martins, N. “The 360 degree Emotional Competency Profiler. Johannesburg: Organisational Diagnostics and Learning Link International”. (2001).
- Wong, C.S. ve Law, K.S. “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. **Leadership Quarterly**, 13: (2002): 243–274.
- Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell “Human resources and the resource based view of the firm” (2001).
- Yoke, L.B. & Panatik, S.A. “Emotional intelligence and job performance among school teachers”. **Asian Social Science**, 11 (13), (2015): 227-234.
- Zaim, Selim “Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi”, **Akademik Aratırmalar Dergisi**, C: III, No:12, (2002):189-201.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,
Tarafınıza ulaştığım bu anket çalışması, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında, Doç. Dr. Turhan Erkmen nezaretinde yürütülmekte olan tez çalışması kapsamında oluşturulmuştur.

Çalışmadaki amaç, bireyin sahip olduğu Duygusal zekâ ve psikolojik sermaye özelliklerinin, bireylerin gösterdiği performansı üzerindeki rolünün incelenmesidir.

Anket sonuçlarının güvenilirliği, sizin samimiyetle vereceğiniz yanıtlara bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve akademik amaçtan başka herhangi bir amaç için kullanılmayacaktır. Gerçekleştirilen bu çalışmaya gösterdiğiniz katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Demografik Özellikler

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 ve Altı <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve Üstü
Eğitim Durumunuz (En Son Tamamladığınız)	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Bu Şirketteki Çalışma Deneyiminiz	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 1 Yıl-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-Yıl-6 Yıl <input type="checkbox"/> 7 Yıl-9 Yıl <input type="checkbox"/> 10 Yıl ve Üzeri
Toplam Çalışma Deneyiminiz	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 1 Yıl-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-Yıl-6 Yıl <input type="checkbox"/> 7 Yıl-9 Yıl <input type="checkbox"/> 10 Yıl ve Üzeri
Çalıştığınız Sektör	
Çalıştığınız Bölüm	
Uyruğunuz/Milli mäsnebiyyet	<input type="checkbox"/> Azerbaycan <input type="checkbox"/> Türkiye
Pozisyon	<input type="checkbox"/> Çalışan <input type="checkbox"/> Yönetici

Duygusal Zekâ Ölçeği

Kendinizi ifade eden en uygun seçeneği kutucuğa işaretleyiniz. 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Çok Az Katılıyorum, 3: Biraz Katılıyorum, 4: Oldukça Katılıyorum 5: Çok Katılıyorum, 6: Tamamen Katılıyorum
1. Her zaman hangi hisleri neden yaşadığının farkındayım.
2. Hissettiklerim ile düşündüklerim, yaptıklarım ve söylediklerim arasında bir ilişki olduğunun farkındayım.
3. Duygularımın performansım üzerindeki etkisini anlayabiliyorum.
4. Değerlerim ve hedeflerime rehberlik eden bir farkındalığım var.
5. Kendi güçlü ve zayıf yanlarımı biliyorum.
6. Ben deneyimlerimden öğrenmeye çalışırım.
7. Samimi geri bildirim, yeni bakış açılarına, sürekli öğrenmeye ve kendimi geliştirmeye açıgım.
8. Kendimle ilgili bir bakış açısına sahibim ve kendimle dalga geçebiliyorum.
9. Kendimi, kendimden emin duruşum ve varoluşumla ifade edebiliyorum.
10. Popüler olmayan bakış açılarını dile getirebiliyorum ve doğru olan neyse onun peşinden gidebiliyorum.
11. Kararlıyım, belirsizlikler ve baskılara rağmen doğru kararlar verebiliyorum.
12. Yıkıcı hislerimi ve gerginlik yaratan duygularımı iyi yönetiyorum.
13. Bir şeyi denerken bile olumlu, tedbirli ve temkinli kalırım.
14. Baskı altında bile iyi düşünebiliyorum ve dikkatimi odaklayabiliyorum.
15. Her zaman etik davranırım ve elıştırilsen bile kararlılığımdan ödün vermem.
16. Dürüst ve ahlaklı davranarak güven kazanıyorum.
17. Kendi hatalarımı kabul ediyorum ve diğerlerinin etik olmayan davranışlarına karşı çıkıyorum.
18. Çevremde yaygın olmasa da, keskin ve ilkeli bir duruş sergilemeye çalışırım.
19. Sorumluluklarımı yerine getiriyorum ve sözümü tutuyorum.
20. Hedeflerimi yerine getirmede kendimi sorumlu tutuyorum.
21. Çalışırken düzenli ve dikkatliyim.
22. Çoklu talepler, değişen öncelikler ve hızlı değişimin üstesinden sorunsuzca gelirim.
23. Tepkilerimi ve taktiklerimi değişken koşullara uyarlarım.
24. Olaylara bakış açım esnekliklidir.
25. Çok çeşitli kaynaklardan yeni fikirler bulmaya çalışırım.
26. Sorunlara özgün çözümler getiririm.

