

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜ ANABİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN DUYGUSAL  
ZEKÂ VE DUYGUSAL EMEK YETERLİKLERİNİN  
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

AHMET CEZMİ SAVAŞ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

GAZİANTEP  
HAZİRAN 2012

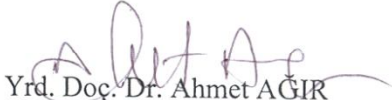
T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜ ANABİLİM DALI

**İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek  
Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi**


AHMET CEZMİ SAVAŞ

Tez Savunma Tarihi: 25.06.2012

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet AĞIR  
SBE Müdürü

Bu tezin Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.

  
Doç. Dr. Bayram ÇETİN  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:






Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU (Juri Başkanı)

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

Doç. Dr. Servet DEMİR

Yrd. Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN

Yrd. Doç. Dr. Mehmet MURAT

## ÖZET

### İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL EMEK YETERLİKLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

SAVAŞ, Ahmet Cezmi

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri ABD

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

Haziran 2012, 206 sayfa

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemiyle yansız olarak seçilmiş 50 okul müdürü ve 997 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu araştırma sonucunda okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisiyle ilgili analizlerin sonuçlarına bakıldığında, müdürlerin duygusal emeğinin kısmi ara yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Duygusal zekâ, Duygusal emek, İş doyumunu, Aracılık etkisi

**ABSTRACT****THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND EMOTIONAL  
LABOR COMPETENCIES OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS ON  
TEACHERS' JOB SATISFACTION**

SAVAŞ, Ahmet Cezmi

PhD. Dissertation, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

June 2012, 206 pages

This study aims to determine the effect of emotional intelligence competencies of primary school principals on teachers' job satisfaction. The sample of the study was 50 school principals and 997 teachers who were selected randomly with stratified sampling method. Data were analyzed by hierarchical multiple linear regression method. Findings of this study indicate that emotional intelligence and emotional labor competencies of principals significantly predict teachers' job satisfaction. The results of the mediation tests show that principals' emotional labor is partial mediator of the relationship between principals' emotional intelligence and teachers' job satisfaction levels. In the light of the findings, some recommendations were made.

**Key words:** Emotional intelligence, Emotional labor, Job satisfaction, Mediation effect

## ÖN SÖZ

Günümüz örgütlerinin yönetim anlayışlarında, neo klasik yaklaşımla başlayan insan duygularına verilen önem oldukça artmaya başlamıştır. İşgöreninin duygularının ihmal edildiği örgütlerde diğer tüm şartlar yerine getirilse de eğitimde verimlilik ve etkinlik istenen düzeyde olamayacaktır. Son yıllarda popüler olan duygusal zekânın ve literatürümüze yeni giren duygusal emeğin ne kadar önemli olduğunu örgütler yeni yeni fark etmektedirler. Duyguları kontrol etmek manasına gelen “duygusal zekâ” ve bunun sonucu olarak davranışlara yansıtılma çabası diyebileceğimiz “duygusal emek” kavramları özellikle sosyal ilişkilerin yoğun olduğu eğitim kurumlarında çok daha önem arz etmektedir. Öğrencilerle sürekli iletişimde bulunan öğretmenlerin ve yöneticilerin duygularını iyi kullanabilmeleri öğrencilerde memnuniyet oluşturup akademik başarılarını yükseltecektir. Bunun sonucu olarak okul çalışanlarında iş doyumunu yükselerek verimli ve etkili bir okul ortamı kurulmuş olacaktır.

Bu çalışmada okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumunu nasıl etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların azlığı nedeniyle bu özgün çalışmanın önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada çok değerli tavsiyeleriyle bana yol gösteren danışmanım Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU’na, tez izleme komitesi üyeleri Doç. Dr. Servet DEMİR ile Yrd. Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN’e şükranlarımı sunarım. Anketlerin uygulanmasında bana yardımcı olan Gaziantep’teki ilköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerine teşekkür ederim. Son olarak bu yoğun süreçte bana manevi desteklerinden ve anlayışlarından dolayı aileme minnettarım.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. GİRİŞ.....	1
1.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ .....	5
1.3. ARAŞTIRMA ALT PROBLEMLERİ.....	5
1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	6
1.6. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI.....	9
1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	9
1.8. TANIMLAR.....	10
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>12</b>
<b>KAYNAK ÖZETLERİ</b> .....	<b>12</b>
2.1. DUYGUSAL ZEKÂ.....	12
2.1.1. Duygusal Zekâ Modelleri .....	17
2.1.1.1. Salovey ve Mayer (1990) Modeli.....	17
2.1.1.2. Goleman (1995) Modeli.....	20
2.1.1.3. Bar-On (1997) Modeli .....	30
2.1.1.4. Cooper ve Sawaf (1997) Modeli .....	36
2.2. DUYGUSAL EMEK .....	42
2.2.1. Duygusal Emek Kavramı.....	42
2.2.2. Duygusal Emek Modelleri .....	46
2.2.2.1. Hochschild (1983) Modeli .....	47
2.2.2.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Modeli .....	50
2.2.2.3. Morris ve Feldman (1996) Modeli .....	53
2.2.2.4. Grandey (2000) Modeli.....	57
2.3. İŞ DOYUMU .....	62
2.3.1. İş Doyumunu Kavramı ve Önemi .....	62
2.3.2. İş Doyumunu Teorileri .....	65
2.3.2.1. Kapsam Teorileri .....	66
2.3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	66
2.3.2.1.2. McGregor'ın (X) ve (Y) Teorisi .....	69
2.3.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	69

	<u>Sayfa No</u>
2.3.2.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	71
2.3.2.1.5. Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme (V.İ.G) Teorisi .....	73
2.3.2.2. Süreç Teorileri .....	74
2.3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	74
2.3.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi .....	76
2.3.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	77
2.3.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi.....	78
2.3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	78
2.3.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler.....	78
2.3.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Kurumsal Faktörler .....	82
2.4. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	85
2.5. DUYGUSAL EMEK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	88
2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	90
2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	90
2.6.1.1. Duygusal Zekâ ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt İçindeki Araştırmalar.....	90
2.6.1.2. Duygusal Emek ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt İçindeki Araştırmalar.....	95
2.6.1.3. Duygusal Zekâ, Duygusal Emek ve İş Doyumunu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt İçindeki Araştırmalar .....	97
2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	98
2.6.2.1. Duygusal Zekâ ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt Dışındaki Araştırmalar .....	98
2.6.2.2. Duygusal Emek ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt Dışındaki Araştırmalar .....	108
2.6.2.3. Duygusal Zekâ, Duygusal Emek ve İş Doyumunu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt Dışındaki Araştırmalar.....	111
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>117</b>
<b>MATERYAL VE YÖNTEM .....</b>	<b>117</b>
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ .....	117
3.2. ARAŞTIRMA EVRENİ .....	117
3.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ.....	118
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	121
3.4.1. İş Doyumunu Ölçeği.....	121
3.4.2. Duygusal Emek Ölçeği.....	124
3.4.3. Duygusal Zekâ Ölçeği .....	127
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ UYGULANMASI.....	131
3.6. VERİLERİN ANALİZİ .....	131
3.6.1. Veri Setlerinin Analize Hazırlanması.....	131
3.6.2. Araştırmada Test Edilmek İstenen Model .....	131
3.6.3. Analizlerin Uygulanması .....	134
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>135</b>
<b>BULGULAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>135</b>
4.1. BULGULAR.....	135
4.1.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri.....	135

4.1.2. Araştırmaya Katılanların İş Doyumu, Duygusal Emek, Duygusal Zekâ ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Algıları .....	136
4.1.3. Müdürlerin Genel Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretmenlerin Genel İş Doyumuna Etkisi .....	138
4.1.4. Müdürlerin Genel Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretmenlerin İçsel Doyumuna Etkisi.....	139
4.1.5. Müdürlerin Genel Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretmenlerin Dışsal Doyumuna Etkisi.....	141
4.1.6. Müdürleri Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Genel İş Doyumuna Etkisi.....	143
4.1.7. Müdürlerin Genel Duygusal Emek Düzeylerinin Öğretmenlerin Genel İş Doyumuna Etkisi .....	145
4.1.8. Müdürlerin Genel Duygusal Emek Düzeylerinin Öğretmenlerin İçsel Doyumuna Etkisi .....	147
4.1.9. Müdürlerin Genel Duygusal Emek Düzeylerinin Öğretmenlerin Dışsal Doyumuna Etkisi.....	148
4.1.10. Müdürlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Genel İş Doyumuna Etkisi.....	150
4.1.11. Müdürlerin Duygusal Zekâ Alt Boyutlarından Mutluluk Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkide Müdürlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Aracılık Etkisi .....	156
4.1.12. Müdürlerin Duygusal Zekâ Alt Boyutlarından Mutluluk Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkide Müdürlerin Duygusal Emek Alt Boyutlarından İçten Davranış Düzeylerinin Aracılık Etkisi.....	161
4.2. TARTIŞMA .....	165
4.3. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	169
4.3.1. Sonuçlar .....	169
4.3.2. Öneriler .....	171
4.3.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	171
4.3.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	171
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>173</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>194</b>
EK 1. VERİ TOPLAMA ARACI (ÖĞRETMEN ANKETİ).....	195
EK 2. VERİ TOPLAMA ARACI (MÜDÜR ANKETİ) .....	196
EK 3. GA.ÜN. EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ ANKET UYGULAMA İZİN YAZISI.....	199
EK 4. GA.ÜN. S.B.E. ANKET UYGULAMA İZİN YAZISI .....	200
EK 5. GAZİANTEP İL MİLLİ EĞİTİM KOMİSYONU ANKET UYGULAMA İZİN YAZISI.....	201
EK 6. GAZİANTEP İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRÜ ANKET UYGULAMA İZİN YAZISI.....	202
EK 7. DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ UYGULAMA İZİN E-POSTASI .....	203
EK 8. DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ UYGULAMA İZİN E-POSTASI.....	204
EK 9. İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ UYGULAMA İZİN E-POSTASI .....	205
EK 10. ÖZGEÇMİŞ (VITAE) .....	206



## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa No

Tablo 2.1. Goleman'a göre duygusal zekâ modeli .....	22
Tablo 2.2. Duygusal zekâ modellerinin karşılaştırılması.....	41
Tablo 2.3. Duygusal emek modelelleri .....	61
Tablo 2.4. Kapsam teorilerinin karşılaştırılması .....	74
Tablo 3.1. Araştırma evrenindeki okul müdürü ve öğretmenlerin dağılımı .....	118
Tablo 3.2. Araştırma örneklemindeki okul müdürü ve öğretmenlerin dağılımı .....	121
Tablo 3.3. İş Doyumu Ölçeğinde yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımı .....	122
Tablo 3.4. Faktör analizi sonucunda iş doyumunu ölçteğinde ortaya çıkan boyutlar ve güvenilirlik katsayıları.....	123
Tablo 3.5. Duygusal Emek Ölçeği maddelerinin boyutlara göre dağılımı .....	124
Tablo 3.6. Faktör analizi sonucunda duygusal emek ölçteğinde ortaya çıkan boyutlar ve güvenilirlik katsayıları.....	126
Tablo 3.7. Bar-On duygusal zekâ anketinin boyutları ve alt boyutlarına ait maddeler.....	127
Tablo 3.8. Faktör analizi sonucunda duygusal zekâ ölçteğinde ortaya çıkan boyutlar ve güvenilirlik katsayıları.....	129
Tablo 4.1. Araştırmaya katılan grupların demografik değişkenlere göre frekans ve yüzdelikleri .....	135
Tablo 4.2. Araştırmaya katılan grupların duygusal zekâ, duygusal emek, iş doyumunu ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	137
Tablo 4.3. Müdürlerin genel duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları .....	138
Tablo 4.4. Müdürlerin genel duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin içsel doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları .....	140
Tablo 4.5. Müdürlerin genel duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları .....	142
Tablo 4.6. Müdürleri duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarından öğretmenlerin genel iş doyumunu en iyi yordayanları belirlemeye yönelik hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları.....	144
Tablo 4.7. Müdürlerin genel duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları .....	146
Tablo 4.8. Müdürlerin genel duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin içsel doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları .....	148
Tablo 4.9. Müdürlerin genel duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları .....	149
Tablo 4.10. Müdürlerin duygusal emek düzeylerinin alt boyutlarından öğretmenlerin genel iş doyumunu en iyi yordayanları belirlemeye yönelik hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları.....	151

Tablo 4.11. Müdürlerin genel duygusal zekâ düzeylerinin müdürlerin genel duygusal emek düzeylerini yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları.....	153
Tablo 4.12. Müdürlerin genel duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları.....	154
Tablo 4.13. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testi analizi sonuçları.....	155
Tablo 4.14. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeylerinin müdürlerin genel duygusal emek düzeylerini yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları.....	157
Tablo 4.15. Müdürlerin mutluluk ve içten davranış düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları.....	159
Tablo 4.16. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testi analizi sonuçları.....	160
Tablo 4.17. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeylerinin müdürlerin duygusal emek boyutlarından içten davranış düzeylerini yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları.....	162
Tablo 4.18. Müdürlerin mutluluk ve içten davranış düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları.....	163
Tablo 4.19. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testi analizi sonuçları.....	164

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No

Şekil 2.1. Duyguları oluşturan bileşenler .....	14
Şekil 2.2. Salovey ve Mayer'e göre duygusal zekâyı oluşturan yetenekler .....	20
Şekil 2.3. Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekânın dört köşe taşı modeli .....	37
Şekil 2.4. Grandey'e göre duygusal emek modeli .....	59
Şekil 2.5. Güdülenme süreci .....	65
Şekil 2.6. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı .....	67
Şekil 2.7. İş doyum faktörleri ile doyum ilişkisi .....	71
Şekil 2.8. Eşitlik teorisi .....	77
Şekil 3.1. Baron ve Kenny modelinde aracılık etkisi .....	132
Şekil 4.1. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisi .....	139
Şekil 4.2. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisi .....	141
Şekil 4.3. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisi .....	143
Şekil 4.4. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının genel iş doyumları üzerindeki etkisi .....	145
Şekil 4.5. Müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisi .....	147
Şekil 4.6. Müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisi .....	150
Şekil 4.7. Müdürlerin duygusal emek düzeylerinin alt boyutlarının genel iş doyumları üzerindeki etkisi .....	152
Şekil 4.8. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin duygusal emek düzeyleri üzerindeki etkisi .....	154
Şekil 4.9. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisinde müdürlerin duygusal sapma düzeyinin aracılık etkisi .....	156
Şekil 4.10. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeylerinin duygusal emek düzeyleri üzerindeki etkisi .....	158
Şekil 4.11. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutu mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisinde müdürlerin duygusal emek düzeyinin aracılık etkisi .....	160
Şekil 4.12. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeylerinin duygusal emek alt boyutlarından içten davranış düzeyleri üzerindeki etkisi .....	163
Şekil 4.13. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutu mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisinde müdürlerin duygusal emek alt boyutlarından içten davranış düzeyinin aracılık etkisi .....	165

## BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın arka planı, problem durumu, alt problemleri, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve ilgili bazı kavramlar açıklanmaktadır.

### 1.1. GİRİŞ

Sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan yeni yönetim kuramlarında, artan rekabet nedeniyle örgütsel süreç ve çıktılar üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bundan önceki dönemde örgütteki mekanik süreçlerin geliştirilmesinin ve teknoloji kullanımının örgütün verimli ve etkin olması için yeterli olduğu düşünülüyordu (Genç, 2004:50-63). Örgütte yönetici ve işgörenlerin duyguları ihmal ediliyor, hatta örgütün verimi için işgörenin duygularının sürekli kontrol edilmesi gerektiği, duyguların ortaya çıkmasının öznellik ve kaosa bile yol açabileceği düşünülüyordu. İşgörenlerin duygularına pek önem verilmeyip sadece örgütün maddi çıktıları hesap ediliyordu (Harris, 2004:394). Fakat bu zihniyette çalışan şirketlerde zihinsel becerisi ve bilgi birikimi oldukça yüksek bazı işgörenlerden istenilen verimin alınmadığı tespit edilmiştir. Bilgi donanımı çok yüksek olan bu kişilerin iletişim kurmakta zorlandığı ve sosyal ilişkilerde başarısız olduğu gözlenmiştir (Goleman, 2011:54).

Yapılan araştırmalar, pozitif ruh halindeki insanların zihin verimliliklerinin arttığı, işbirliği yaparak çalıştıkları ve yaptıkları işten alınan sonuçların iyi olduğunu göstermiştir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2008:22). Artık post modern örgütler başarıyı etkileyen faktörler arasına duygusal yetkinliklere de oldukça fazla yer vermeye başlamışlardır. Özellikle yoğun sosyal ilişkiler gerektiren öğretmenlik gibi mesleklerde duygusal yetkinlikler daha da önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalarda verimli iş ortamında kişiler arası ilişkileri geliştirmenin anahtarını duyguları tanıma, yorumlama ve yönetme olduğu bulunmuştur (Lopes, Bracket, Nezlek, Schütz, Sellin ve Salovey, 2004:1018). Bu durum yönetim alanında paradigma değişimine yol açmış ve örgütlerde için özellikle lider konumundaki

kişilerin örgütlerde çalışanların duygularına önem veren ortamlar hazırlamaları gerektiği düşüncesi oluşmuştur (Harris, 1999:402) .

Günümüzde örgüt yöneticileri, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına, örgütsel davranış ve tutumlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Örgüt psikolojisinde güdülenme düzeyi artan işgörenlerin iş doyumları da artacaktır. Çalışanların arzu ve istekleriyle işin nitelikleri birbirine uygun olduğu zaman işlerinden duydukları hoşnutluk şeklinde tanımlanan “iş doyumunu” örgüt verimi için çok önemlidir (Davis, 1982:96). Bir örgütte iş doyumsuzluğu oranı fazla ise işlerin iyi gitmediği söylenebilir. İş doyumunun düşük olması durumunda çalışanlarda verimsizlik, işi bırakma eğilimi ve çeşitli disiplin problemleri baş göstermektedir (Kahn, 1973:94). Çalışanların iş doyumunu etkileyen başlıca faktörler; kişisel farklılıklar, çalışma koşulları, toplumsal koşullar, ücret, terfi olanakları, yönetime katılma ve takdir edilme olarak sıralanabilir. İş doyumunu etkileyen yeni kavramlardan biri de duyguların doğru bir şekilde yönetilmesi olan duygusal zekâdır. Duygusal zekânın kullanımının bir sonucu olarak duyguların uygun şekilde ifade edilmesi demek olan bir kavram da duygusal emektir. Kendi ve etrafındakilerin duygularını doğru algılayıp değerlendiren ve uygun davranışlar gösteren kişilerin kişisel başarılarında, iş doyumlarında ve performanslarında bir artış olduğu araştırmalar sonucunda bulunmuştur (Millet, 2007:169; Shamir, House ve Arthur, 1993:14; Newman, Joseph ve MacCann, 2010:159)

Duygusal zekâ, kısaca kendisinin ve başkalarının duygularını doğru algılayabilme, değerlendirme ve duyguları günlük yaşama uygun bir şekilde aktarabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve Salovey, 1997:10). Duygusal zekâ yeteneğini iyi kullanabilenler kendisinin ve karşısındakilerin duygularını iyi tanıyıp değerlendirip buna göre duygu enerjisini aktarabilir ve uygun tepkiler verebilir. Böylece bireyler kendi duygularını anlayıp yönetebilmeleriyle işlerinde daha iyi güdülenir ve muhataplarıyla etkin bir şekilde iletişime geçerler (Dulewicz ve Higgs, 2000:345). Goleman (2010:16-63); bir kişinin deneyimli, bilişsel olarak zeki ve iyi eğitilmiş olmasına rağmen başarısız olmasını, duygusal zekânının yaptığı işe uymaması şeklinde açıklamaktadır. Yapılan araştırmalarda geleneksel bilişsel zekânın (IQ) iş başarısının sadece (% 1 ile % 20 arasında) bir kısmını açıklayabildiği, duygusal zekânın (EQ) ise (% 27 ile % 45 arasında) yüksek bir oranda iş başarısına sebep olduğu bulunmuştur (Stein ve Book, 2003:32).

Duygusal zekâlarını kullanamayan bireylerin gelişimleri olumsuz etkilenip başarılarının düştüğü, buna karşılık duygusal zekâlarını kullanan bireylerin ise gerek bireysel gerekse kurumsal aşamada yapıcı sonuçlara ulaştığı görülmektedir (Weisinger, 1998:14).

Duygusal emek, işgörenlerin işlerini yaparken müşteride olumlu izlenim uyandırmak için duygularını denetleyerek, önceden belirlenmiş kalıplar halinde müşteriye sunmaları olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983:7). Durumun gerektirdiği duyguları uygun bir şekilde ifade etme şeklinde de tanımlanan duygusal emek, özellikle hizmet sektörü için çok önemlidir (Baltaş, 2005:227). Hizmet sektöründe küresel rekabetin getirdiği toplam kalite anlayışında koşulsuz müşteri memnuniyeti kilit rol oynamaktadır. Öğretmen, hemşire ve çağrı merkezi çalışanları gibi insanlarla doğrudan ilişkili hizmet sektöründe çalışanlar müşteri memnuniyetinden doğrudan sorumlu tutulmaktadır (Dollard, Dormann, Boyd, Winefield ve Winefield, 2003:84). Bunun için birçok işveren, müşterilere karşı nasıl bir tavır sergilenmesi gerektiğini önceden belirleyip gösterilmesi gereken bu duygusal emek davranışlarını kurum içi eğitimlerle işgörenden zorunlu olarak istemektedirler. Çalışanların bu davranışları gösterirken içten hissetmesi ya da maskeleyerek rol yapması sonucu kendilerinde iş doyumunu ya da tükenmişlik oluşabilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987:26-31; Grandey; 2000:96).

Başarılı bir lider olmak için hem çalışanların duygularını anlama hem de kendi duygularını etkin kullanma çok önemlidir. Yöneticilerin sahip oldukları pozitif duygusal zekâ yeterlikleri sonucunda işgörenden olumlu tutum ve davranış sergileyecektir. Bu durumun örgüt içi olumsuzlukları en aza indireceği ve işgörenin üzerinde olumlu duygusal yeterlikleri tetikleyeceği savunulmaktadır (Goleman vd., 2008:46; Cooper ve Sawaf, 2000:ix). Yöneticiler duygularını iyi kullanır, çalışanlarının inanç ve duygularına değer verirlerse çalışanlarda göreve bağlılık ve iyimserlik artacaktır. Kendi ve çalışanların duygularını doğru olarak algılayıp doğru değerlendirebilen ve uygun tepkiler veren yöneticilerin daha başarılı oldukları, çalışanları daha iyi motive ettikleri ve çalışanların kişisel başarılarında artış olduğu görülmüştür (George, 2000:1025-1030). Bu bağlamda yöneticilerin duygusal yeteneklerinin üst düzeyde olmasının, işgörenden iş doyumunu ve verimini pozitif yönde artıracığı anlaşılmaktadır.

Eğitim sektöründe benzer şekilde araştırmacılar ve uygulayıcılar bu konuya ilgi duymaktadırlar. Diğer hizmet sektörlerindeki işgörenlerin müşterilerine duygusal emek göstermelerine benzer şekilde eğitim sektöründe de yönetici ve öğretmenler, veli ve öğrencilerle duygusal emek gerektiren yoğun etkileşim halindedirler. Yoğun bir sosyal içeriğe sahip olan eğitim mesleği de yüksek düzeyde duygusal emek ve duygusal zekâ gerektiren işler arasındadır (Kafetsios ve Loumakou, 2007:71; Downey, 2005:74). Eğitim kalitesinin artması için güdülenme düzeyi, performansı ve iş doyumları yüksek öğretmenlere ihtiyaç vardır (Tunacan, 2005:ix). Bu durumun sağlanması için okul yöneticilerinin işlerine duygusal olarak bağlanması, çalışmalarında duygusal zekâyâ bilişsel zekâdan daha fazla önem vermeleri ile mümkündür. Yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin çalıştıkları okullarda yönetici-öğretmen ilişkileri pozitif olarak gelişecek ve sonuç olarak öğretmenlerin iş verimleri ve iş doyumları artacaktır (Singh ve Master, 2008:126; Craig, 2008:91; Karakuş, 2008:151). Bu bağlamda öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörler arasında yöneticilerin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterlikleri sayılabilir.

Wong ve Law (2002:267), liderlerin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin takipçilerinin performanslarına pozitif yönde etki eden bir faktör olduğunu savunmaktadır. Duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin gücünü; duygusal emek düzeyi, yani işinin gerektirdiği duygusal dışavurumları gösterme düzeylerini etkileyebilecektir. Çünkü yapılan araştırmalar göstermektedir ki yöneticilerin duygusal zekâları ve duygusal emekleri birbirleriyle yüksek korelasyon göstermekte olup birbirleriyle etkileşim halinde çalışanların iş doyumunu etkileyebilmektedir (Wong, Wong ve Law, 2005:246). Diğer mekanik işlerde gereken duygusal emek düzeyi çok fazla değilken, sosyal etkileşimi yüksek düzeyde olan eğitim sektöründe duygusal emeğin yüksek düzeyde olduğu bilinen bir gerçektir. Bundan dolayı müdürlerin duygusal zekâları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkide müdürlerin duygusal emek düzeyleri aracılık etmesi muhtemel gözükmektedir. Duygusal emeğin aracılık etkisi, duygusal zekâ iş doyumunu doğrudan etkilemesinin yanında duygusal emek üzerinden de dolaylı olarak etkilemesi olarak tanımlanabilir.

Okullarda yöneticilerin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin iş çıktıklarına yansımaları konusunda ülkemizde yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, ilköğretim okullarında müdürlerin duygusal zekâ ve

duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. İlgili literatür kapsamında Wong ve Law (2002:267)'un kullandıkları modele benzer şekilde okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun incelenmesi amaçlanmıştır.

## **1.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ**

İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi var mıdır?

## **1.3. ARAŞTIRMA ALT PROBLEMLERİ**

Araştırmanın genel amaçlarına bağlı olarak aşağıda ifade edilen alt problemlere yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlerin genel iş doyumunu, okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek puanları ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisi var mıdır?
3. Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin içsel doyumuna etkisi var mıdır?
4. Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumuna etkisi var mıdır?
5. Okul müdürlerinin duygusal zekâ alt boyutlarının (Bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kararlılık empati, esneklik, gerçekçilik, mutluluk, iyimserlik vb.) öğretmenlerin iş doyumuna etkisi var mıdır?
6. Okul müdürlerinin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi var mıdır?
7. Okul müdürlerinin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin içsel doyumuna etkisi var mıdır?
8. Okul müdürlerinin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumuna etkisi var mıdır?
9. Okul müdürlerinin duygusal emek alt boyutlarının (Duygusal çaba, duygusal sapma, içten davranış ve duygusal çelişki) öğretmenlerin iş doyumuna etkisi var mıdır?



10. Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkide müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisi var mıdır?

11. Okul müdürlerinin (öğretmenlerin iş doyumunu en iyi yordayan) duygusal zekâ alt boyutları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkide müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisi var mıdır?

12. Okul müdürlerinin (öğretmenlerin iş doyumunu en iyi yordayan) duygusal zekâ alt boyutları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkide (öğretmenlerin iş doyumunu en iyi yordayan) müdürlerin duygusal emek alt boyutlarının aracılık etkisi var mıdır?

#### **1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın genel amacı, ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda araştırılan alt amaçlar:

- Okul müdürlerinin duygusal zekâ yeterliklerinin öğretmenlerin içsel ve dışsal doyumlarına etkisinin belirlenmesidir.
- Okul müdürlerinin duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin içsel ve dışsal doyumlarına etkisinin belirlenmesidir.
- Okul müdürlerinin duygusal zekâ alt boyutlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisinin belirlenmesidir.
- Okul müdürlerinin duygusal emek alt boyutlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisinin belirlenmesidir.
- Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkide müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisinin belirlenmesidir.

#### **1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Duygusal zihin ve bilişsel zihin olağanüstü bir işbirliği içindedir. Duygular bilişsel zihnin işleyişine katkıda bulunur. Duygular düşünceler için vazgeçilmezdir (Goleman, 2010:36). Başarılı olabilmek ve yaşamdan doyum alabilmek için duygusal yetenekleri kullanmanın yollarını öğrenmek gerekmektedir (Bradberry ve Greaves, 2006:36). Teknolojinin yaygınlaştığı, beyinlerin mekanikleştiği günümüzde insanların sağlıklı, mutlu ve kaliteli bir hayat sürmeleri için diğer becerilerin yanı sıra

duygusal becerileri de elde etmeleri gerekmektedir (Elder, 1997:40-41). Bu beceriler ailede, iş yaşamında veya toplum içinde sonradan da kazanılabilir (Kılıçarslan, 2009:160).

Goleman (1998:93-104), örgütlerde başarılı ve etkin liderlerde bulunması gereken yeteneklerin neler olduğunu 118 lider yönetici üzerinde araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda duygusal zekâ yeteneklerinin, bilişsel zekâ yeteneklerinden iki kat daha önemli olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda günümüzde yönetici eğitim programlarında duygusal zekânın yükseltilmesi hedeflenmektedir. Performans değerlendirirken ve işe eleman alırken duygusal zekânın dikkate alınması artık Avrupa ve Amerika'daki şirketlerin yönetim felsefesi olmaya başlamıştır (Goleman, 2011:17).

Gelecekte duygularının farkına varan ve duygusal yeteneklere sahip mutlu olan bir dünya geliştirmek için eğitim yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Eğitim yöneticileri öğretmen ve öğrencilerin nedensellik boyutunda düşünmesine, değer yargularının, istek ve duygularının farkına vararak bunları şekillendirip geliştirmesine olanak sağlamak için bireylerin duygu, düşünce ve isteklerine önem vermelidir. Eğitimciler kendilerinin ve başkalarının duygu ve düşüncelerinin farkında olan, bunları dengede tutan ve gerektiği şekilde göstermeyi öğrenerek hayatlarında başarı sağlayan bireyler yetiştirmelidir (Dutoğlu ve Tuncer, 2008:16-17). Böylece eğitimciler, gelecekte sağlıklı toplumu oluşturacak ülke vatandaşlarının yetiştirilmesi gibi önemli bir sorumluluklarını yerine getirmiş olacaklardır.

Çalışanlar tüm davranışlarını yönlendirmede, güzel değerleri temsil etmede, olumlu ilişki kurmada duygusal zekâlarını etkin ve doğru kullanmalıdırlar. Fakat iş yaşamında başarı için sadece duygusal zekâ yetmemektedir. Yaptığı işin gerektirdiği duygusal davranışları uygun şekilde sergilemek için duygusal emeğe ihtiyaç vardır. Özellikle hizmet sektörlerinde çalışanlar (eğitmenler, hostesler, hemşireler, sekreterler, çağrı merkezi çalışanları vb.) için yüz yüze müşteriyle ilişki esnasında duygusal emek gösterilmesi çok önemlidir. Bu yüzden günümüzde birçok iş yerinde doğru davranışın kazandırılması için işe başlama öncesinde takınılması gereken duygusal emek için seminerler verilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987:29-30). Okul hayatında, eğitimcilerin her davranışı ve süreçte zihinsel becerilerin olduğu kadar duygularında tesiri olduğu bilinmektedir. Özellikle eğitim yönetiminde duygusal etkileşim oldukça fazladır. Müdür öğretmen ilişkileri çok yoğun olup doğru duygu

yönetimi ve doğru duygu gösterimi sürekli gerekmektedir (Kaya, 2009:24). Eğer okul müdürü öğretmenlere karşı duygularını sergilerken, öğretmende bir memnuniyet oluşturuyorsa duygular yerinde kullanılıyor demektir. Hizmet sektöründe çalışan biri olarak müdür kendisinin zor anlarında öğretmene doğru davranış sergilemenin yanında öğretmenlerden gelecek saygısızlık gibi olumsuz davranışlara karşı doğru tepkiyi gösterebilmelidir.

Turanlı (2007:30-31)'ya göre ülkemizde 1960'lı yıllardan itibaren öğretmenlerin iş doyumunu giderek düşmekte ve öğretmenler daha fazla tükenmişlik duyguları hissetmektedirler. Eğitimde ancak iş doyumunu yüksek, ruhen sağlıklı öğretmenler ülke için faydalı iyi öğrenciler yetiştirebilir. Öğretmenin iş doyumunu etkileyen kurumsal faktörlerin başında yönetim sistemi ve özellikle okul müdürü gelmektedir. Okul kültürü, daha çok klan aile kültürüne benzediği için okul müdürü-öğretmen ilişkisi önemlidir. Öğretmenler müdürün kendini onaylamasını, takdir etmesini ve arkasında durduğunu hissetmek ister. Okul örgütlerinde okul müdürlerinin öğretmen iletişimde duygusal zekâ ve duygusal emek davranışlarının geliştirilmesinin, öğretmenlerin iş doyumunu olumlu olarak etkilemesi beklenmektedir.