27. Yeni fikirler üretirim.
28. Düşünce yapım yeni bakış açıları ve riskler almaya açıktır.
29. Sonuç odaklıyım, hedefler ve standartlara ulaşmak için yüksek bir güdüye sahibim.
30. Zorlayıcı hedefler koyarım ve iyi analiz edilmiş riskler üstlenirim.
31. Belirsizliği azaltmak ve daha iyisini yapmanın yollarını bulmak için bilginin peşinden koşarım
32. Performansımı geliştirmek için sürekli olarak bir şeyler öğrenirim.
33. Daha büyük bir organizasyonel hedefe ulaşmak için kişisel veya grup hedeflerini feda etmekten çekinmem.
34. Büyük bir misyonun olması bana bir amaç duygusu veriyor.
35. Karar verirken ve seçenekleri netleştirirken grubun öz değerlerini temel alırım.
36. Grubun misyonunu yerine getirmek için aktif olarak fırsatları gözden geçiririm.
37. Fırsatları yakalamaya her zaman hazırım.
38. Benden istenen ya da beklenenin ötesindeki hedeflerin peşindeyim.
39. İşi bitirmek için gerekli olduğunda bürokrasiyi aşar, kuralları bir kenara bırakırım.
40. Diğer çalışanları sıra dışı ve girişimci çabalarla harekete geçiririm.
41. Engeller ve başarısızlıklara rağmen hedeflerin peşinden gitmekte ısrar ederim.
42. Başarısızlık korkusu yerine başarı umuduyla hareket ederim.
43. Başarısızlıkları kişisel bir kusur yerine yönetilebilir bir durum gibi görürüm.

Psikolojik Sermaye Ölçeği

<p>Kendinize en uygun seçeneği kutucuğa işaretleyiniz.</p> <p>1: Hiç Katılmıyorum, 2: Çok Az Katılıyorum, 3: Biraz Katılıyorum, 4: Oldukça Katılıyorum 5: Çok Katılıyorum, 6: Tamamen Katılıyorum</p>
1.Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmak için analiz ederken kendimden eminimdir.
2.Yönetim kademesi ile olan toplantılarda, kendi alanımla ilgili sunum yaparken kendime güvenirim.
3.Çalıştığım kurumun stratejisi hakkında yapılan tartışmalara katkı sağlama konusunda kendimden eminimdir.
4.Çalışma alanımda hedef belirlemede kendime güvenirim.
5.Sorunları tartışmak üzere kurumum dışındaki kişilerle iletişim kurma konusunda kendime güvenirim.
6.Çalışma arkadaşlarıma bir bilgi sunarken kendimden eminimdir.