Ülkemizde yöneticilerin okul yönetiminde her zaman duygularının farkında olmadıkları, istenen düzeyde duygularını yönetemedikleri, kendilerini ve öğretmenleri yeterince motive edemedikleri, empati kuramadıkları ve sosyal becerilerini kullanmakta zorluk çektikleri görülmektedir (Öztekin, 2006: 111-112). Duygusal zekâ ve duygusal emeklerini gerektiği gibi kullanamayan yani duygularını kontrol edemeyen, öğretmen ve öğrencilere uygun duygusal tepkiler veremeyen okul yöneticilerinin okullarındaki öğretmenlerde bir süre sonra stres ve baskı nedeniyle değişik sağlık problemleri ortaya çıkacaktır (Mikolajczak, Menil ve Luminet, 2007:1107). Burada yöneticilerde duygusal zekâ alt boyutlarından özellikle empati, kişisel farkındalık ve duygusal emeğin önemi ortaya çıkmaktadır. Etkili bir okul yöneticiliği için okul müdürünün, öğretmen ve öğrencilerin duygularına karşı saygı duyup anlayabilmesi ve özellikle öfke, kaygı, kötümserlik vb. olumsuz duygularını iyi yönetebilmesinin çok önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Okul hayatı, duyguların çok sık kullanıldığı sosyal bir iletişim ortamı olduğu için okul yöneticilerinin duygusal zekâ ve duygusal emek davranışları eğitimde çok önemli bir işleve sahip olduğu söylenebilir. Özellikle yöneticilerin duygusal zekâ ve

duygusal emeklerinin, takipçilerinin iş doyumunu ve bireysel performanslarına etkisi konusunda yurt dışında sınırlı sayıda araştırma görülmesine rağmen yurt içinde bu konuda kültürel bir farklılaşma olup olmadığına dair herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Wong ve Law (2002:267)'a göre duygusal emek, duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi doğrudan etkilemektedir. Yüksek duygusal emek gerektiren işlerde duygusal zekâ, iş doyumunu üzerinde daha fazla etkili olmaktadır. Yapılan sınırlı sayıdaki çalışmada genel olarak bireylerin duygusal zekâ, duygusal emek düzeyleri ve kendi iş doyumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada ise okul işleyişinden doğrudan sorumlu müdürlerinin, duygusal zekâ ve duygusal emeklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır.

Bu araştırma ile duygularını iyi yönetebilen ve gerektiği yerde uygun duygusal tepkiler verebilen müdürlerin, birlikte çalıştıkları öğretmenler üzerindeki etkilerinin araştırılması hedeflenmektedir. Bu bağlamda müdür-öğretmen ilişkilerinin pozitif olmasının, ahenkli bir okul iklimi oluşmasına ve öğretmenlerin mutlu, iş doyumunu yüksek olarak çalışmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İş doyumunu yüksek, mutlu öğretmenlerle sinerji oluşturularak yüksek kalitede öğrenci yetiştiren eğitim kurumları oluşması sağlanacaktır. Bu bağlamda ülkemizde ilk çalışmalardan olan bu araştırmanın, müdürlerin duygusal zekâ ve duygusal emek yeteneklerinin öğretmenlerin iş doyumundaki önemli etkilerinin belirlenmesi ve ilgili literatürün oluşumuna katkı sağlaması nedeniyle büyük bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

## **1.6. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI**

Ölçme araçları ile ilgili verilen cevapların içtenlikle doldurulduğu ve ölçme araçlarının katılımcıların görüşlerini tam olarak yansıttığı varsayılmıştır.

## **1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

1. Araştırma verileri, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Gaziantep il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürleri ve öğretmenlerinden seçilen örneklem ile sınırlıdır.
2. Araştırma verileri, katılımcıların ölçme araçlarına vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.

## 1.8. TANIMLAR

**Duygu:** İnsanın kendisini ruhsal ve fiziksel olarak ortaya koymasını sağlayan herhangi bir özgül his veya karmaşık tepkidir (Manz, 2009:15).

**Duygusal Zekâ** (emotional intelligence - EQ): Kendimizin ve diğerlerinin hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir (Goleman, 2011:393).

**Duygusal Emek** (emotional labor): Diğer bir ifadesi “duygusal işçilik” olan duygusal emek, çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını düzenleme sürecinde gösterdikleri çabadır (Grandey, 1999:8).

**Duygusal çaba:** Duygusal emeğin alt boyutudur; diğer bir adı da “derinden rol yapma” (deep act) olan duygusal çaba, davranışta bulunduğu şartlara göre sergilemek zorunda olduğu duygu için hissedilen duyguların ayarlanmasını yapma ve gerçekten hissetmek için içten ve yoğun çaba sarf etmeyi ifade etmektedir (Hochschild, 1983:38).

**Duygusal çelişki:** Duygusal emeğin alt boyutudur; diğer bir adı “yüzeysel rol yapma” (surface act) olan duygusal çelişki; gerçekte var olmayan, hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesidir (Hochschild, 1983:37).

**İçten davranış:** Duygusal emeğin alt boyutudur; diğer ifadeleri “samimi davranış” ve “doğal duyguların sergilenmesi” (expression of genuine emotion) olan içten davranış, hiç çaba sarf edilmeden ya da çok az çaba gerektirdiği halde duyguların doğal olarak sergilenmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993:94).

**Duygusal sapma** (emotional deviance): Duygusal emeğin alt boyutudur; hissedilen ile yansıtılan duyguların uyumsuzluğunda içsel olarak hissedilen duyguların gösterim kuralları dikkate alınmayarak dışa yansıtılmasıdır (Çukur, 2009:536).

**İş Doymu** (job satisfaction): İşgörenlerin işini ya da işle ilgili yaşantısını değerlendirmesi sonucu, kendisinde oluşan memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan durumdur (Locke, 1976:97).

**İçsel doyum:** İş doyumunun alt boyutudur. Herzberg’in çift faktör teorisinde motivasyon faktörleri olarak nitelendirilen; saygınlık, başarı, sorumluluklar, işin kendisi vb. işin içsel özelliğine ait unsurlardan kaynaklanan doyumdur (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959:59).

**Dışsal doyum:** İş doyumunun alt boyutudur. Herzberg’in çift faktör teorisinde hijyen faktörleri olarak nitelendirilen; ücret, yönetim politikası, iş

ilişkileri, iş koşulları vb. gibi işin çevresine ait unsurlardan kaynaklanan doyumdur (Herzberg vd., 1959:59).

## İKİNCİ BÖLÜM KAYNAK ÖZETLERİ

Bu bölümde öncelikle duygusal zekâ, duygusal emek ve iş doyumu kavramlarına değinilecektir. Ardından duygusal zekâ ve duygusal emek kavramlarının iş doyumu üzerine etkilerine ait bilgilere yer verilecektir. Son olarak bu konuda yapılmış yurt içi ve yurt dışı araştırmaların özetleri sunularak genel bir çerçeve oluşması sağlanacaktır.

### 2.1. DUYGUSAL ZEKÂ

Günümüzde psikoloji gibi insanla ilgilenen bilimlerin yanı sıra eğitim bilimleri, idari bilimler gibi pek çok bilim dalı için duygusal zekâ kavramı önemli bir odak haline gelmiştir. Duygusal zekâ kavramına geçmeden önce duygu ve zekâ kavramları açıklanacaktır.

Duygu, soyut ve göreceli bir kavram olduğu için tanımının yapılması çok güçtür. Hala duygunun ne olduğu hakkında net bir görüş yoktur. Literatürde çok farklı duygu tanımlarıyla karşılaşılmaktadır.

Duygu kelimesi Latince ‘movere’ (hareket etme) kökünden gelmektedir (Goleman, 2010:20). Bu kelimeye ‘e’ ön ekini getirdiğimizde ise ‘öteye hareket etmek’ anlamına gelmektedir. Duygunun Oxford İngilizce sözlükteki karşılığı: “Herhangi bir tutku, zihin, his, devinimi ya da çalkantısı; herhangi bir uyarılmış ya da şiddetli zihinsel durum” şeklinde verilmektedir. Duygu; Goleman (2010:373)’a göre “Bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ile bunlara bağlı olarak ortaya çıkan hareket eğilimi”, Salovey ve Mayer (1990:186)’e göre ise “Bilişsel, motivasyona dayalı, fizyolojik ve deneyimsel psikolojik alt sistemleri içeren organize tepkiler” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre duygular; fizyolojik tepki, biliş ve farkındalık gibi pek çok psikolojik alt sistemleri organize eden içsel olaylardır (Mayer, Caruso ve Salovey, 1999:267).

Duygular hayatımızın anlam kaynağıdır ve varlık temelini oluşturur. Onların sayesinde insan hayat sürecine değerler katar. Duygular, düşünce ve davranıştan ayrı

düşünülemez. Çünkü düşünce ve davranışın örgütleyicisi duygulardır. Duygular ile düşünceler işbirliği yaparak davranışı şekillendirir (Cooper ve Sawaf, 2000: xii,8).

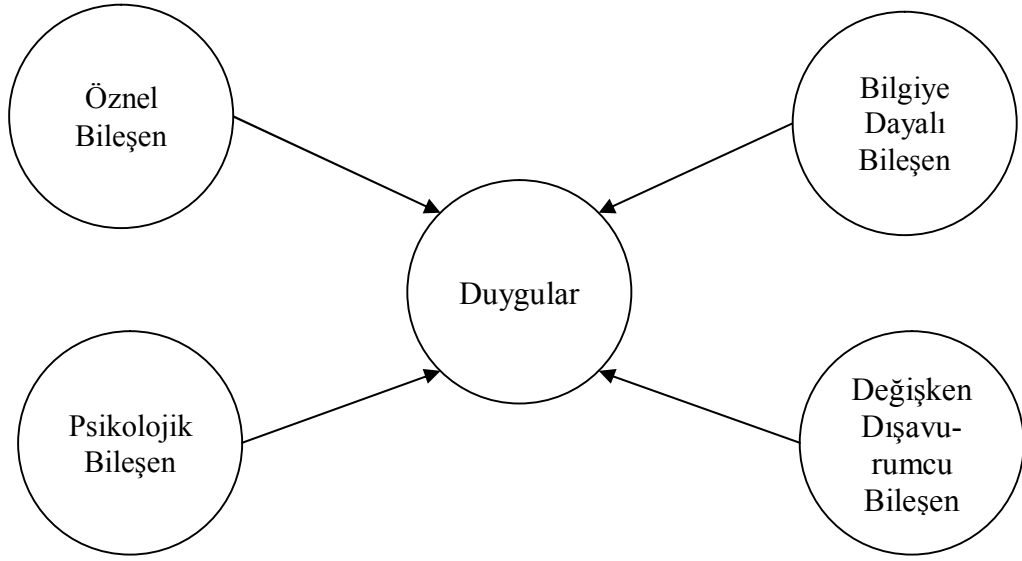
İnsanların yaşamları ve hissettikleri duygular birbirinden çok farklı olabilmektedir. Hissedilen yüzlerce duyguyu gruplandırmak oldukça zordur. Bilim insanlarına göre gruplandırmalar farklılık göstermektedir. Goleman (2010:373-374)'a göre temel duygu kümeleri şu şekilde sıralamaktadır: öfke, üzüntü, korku, zevk, şaşkınlık, sevgi, iğrenme ve utanç.