7.İşimde kendimi darboğaz içerisinde hisettiğimde bu durumdan kurtulmanın yollarını bulabilirim.
8.Şu anda enerjik bir şekilde işimle ilgili amaçlarımın peşinden gitmekteyim.
9.Her probleme ilişkin çok sayıda çözüm yolu bulunmaktadır.
10.Şu aralar kendimi işimde oldukça başarılı görmekteyim.
11.İşimle ilgili mevcut amaçlarımı gerçekleştirmek için pek çok yol aklıma gelmektedir.
12.Şu anda işimle ilgili planlamış olduğum amaçları yerine getirmekteyim.
13.İşimde başarısız olduğum zaman, bu durumdan kurtularak ilerlemede sıkıntıya düşerim.
14.İşimde karşılaştığım sorunlarla bir şekilde baş edebilirim.
15.Şayet zorunlu kalırsam kendi kendime de çalışabilirim.
16.İşimde bazı şeylerin üstesinden gelmeye çalışırken, genellikle stresli durumlarla karşılaşırım.
17.Daha önce tecrübem olduğu için, işimde zor zamanların üstesinden gelebilirim.
18.Bu işte aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebileceğimi hisediyorum.
19.İşimde bazı belirsizlikler olduğunda en iyisinin gerçekleşmesini umut ederim.
20.İşimde bir şeylerin ters gitme olasılığı varsa, mutlaka gerçekleşir.
21. İşim konusundaki durumlara her zaman olumlu yanından bakarım.
22.İşimle alakalı olarak gelecekte başıma neler gelebileceği konusunda iyimserimdir.
23.İşimde işler hiçbir zaman istediğim gibi yürümez.
24.İşime, her sıkıntının sonunda bir hayır vardır düşüncesiyle yaklaşırım.

İş Performansı Ölçeği

İşinizle ilgili size en uygun seçeneği kutucuğa işaretleyiniz. 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Katılıyorum, 4: Kesinlikle Katılıyorum
1.İşime yönelik verilen hedeflerimi tuttururum.
2.Performansım konusunda gerekli kriterleri karşılamaktayım.
3.İş ile ilgili bütün görevlerde uzmanlığımı gösteririm.
4.İşin bütün gerekliliklerini yerine getiririm.
5.Bana verilen alışlagelmiş sorumluluklardan daha fazlasını yüklenebilirim.
6.Daha üst görevleri yapabilecek nitelikte biriyim.

7.İŖe yönelik tüm alanlarda yetkinimdir ve görevleri baŖarıyla tamamlarım.
8.Görevlerimi beklendiği biçimde yürüterek, iŖin tamamında iyi performans gösteririm.
9.İŖin hedeflerini baŖarmak için iŖimi planlar, organize eder ve teslim tarihine yetiŖtiririm.



ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad Soyad: Fehruz Guliyev

Doğum Yeri ve Tarihi: Laçın, 11.06.1989

İletişim Adresi: guliyevfehruz@gmail.com

Eğitim Durumu

2014-..... Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı (İstanbul, Türkiye)

02/09/2016–31/03/2017 TU Dortmund Üniversitesi, İşletme yönetimi. ERASMUS+. (Dortmund, Almanya)

15/09/2007–30/06/2011 Sumgait Devlet Üniversitesi, Tarih Bölümü. (Sumgait, Azerbaycan)

Çalışma Deneyimi

05/02/2018-.... North West Construction, İK Uzmanı (Bakü, Azerbaycan)

02/10/2017–29/31/2017 ML Components, İnsan Kaynakları müdür asistanı (Mainz, Almanya)- Stajyer

25/07/2016–26/08/2016 Star Refinery (SOCAR) İK Uzman Yardımcısı (Izmir, Turkey)- Stajyer

20/10/2013–01/05/2014 Çin Ulusal Petrol Şirketi (CNPC), laboratory assistant (Bakü, Azerbaijan)

Yayımlar

Erkmen, Turhan, Guliyev Fehruz, “Duygusal Zekanın İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü. Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. V. Yıldız Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi 13-15 Aralık 2018 İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.