Konrad ve Hendl (2003:20)'e göre duyguları oluşturan 4 temel bileşen vardır:

- **Öznel Bileşen:** Bireylerin duygu olarak tanımladığı ve ifade ettiği durumlardır. Örneğin bireyin herhangi bir durumda korku hissettiğinde bunun hemen fark edilebilmesi öznel bileşendir.
- **Bilgiye Dayalı Bileşen:** Algılama, değerlendirme ve duygusal durumlarda davranışların kontrol edilmesi esasına dayanır. Bu duruma örnek olarak, fare gören bir insanın korkma duygusunun oluşumu verilebilir.
- **Psikolojik Bileşen:** Her türlü duygularla bağlantılı oluşan bedensel tepkileri ifade etmektedir. Örnek olarak heyecanlanan bir kişinin kalbinin hızlı çarpması verilebilir.
- **Değişken- Dışavurumcu Bileşen:** Duygusal durumlarda kaçma, saldırma ya da mimik vb. ortaya çıkan motorsal tepkileri ifade etmektedir. Örneğin istenmeyen bir olay karşısında kaçma dürtüsü bu bileşen için söylenebilir.

Konrad ve Hendl (2003:20)'e göre duyguları oluşturan bileşenler Şekil 2.1'de sunulmuştur.





Şekil 2.1. Duyguları oluşturan bileşenler (Konrad ve Hendl, 2003:20)

Zekâ (IQ: Intelligence Quotient) kavramını ilk defa tanımlamaya çalışan psikologlar bilişsel boyutuna odaklanarak zekâyı “dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme, soyutlama” diye adlandırılan zihinsel yetiler şeklinde tanımlamaktadır (Oleron, 1994:6). Piaget’e göre zekâ çevreye uyum sağlama yeteneğidir. Buna göre zeki insan çevreye hızla uyum sağlayabilen ve uygun tepkiler verebilen kişidir (Saban, 2005:3). Stenberg (1997:1030) zekâyı “çevreyi seçmek, biçimlendirmek ve çevreye uyum sağlamak için gereken zihinsel beceri” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre zeki olan kişi sadece çevreden etkilenen değil aynı zamanda Mozart, Einstein gibi çevreyi değiştiren kişilerdir.

Bununla birlikte Robert Thorndike, David Wechsler gibi bazı araştırmacılar bilişsel olmayan boyutların da önemli olduğundan bahsetmişlerdir. Thorndike (1937); zekâ kavramını soyut, sosyal ve mekanik olarak üç grupta inceleyerek sosyal zekâdan ilk bahseden kişi olmuştur. Thorndike sosyal zekâyı “kişinin, kendinin ve diğerlerinin içsel durumlarını, güdülerini ve davranışlarını algılayabilmesi ve bu bilgilere dayanarak onlarla etkileşimde bulunması” şeklinde tanımlamıştır (Özgüven, 1994:167). Wechsler 1940’ların başında, bilişsel olmayan faktörlerin (duygusal, sosyal vb.) zekânın bileşenleri olduğundan ve bu faktörlerin kişilerin hayat başarısını ciddi etkilediğinden bahsetmiş ve zekâyı “Kişinin rasyonel düşünmesini, amaçlı eylemlerde bulunmasını ve çevresiyle etkili ilişkiler kurmasını sağlayan toplam veya global kapasite” şeklinde tanımlamıştır (Cherniss, 2000:2-3).

Bilim dünyası 1980’li yıllara kadar bilişsel olmayan zekâ türleri hakkında bu bilim adamlarının yaptığı çalışmaları pek dikkate almamıştır. 1983’te Hovard Gardner insan zekâsını tek boyutta (IQ) ölçen geleneksel anlayışı eleştirmiş ve zekânın sadece bilişsel değil güdüsel ve duygusal faktörlerden de kaynaklandığını ileri sürmüştür. Gardner, “çoklu zekâ” kuramı ile insanların sahip oldukları yetenekleri veya potansiyelleri 8 tür “zekâ alanı” (sözel, mantıksal, görsel, ritmik, kinestetik, sosyal, içsel ve doğacı) olarak tanımlamıştır. Gelecekte duygusal zekânın temelini oluşturacak olan içsel ve sosyal zekânın en az tipik ölçülen IQ kadar önemli olduğunu savunmuştur (Gardner, 1999:25-30).

Duygusal zekâ (Emotional Intelligence) literatürde EQ (Emotional Quotient) olarak kısaltılmıştır. EQ kavramının ilk yapılan tanımı, “kişinin başkalarının ve kendi duygularını bilme ve ayırt edebilme yeteneği, duygularını kontrol etme ve düzenleme yoluyla düşünce ve davranışlarını kullanabilme yeteneğini içeren bir sosyal zekâ türü” şeklindedir (Salovey ve Mayer, 1990:189). Bu kavram 1995 yılında psikolog Danial Goleman’ın “Duygusal Zekâ EQ” kitabı ile dünyada oldukça popüler hale gelmiştir. Goleman (2010:62)’a göre duygusal zekâ; “problemlere rağmen yoluna devam edebilme, kendini harekete geçirebilme, dürtüleri kontrol altına alarak doyumu erteleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, ruh halini düzenleyebilme, umut besleme ve kendini başkasının yerine koyabilme” olarak tanımlanmıştır. Baltaş (2006:7) ise duygusal zekâyı şöyle tanımlamıştır:

“Duygusal zekâ; kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir, yani başkalarının neyi istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını duyguları ile değerlendirerek anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi bir kişi olmak için gerekli bir yetkinliktir.”

Konrad ve Hendl (2003:13)’e göre duygusal zekâ; kişinin kendisini ve başkalarını motive edebilmek için serinkanlılık, gayret, sebat ve yetenek gibi duygusal kalitenin bir kompozisyonudur. Tek başına IQ insanı başarıya götürmez, ancak duygularla ilişkilendirilirse hedefe ulaşılır. Duygusal zekâ, bilişsel zekâyı bir alternatif değil yardımcı bir etkidir. Klasik zekâ ve duygusal zekâ birbirlerinden ayrılmaz kompleks yeteneklerdir. Çünkü duygusal zekâ, kişinin zekâ potansiyelini ortaya çıkarır (Konrad ve Hendl, 2003:54).

Goleman (2010:72), klasik bilişsel zekânın (IQ) hayattaki başarıyı açıklamakta yetersiz kaldığını, bu zekâ türünü sadece okuldaki akademik başarının göstergesi olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda yapılan bir araştırmada, okul sınavlarında çok yüksek alan (yüksek IQ'ya sahip) kişiler, daha düşük puanlı (düşük IQ'ya sahip) arkadaşlarıyla yıllar sonra karşılaştırıldıklarında; düşük IQ'ya ve yüksek EQ'ya sahip olanların hayatta daha başarılı ve mutlu oldukları görülmüştür (Goleman, 2010:63).

Duygusal zekânın günümüzde artık yaşam kalitesinin yükselmesinde en az bilişsel zekâ kadar önemli olduğu kabul edilmektedir. Her iki zekâ düzeyi yüksek kişilerin hayatı daha iyi anladıkları ve anlamlı buldukları varsayılmaktadır. Böyle insanlar hem kendilerini tanımakta hem de kendilerini açık ve etkin ifade edebilmektedirler. Böyle kişiler, bireysel ve sosyal ihtiyaçlar arasında denge gözeterek işbirliği gerektiren işlerde yapıcı ilişkiler kurabilmektedirler (Baltaş, 2006:5).

Cooper ve Sawaf (2000:xi) ise duygusal zekâyı şöyle tanımlamışlardır: “Bizi kendi potansiyel ve hedeflerimizin peşinde koşmaya sevk eden, en içten değerlerimiz ve özlemlerimizi harekete geçiren ve onları hakkında düşündüğümüz şeylere dönüştüren şey duygusal zekâdır.”

Bar-On (1997:5), duygusal zekâyı “kişinin çevresinden gelebilecek baskı ve etkilere karşı koyup başarılı bir şekilde üstesinden gelmesine yardımcı olacak kişisel, sosyal, duygusal beceri ve yetkinlikler” olarak tanımlamıştır. Bar-On, Tranel, Denburg ve Bechara (2003:1791) duygusal zekâ ile sosyal zekâ tanımların benzerliklerine dikkat çekmiş ve bu iki zekâ türünün birleştirilip “duygusal-sosyal zekâ” denilebileceğini belirtmiştir. Bar-On'un tanımında da görüleceği üzere duygusal zekâ, hem bireylerin içsel dünyalarındaki duygularına hem de diğer insanlarla olan etkileşimlerine yön vermektedir. Bir başka ifade ile duygusal zekâ, bireyin çevresindeki olaylara ait algıların duygusal tepkilerle birlikte zihninde değerlendirilip sosyal ilişkileri yönlendirmek için kullanılmasıdır. Bu bağlamda bireylerin duyguları yönetmesi, kişiler arası ilişkilerini önemli ölçüde etkilediğinden dolayı sosyal zekâ ve duygusal zekâ kavramların ilgili literatürde bazen birlikte ele alındığı görülmektedir.

### 2.1.1. Duygusal Zekâ Modelleri

İlgili literatürde duygusal zekâ için geliştirilen modeller başlıca dört tanedir. Bunlar Salovey ve Mayer (1990)'ın, Bar-On (1997)'un, Goleman (1998)'in, Cooper ve Sawaf (2000)'in geliştirdikleri ve kendi isimleriyle anılan duygusal zekâ modelleridir.

Bu zekâ modellerinden sadece Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekâyı yetenek modeli olarak tanımlarken diğer modellerin hepsi duygusal zekâyı karma model olarak tanımlar. Salovey ve Mayer (1990)'ın yetenek modeline göre duygusal zekâ, duyularla mantık yürütme potansiyeli gibi yetenekler grubudur. Diğer üç karma modelde (Bar-On, Goleman, Cooper ve Sawaf) ise duygusal zekâ; duyguları kullanma yeteneği, sosyal beceri ve davranışların harmanlanmış halidir.

#### 2.1.1.1. Salovey ve Mayer (1990) Modeli

Salovey ve Mayer (1990:185) duygusal zekâ kavramını ortaya koyarken zihinsel yetenek modeli ile insanların normal yaşamlarındaki ilişkilerinde gösterdikleri davranışlarla zekânın iç yapısı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır. İnsanın geçmişteki deneyimlerini etkili olarak kullanarak yaşamını nasıl daha verimli olarak sürdürebileceği üzerine odaklanmıştır.

Geliştirilen bu modelde duygusal zekâ, “kişinin kendi ve başkalarının duygularını tanıyabilmesi, bu duygular arasındaki farkları ayırt edebilmesi ve bu bilgileri düşünce ve eylemleri yönlendirmede kullanabilmesi yeteneklerini kapsayan bir çeşit sosyal zekâ türü” olarak tanımlanmaktadır (Caruso, 2004:6). Salovey ve Mayer'in modelinde duygu ile düşüncelerin birbirleriyle uyumlu ve yakın bir ilişki içinde çalıştıklarına inanılmaktadır. Bu model, bireylerin yeterlikleri ve kişilik özelliklerinden ziyade onların duyguları tanımlama, kullanma, anlama ve yönetmesiyle ilgili bilişsel yeteneklerine odaklanmaktadır; bu yönüyle de zekâyı ilgili geleneksel kuramlarla paralellik göstermektedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000a:107-109).

Bu duygusal zekâ modelinde dört boyuttan söz edilmektedir. Bu boyutlar; duyguları tanımlayabilme, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetmedir. Bu boyutların ilk ikisi deneyimler ile ilgili iken, diğer ikisi bireyin kişisel özelliklerine dayalı olduğu için stratejik olarak adlandırılabilir ve insanları birbirinden ayıran özellikler olarak da belirtilebilir (Mayer, Salovey ve Caruso,

2000b:400). Bu modelde duygusal zekânın temelini oluşturan dört duygusal yetenek şunlardır:

**i. Duyguları tanımlayabilme (İnsanlarla doğru iletişim):**

Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâ modelinde ilk boyut duyguları algılanması ve duyulan hislerin gösterilmesidir. Bu boyut olmadan duygusal zekâ başlayamaz. İnsanlar gerek iç dünyasından gerekse çevresindeki önemli olaylardan veri taşıyıcı duygular ile sinyaller alır. Eğer kişi, çok güzel ve çok kötü bir duygu hissettiğinde dikkatini başka bir yere veriyorsa hissedilen duygular hakkında bir şeyler anlayamayacaktır. Duyguları algılamak, karşımızdaki birinin jest- mimiklerini veya sanatsal eserlerle ifade edilen duygusal mesajları dikkate alarak anlamayı ve yorumlamayı içermektedir. Etkili iletişim yapılabilmesi için karşıdakinin duygularını çok net bir şekilde anlayabilmemiz ve kendi duygularımızı da aynı netlikte ifade edebilmemiz gerekir (Caruso ve Salovey, 2011:10).

**ii. Duyguları kullanma (Uygun ruh haline bürünme):**

Bu modelin ikinci boyutu, duyguları kullanmak ve düşünceleri duyguyla kaynaştırmaktır. Hissettiğimiz duygular, ne düşüneceğimizi ve nasıl düşüneceğimizi etkiler. Duygularımız önemli olaylara dikkatimizi yöneltir, bizi olaylara hazırlar ve olaylara çözüm üretmede düşünce sistemimizi işletmede yardımcı olur. Duyguları etkin kullanabilmek, belirlenen amaçlara ulaşmada duyguların gücünü uygun bir şekilde ayarlayabilmektir. Eğer duygularımızı etkili kullanabiliyorsak işlerimizdeki performansımızı artırabilir, moral bozukluğu içinde iken pozitif duygular üretebilir, karşımızdaki insanları etkileyebilir ve çatışmaların üstesinden gelmeyi başarabiliriz (Caruso ve Salovey, 2011:10).

**iii. Duyguları anlama (Duyguların geleceğini tahmin etme):**

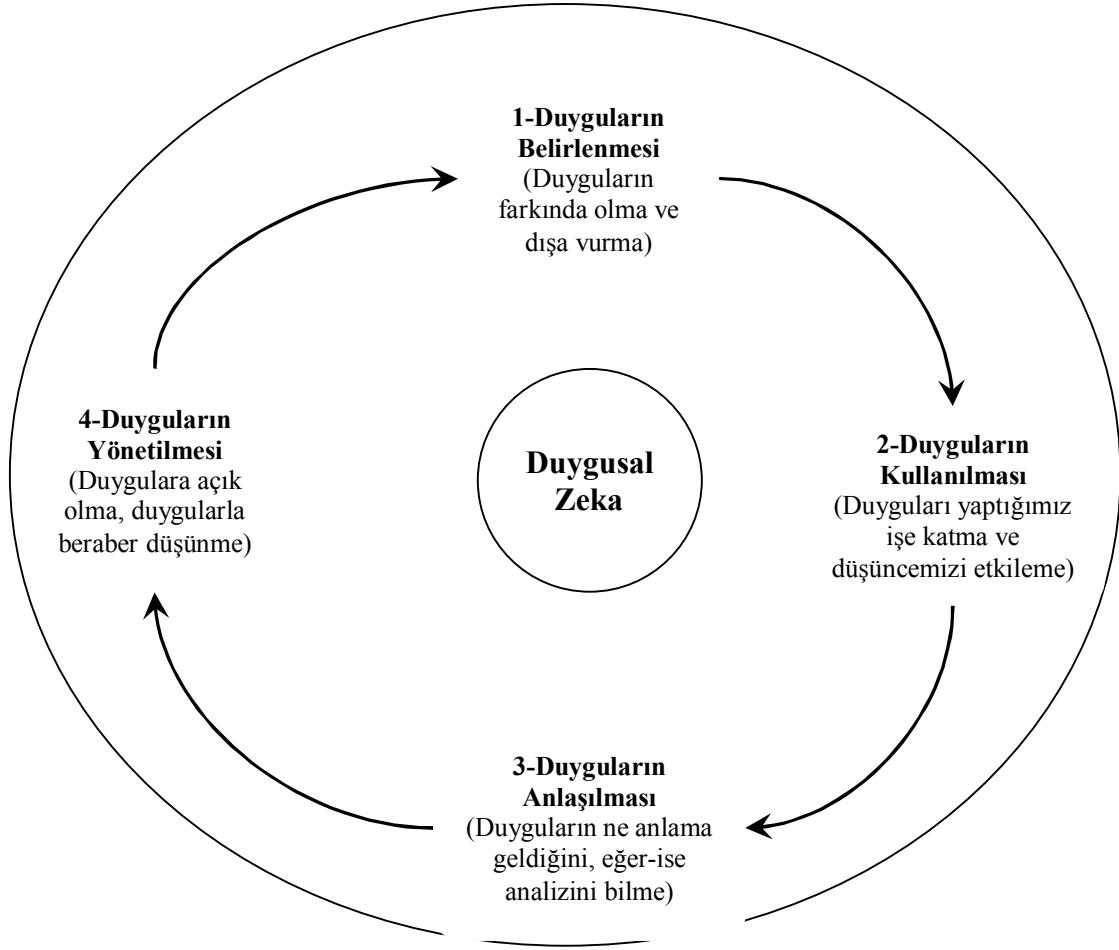
Modelin üçüncü boyutu olan duyguları anlama, hissedilen duyguları zihinde iyice anlamayı içermektedir. Duygusal durumlar karşısında sadece tanıma yeteneği yeterli olmayıp bunun yanı sıra duygularla ilgili anlamlı olarak düşünüp yaşamımızda etkin bir rol oynamasını sağlamalıyız. Duygular tesadüfen oluşmaz, mutlaka altında yatan sebepler vardır, belli şartlara bağlı olarak değişir ve kişi bu şartları anlayabilir. Duygularımız hakkında elde ettiğimiz bu bilgiler, “eğer-ise”

analizleri yapabilmek becerimizin bir sonucu olarak duygularımızı anlatırken sözcüklere dökülür. Kişiler arası ilişkilerin temel doğrularını anlayabilme kapasitesine sahip olabilmek için bireylerin, kendilerinin ve diğerlerinin duygularının ortaya çıkma nedenlerini anlamaları, bu duyguların doğuracağı sonuçları anlamaları ve genel olarak duyguların nasıl çalıştığı, geliştiği ve değiştiğini anlama yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir (Caruso ve Salovey, 2011:11).

#### **iv. Duyguları yönetme (Hissettiğin gibi davranma):**

Modelin dördüncü boyutu olan duyguları yönetme, kişinin kendini sınırlı iken sakinleştirebilmesi, başka insanların endişelerini yatıştırmak gibi kendi veya başkalarının duygularını yönetebilmeyi içermektedir. Duygular bilgi taşır ve düşüncelerimizi ve davranışlarımızı şekillendirir. Bu yüzden duygularımızı mantığımızla, yargılarımızla akıllıca harmanlayabilmeyi bilmemiz gerekir. Bunu başarmanın yolu olumlu olumsuz her türlü duyguya açık olma ve içinde hislerimizin de olduğu uygun stratejiyi seçmektir. Olumsuz duyguların, ani ve hoş olmayan tepkilere sebep olmasını önleyebilmek için duyguların yeniden düzenlenmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu yeteneğe sahip olan kişilerin, hem kendilerinin hem de başkalarının hissettikleri olumsuz duyguları olumlu duygulara dönüştürebileceği söylenebilir (Caruso ve Salovey, 2011:11).

Yukarıda açıklanan her bir yetenek bağımsız olarak ele alınabilir. Fakat aynı zamanda her biri diğerinin üzerine inşa edilmiştir. Tek başlarına öğrenip geliştirmesi mümkün iken Şekil 2.2’de gösterildiği üzere bu yetenekler arasındaki ilişki önemli sorunu çözerken her biri diğerinin ayrılmaz bir parçası olarak hareket eder.



Şekil 2.2. Salovey ve Mayer'e göre duygusal zekâyı oluşturan yetenekler (Caruso ve Salovey, 2010:12)

#### 2.1.1.2. Goleman (1995) Modeli

Daniel Goleman tarafından 1995 yılında "Duygusal Zekâ- EQ" kitabıyla ortaya konan bu modelin temelinde duygusal yeterlik ve performans bulunmaktadır. Duygusal yeterlilik, öğrenilen ve duygusal zekâyâ dayalı olan bir beceri olup bireyin yaptığı işin yüksek bir performansla neticelenmesi ile ortaya çıkar (Goleman, 2011:36). Bu modelde duygusal zekâ, temelinde öğrenilen ve göze parçan bir iş performansıyla sonuçlanan duygusal yeterlik olarak anlaşılmaktadır.

Goleman (2011:393)'a göre duygusal zekâ; başkalarının ve kendimizin hislerini tanıma, kendimizi motive etme, ilişkilerimizdeki ve içimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi olarak tanımlanmaktadır. Bu modelde bilişsel zekâ düzeyleri yüksek olsa bile duygusal zekâları düşük insanların en sonunda duygusal zekâları mükemmel olan insanların emri altında çalışma durumunda kalacakları savunulmaktadır. Duygusal zekâ (EQ), akademik zekâdan (IQ) ayrı olarak, ancak

onu tamamlayan yetenekleri tanımlar. Bu bağlamda, duygusal zekâ olmadan akademik zekânın tek başına başarılı olmak için yetmeyecektir.

Bireyler, doğuştan gelen temel duygusal zekâ becerilerine sahip iseler bu duygusal yeterlikleri sonradan öğrenebilirler. Bireyde duygusal zekânın çok iyi olması, duygusal yeterlikleri öğrenme kapasitesi olduğunu göstermekle birlikte bireyin bu yeterlikleri öğreneceğini garanti etmez. Sonuç olarak, bu kapasitenin bireyde bulunması yalnız başına yeterli olmayıp ayrıca bireylerin sahip oldukları bu becerilerle ilgili duygusal yeterlikleri geliştirebilmek için gayret göstermeleri gerekmektedir (Goleman, 2011:36). Örneğin bir kişide yüksek derecede kişiler arası yetenek olabilir fakat hiç kimseyle konuşmayarak iletişim becerilerini geliştirmemiş olabilir. Hâlbuki bu beceriler, yoğun sosyal iletişim gerektiren çağrı merkezi çalışanları, garson, hemşire, öğretmen vb. işgörenler için çok önemlidir.

Goleman (2011:38-39), ilk geliştirdiği modelde Salovey ve Mayer'in teorisini temel alarak beş ana boyut sunmuştur. Bu boyutlar öz bilinç, kendi duygularını yönetme, empati, motivasyon ve sosyal beceriler olarak sıralanabilir. İlk üç boyut kişisel yeterlikler, diğer üç boyut sosyal yeterlikler sınıflandırmasında yer alır. Goleman daha sonra bu modeli yeniden düzenleyerek motivasyon boyutununun adını sosyal bilinç olarak değiştirmiştir. Goleman, kalan bu dört boyut içinde yer alan toplam yirmi yeterlikten (alt boyuttan) bahsetmiştir (Goleman, 2001:27-28).

Buna göre Goleman'ın oluşturduğu en son duygusal zekâ modeli Tablo 2.1'de sunulmuştur:



Tablo 2.1. Goleman'a göre duygusal zekâ modeli (Goleman, 2001:28)

	<b>KİŞİSEL YETERLİKLER</b> (Bu yetiler kendimizi nasıl idare ettiğimizi belirler.)	<b>SOSYAL YETERLİKLER</b> (Bu yetiler ilişkilerimizi nasıl idare ettiğimizi belirler.)
<b>DUYGULARI TANIMA</b>	<b>1. Öz bilinç</b> - Duygusal öz bilinç - İsbetli özdeğerlendirme - Özgüven	<b>3. Sosyal bilinç</b> - Empati - Hizmet - Örgütsel farkındalık
<b>DUYGULARI DÜZENLEME</b>	<b>2. Kendi duygularını yönetme</b> - Duygusal düzenleme - Güvenilirlik - İyimserlik - Uyumluluk - Başarma dürtüsü - İnişiyatif	<b>4. Sosyal beceriler</b> - Diğerlerini geliştirme - Etkileme - İletişim - Çatışma yönetimi - Esinleyici liderlik - Değişim katalizörü - Bağlar kurma - İşbirliği ve takım çalışması

### 1. Öz Bilinç Ana Boyutu

Öz bilinç (öz farkındalık), bir duyguyu oluşurken fark edebilme yeteneği olup ve duygusal zekânın temelini oluşturmaktadır. Öz bilinç, bireyin kendi duygularında ve iç dünyasında olup bitenlerin sürekli farkında olabilmesi demektir. Öz bilinci yüksek bir birey, yoğun duygular altında dahi dikkatini ve işlevselliğini kaybetmeyecek, en fırtınalı duygular altında bile tarafsız bir halde kendine yönelik olabilmesini sürdürebilecektir (Goleman, 2010:77-78).

Bireyin; kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmesi ve bu tercihleri karar vermede yol gösterecek şekilde kullanmasıdır (Goleman, 2011:394). Öz bilinç psikolojik içgörünün temelidir. Kişisel açıdan doğru kararlar verebilmenin anahtarı, diğer bir deyişle hislerine kulak vermektir. Duygularını tanıyan kişiler, yaşamlarını daha iyi idare ederler, ne düşündüklerinden emindirler ve eş seçimi gibi kritik karar gerektiren olaylarda doğru düşünürler (Goleman, 2010:73-77). Kendini tanıyan, duygu ve düşüncelerinde farkındalık düzeyi yüksek olan bireyler güçlü ve zayıf yönlerini bilir. Aynı zamanda duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını yönetebilir. Öz bilinç sayesinde birey, öz saygı hareketinin olağan bir tuzağından sakınarak kendisini olumlu ve gerçekçi bir ışıktaki görür. Kendini gözleme ve duygularını tanıma sonucu bireyler, duygular için bir sözlük

oluşturur. Öz bilinç sahibi kişiler; duygular, düşünceler ve tepkiler arasındaki ilişkiyi belirler, kişiler arası ilişkilerinde olumlu ve yapıcı bir tutum sergiler (Baltaş, 2006:18; Goleman, 2010:348-349,389).

Öz bilince sahip kişiler, ruh hallerinin farkındadırlar ve duygusal hayatları hakkında belli bir anlayışa sahiptirler. Duyguların farkında olmak bireylerde diğer bazı kişilik özelliklerini destekleyebilir. Bu kişiler; kendi sınırlarından emin, bağımsız, hayata pozitif bakan ve ruh sağlıkları yerinde insanlardır. Duyguların her an farkında olma yeteneğine sahip olma psikolojik sezgi ve kendini anlamak açısından çok önemlidir. Duyguların farkında olunması onların idare edilmesinde oldukça kolaylık sağlar. Duygusal öz farkındalığı yüksek insanlar olumsuz bir ruh haline maruz kaldıklarında bunu kendilerine dert edip bunalıma girmez ve hemen bu psikolojik durumdan kendilerini kurtarırlar. Eğer birey gerçek hislerini fark edemiyorsa artık o duyguların insafına kalmıştır. Bu durumda birey, duyguların yoğunluğuyla algılananı abartmaya ya da aşırı bir tepki vermeye başlayabilir (Goleman, 2010:73-79).

Goleman (2001:28)'a göre duygusal öz bilinç ana boyutu aşağıdaki üç alt boyuttan oluşmaktadır:

### **i. Duygusal öz bilinç:**

Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımaktır. Duygusal öz bilinci yüksek olan bireyler içlerinden gelen sinyallere uyum sağlarlar. Duygularının iş performanslarını ve kendilerini nasıl etkilediğini anlarlar. Karmaşık bir durum karşısında yol gösterici değerler yardımıyla manzaranın bütününe görür ve en iyi eylem rotasını belirler. Açık sözlüdür, içten bir tavırla davranır, duygularını açıkça ifade eder ve yol gösteren vizyonlarından inançla bahseder (Goleman vd., 2008:262).

### **ii. İsaletli öz değerlendirme:**

Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmektir. Öz bilinci yüksek bireyler; genellikle kendileriyle ilgili bir mizah duygusuna sahiptir, güçlü ve zayıf yönlerini bilirler. Eksik olan yönlerini istekle öğrenir ve yapıcı eleştiriler şeklinde gelen geribildirimleri hoş karşılar. İsaletli öz değerlendirme, bireyin ne zaman yardım isteyeceğini ve nereye odaklanması gerektiğini bilmesini sağlar (Goleman vd., 2008:262).

### iii. Özgüven:

Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamaktır. Özgüven, bireylerin sahip olduğu yetenekler hakkında tam bilgi sahibi olmaları ve güçlü yönlerine güvenmeleridir. Özgüveni yüksek bireyler zor bir görevi rahatlıkla üstlenebilir. Bu tip bireyler genellikle varlıklarını hissettirdikleri ve kendilerinden emin oldukları için buldukları toplumda söz sahibi olurlar (Goleman vd., 2008:262).

## 2. Kendi duygularını yönetme ana boyutu

Goleman (2011:394) kendi duygularını yönetmeyi, bireyin hedeflerine ulaşabilmek amacıyla bir zevkini ya da tatminini erteleyebilmek ve olumsuz bir duygusal durumdan kendisini kurtarıp toparlanabilme yeteneği olarak ifade etmiştir. Duyguları yönetebilmek, bireyin kendi kendisiyle konuşarak içinden geçen olumsuz mesajları yakalaması, o hissin temelini farkına varması (öfkenin altında yatan incinme gibi) ve böylece korku, kaygı, üzüntü gibi olumsuz duygularla baş etmenin yollarını bulmak gibi yetenekleri içermektedir (Goleman, 2010:389).

Bireyin duygularını uygun biçimde yönetme yeteneği, bir önceki duygusal zekâ boyutu olan öz bilinç temeli üzerinde gelişir. Duygularını yönetme yeteneği düşük düzeyde olan bireyler sürekli huzursuzlukla savaşırken, yüksek düzeyde olanlar ise hayatın şanssızlıkları ve olumsuzluklarıyla karşılaştıklarında kendilerini daha kolay kontrol altına alabilirler (Goleman, 2010:73).

İnsan yaşamında her duygunun kendine has bir değeri vardır ve olmalıdır. Örneğin tutkusuz geçirilen bir yaşam, dünyadaki tüm zevklerden, yaşamın zenginliklerinden mahrum, yalıtılmış, donuk, çorak bir boşluğa benzer. En güzel olanı duyguya hak ettiği değeri vermektir. Yani duyguyu koşuluna göre orantılı bir şekilde hissedebilmektir. Burada amaç duyguları dengede tutmaktır. Duyguların bastırılması da kontrolden çıkmasına fırsat verilmesi de doğru değildir. Duygular fazlasıyla bastırıldığında bireylerde donukluk ve sosyal kopukluk oluşturur. Duygular kontrolden çıktığında ise aşırı ve ısrarlı isteklerle yaşam dengesiz bir hal alır. Örnek olarak kızgınlığın öfkeye dönüşmesi veya kaygının depresyona dönüşmesiyle hayatı felç etmesi verilebilir (Goleman, 2010:89).

Duygusal sağlığın anahtarı duygulara hâkim olabilmekten geçer. Duyguların çok yoğun ya da uzun sureli olması bireyin dengesini bozar. Bu durum tek tip duyguların hissedilmesi gerektiği anlamında düşnlmemelidir. Duygusal inişler de ıkışlar da hayata renk ve lezzet katar. Ancak bunların dengede olması gerekmektedir. Burada dikkat edilecek nokta, olumlu ve olumsuz duygu oranını dengede tutmaktır. Tüm olumsuz duygulardan kaçmak mümkün değildir. Fakat olumsuz duyguların, olumlu duyguların yerini tamamen kaplamasına fırsat verilmemelidir (Goleman, 2010:89-90).

Goleman (2001:28)'a göre kendi duygularını yönetme ana boyutu aşağıdaki altı alt boyuttan oluşmaktadır:

### **i. Duygusal z denetim:**

Duygusal z denetim yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmaktır. Kendi duygularını denetleyebilen bireyler, olumsuz dürtü ve duygularını dizginler ve onları yararlı bir şekle sokarlar. Bireylerin bir kriz durumunda ya da aşırı stres altında soğukkanlı kalması ve açık bir akılla düşünebilmesi bir duygusal özdenetim göstergesidir (Goleman vd., 2008:263).

### **ii. Güvenilirlik:**

Güvenilirlik doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumaktır. Bireyler; değerlerini hayata geçirirken saydam olabiliyorsa; diğer bir deyişle duyguları, inançları ve eylemleri konusunda gerçekten açık ve dürüst olabiliyorsa güvenilirler demektir. Bu tür bireyler kusurlarını içtenlikle kabul ederler ve diğerlerinin hatalı davranışlarına göz yummayıp düzeltmeye çalışırlar (Goleman vd., 2008:263).

### **iii. İyimserlik:**

İyimserlik olayların iyi yönlerini görmektir. İyimser bireyler her türlü duruma kolayca ayak uydurabilir, kriz durumlarında bile tehditleri fırsatlara dönüştürebilir, başkalarına olumlu gözle bakar ve onların da iyi şeyler yapabilmesini beklerler. Bu bağlamda bardağın dolu tarafını görmeleri, gelecekte pozitif beklenti içinde olmalarına yol açar (Goleman vd., 2008:263).

#### **iv. Uyumluluk:**

Uyumluluk değişim karşısında esnekliktir. Uyumlu bireyler, enerjilerini yitirmeden yoğun işlerin üstesinden gelebilir ve yaşamın zorluklarından rahatsız olmazlar. Bu bireyler karşlarına yeni çıkan zorlukların üstesinden gelmek için esnek davranır, değişime hızlı bir şekilde ayak uydurur ve yeni verilerle ya da gerçeklerle karşılaştığında kıvrak bir zekâ ile düşünebilir (Goleman vd., 2008:263).

#### **v. Başarma dürtüsü:**

Başarma dürtüsü mükemmelliği yakalama arzusudur. Başarma dürtüsü yüksek bireylerin yüksek kişisel standartları, kendilerinde sürekli performans artışı gözetmelerini sağlar. Başarma dürtüsü yüksek bireyler faydacı (pragmatik) yapıda olup kendilerine ölçülebilir ve zorlayıcı hedefler belirlerler. Bu hedeflerin hem değerli hem de ulaşılabilir olmasına önem verirler. Başarma dürtüsünün başka bir göstergesi de sürekli olarak daha iyi bir iş çıkarmanın yollarını araştırmaktır (Goleman vd., 2008:263).

#### **vi. İnsiyatif:**

İnsiyatif eyleme geçip fırsatı yakalamaya hazır olmak, istenen sonuca ulaşmak için gerekli yeteneklere sahip olduklarını hissetme ve kendi geleceklerine yön vermedir. İnsiyatif sahibi kişiler fırsatları yakalamak için beklemek yerine fırsatı kendi oluşturur ve daha iyi imkanlar yakalamak için kuralları esnetmekten geri durmazlar (Goleman vd., 2008:263).

### **3. Sosyal bilinç ana boyutu**

Sosyal bilinç, bireyin bulunduğu sosyal çevrede kendi duygularını anlayarak diğer insanların duygularına, davranışlarına, sözlü ve sözlü olmayan isteklerine ait ipuçlarını doğru bir şekilde fark edebilmesi ve uygun tepkiler verebilme becerisine sahip olmasıdır. Kişisel düşünce ve duyguların dikkati dağıtmasına izin vermeksizin, dinleyerek ve gözlemleyerek diğer kişilerdeki duyguların farkına varma ve gerçekten olan olayları takdir etmektir. Güçlü sosyal ilişkiler kurup geliştirmede başka insanlardan gelen sözlü ya da sözsüz iletişim mesajlarını doğru okumak, onları doğru anlamak ve empati kurabilmek büyük önem taşımaktadır (Goleman vd., 2008:60).

Sosyal bilinç; en temelinde empatiyi, ardından ise diğerlerinin ihtiyaçlarını anlayabilmeyi, diğer kişilerin de gelişimine katkıda bulunabilmeyi, farklılıklarla bir arada yaşayabilmeyi ve ilişkiler içindeki güç dengelerini görebilmeyi içerir. Bu, bireyin toplum içinde ahenkli olmasında çok önemlidir. Başkalarının duygularına uyum sağlayan bir kişi; korkuları dindirebilir, öfkeyi yatıştırabilir ya da havayı neşelendirebilir. Bu uyum, bireyin gruba rehberlik edebilecek değerleri ve öncelikleri hissetmesine yol açar. Sosyal bilinçten yoksun bir kişi çevresinden habersiz olduğu için, olumsuz tepkiler uyandıracak şekilde konuşur ve davranır. Örneğin iş toplantılarında bu tip kişiler, diğer kişileri dinlemez, diğer kişilerin söylediklerine ve yaptıklarına saygısız bir biçimde ve doğrudan karşılık verir. Bu kişi takımı zayıflatan kişidir (Goleman vd., 2008:60).

Goleman (2001:28)'a göre sosyal farkındalık ana boyutu aşağıdaki üç alt boyuttan oluşmaktadır:

#### **i. Empati:**

Empati başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını, endişelerini anlamak ve etkin bir şekilde ilgilenmektir. Anahtar niteliğinde bir sosyal beceri olan empati başkalarının hislerini anlayabilmek, olayları onların bakış açısından görebilmek ve insanların konu hakkındaki farklı düşüncelerine saygı göstermek anlamına gelmektedir (Goleman, 2010:349). Empatinin kökeni öz bilinç ve özyönetime dayanır. Birey kendi duygularına ne kadar açıksa diğerlerinin hislerini anlamayı da o kadar iyi başarır. Kendi duygularından habersiz olma bir kişinin başkalarının hisselerini anlamasından bahsedilemez. Karşısındaki kişinin hisselerini anlayamamak duygusal zekâ açısından bir eksikliktir, başarısızlıktır. Çünkü empati yetisinin sonucu ilgi ve şefkattir (Goleman, 2010:137).

#### **ii. Hizmet:**

Hizmet takipçi, müşteri ya da tedarikçilerin ihtiyaçlarını önceden görmek, kabul etmek ve karşılamaktır. Hizmet yeterliliği yüksek bireyler müşteriyle ya da doğrudan temas halindeki insanlarla ilişkiyi rayında tutacak bir iklim oluştururlar. Müşterilerin tatmin olup olmadıklarını dikkatle takip eder ve ihtiyaçları olan şeyleri elde etmelerine imkân sağlar. Ayrıca müşterilerle gerekli durumlarda iletişim ve görüşmeye açık olurlar (Goleman vd., 2008:264).

## **ii. Örgütsel farkındalık:**

Örgütsel farkındalık örgütsel düzeyde gündemleri, güç ilişkilerini, karar ağlarını ve siyaseti okumaktır. Sosyal bilinci yüksek bir birey, sosyal farkındalığı da yüksek olup siyasi olarak uyanık dururlar. Kritik toplumsal ağları görüp ve kilit iktidar ilişkilerini çözebilirler. Bu tür bireyler örgütte işlerliği olan siyasi güç ilişkilerini zihninde çözer. Yol gösteren değerleri ve insanlar arasındaki geçerli sözsüz kuralları anlar (Goleman vd., 2008:264).

## **4.Sosyal beceriler ana boyutu**

Sosyal beceriler, başkalarının duygularını anlayabilme ve bu duyguları yönlendirmede usta olmak demektir. Diğerinin duygularını yönetebilme ve insanlarla ilişki kurma sanatının özünü oluşturur. Bir başkasının duygularını idare edebilmek gibi ince bir ilişki sanatı için bireyde özyönetim ve empati becerilerinin olgunlaşması gerekir. İnsanlar arası ilişki becerileri, başkaları üzerinde etkili olabilmeyi sağlayan sosyal yeteneklerdir. Bu alandaki eksiklikler sosyal hayatta yalnızlığa veya sosyal iletişimin kopmasına yol açar. Sosyal yetenekler kişinin bir etkileşimi şekillendirmesine, başkalarını harekete geçirip teşvik etmesine, yakın ilişkileri sürdürebilmesine ve insanları ikna edip etkilemesine olanak tanır (Goleman, 2010:156-157).

Sosyal beceriler, ilişkileri iyi yürütebilme sanatı ve başkalarının duygularını idare etme becerisidir. Bu becerilere sahip olma; popüler olmanın, liderliğin, kişiler arası etkililiğin anahtarlarından biridir. Bu becerilerini geliştirmiş bireyler parlak bir sosyal yaşam sürdürürler ve insanlarla iletişimde sürtüşmeyerek her alanda başarılı olurlar (Goleman, 2010:74).

Goleman (2001:28)'a göre sosyal beceriler ana boyutu aşağıdaki sekiz alt boyuttan oluşmaktadır:

### **i. Başkalarını geliştirme:**

Başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezmek, geribildirim ve rehberlikle onların yeteneklerini pekiştirmektir. Başkalarını geliştirme sosyal becerisine sahip bireyler, yardım ettiği kişilerin hedeflerini, zayıf ve güçlü yönlerini okuyarak onlara samimi

bir ilgi gösterir. Bu tür bireyler tam zamanında ve yapıcı eleştirilerde bulunurlar. Hem bir akıl hocası hem de eğitmendir (Goleman vd., 2008:265).

### **ii. Etkileme:**

Etkileme etkili ve çeşitli ikna taktikleri kullanmaktır. Bir bireyin etkileme gücünün göstergeleri, belli bir dinleyiciye hitap edebilmekten kilit konumdaki insanlardan nasıl onay alınacağını bilmeye kadar uzanır. İnsiyatif kullanarak alacağı kararlar için çevresinde destek ağı kurabilirler. Bu beceriye sahip kişiler bir gruba hitap ederken ilgi uyandırır ve ikna edicidir (Goleman vd., 2008:265).

### **iii. İletişim:**

İletişim karşı tarafı açık olarak dinlemek ve onlara inandırıcı mesajlar yollamaktır. İletişim yönü gelişmiş bireyler, grup içindeki bireyleri dikkatli bir şekilde dinleme, anlayabilme ve onlara inandırıcı sözler söyleyebilme yeteneğine sahiptir. Etkili iletişim yeteneğine sahip kişiler diğerlerini çabucak etkiler ve söylemek istediklerini net bir şekilde karşı tarafa iletir. Bu durumda dinleyen ikna olup söylenenlerden etkilenir (Goleman vd., 2008:264).

### **iv. Çatışma yönetimi:**

Çatışma yönetimi anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamaktır. Çatışma olduğu zaman başarılı yönetim sergileyenler, bütün tarafların fikrini alır ve olaylara değişik açılardan bakarlar. Sonra da herkesin destekleyebileceği ortak bir çözüm bulurlar. Çatışma sebeplerini yüzeye çıkarır, tüm tarafların duygu ve düşüncelerini dikkate alarak grup enerjisini tekrar ortak misyona yönlendirirler (Goleman vd., 2008:265).

### **v. Esinleyici liderlik:**

Esinleyici liderlik bireylere cazip bir vizyonla şevk vermek ve yol göstermektir. Esinleyici liderler, ahenk ortamı oluşturarak çekici bir vizyon ve ortak bir misyonla insanları motive eder. Esinleyici liderler, diğerlerinden bekledikleri kişiliğin örneği olurlar; ortak misyonu diğerlerini izlemeye esinlendirecek şekilde dile getirebilirler. Normal vazifelerinin dışında ortak misyon duygusu aşılayarak takipçilerinde istek ve heyecan uyandırır (Goleman vd., 2008:264).



#### **vi. Değişim katalizörü:**

Değişim katalizörü olma; yeni bir hedefe doğru başlangıç yapmak, yönetmek ve önderlik etmektir. Değişim katalizörü olabilen bireyler, değişimin gerekli olduğunu fark eder, statükoya başkaldırır ve yeni bir düzen için çırpınırlar. Değişime karşı direnç karşısında değişimin tarafında bulunup onu etkin bir şekilde savunurlar. Ayrıca değişimin önündeki problemleri yok etmenin pratik yollarını bulurlar (Goleman vd., 2008:265).

#### **vii. Bağlar kurma:**

Bağlar kurma amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirmektir. Grup içinde bağ kurma yeteneğindeki bireyler, grubun cazip vizyon ve ortak misyonuna hizmet edecek şekilde grup üyeleriyle ilişkilerini geliştirirler. Kişiler arasında kurulan bu ilişkilerle grup, zorluklara karşı güçlenecek ve amaçlarına çok daha seri bir şekilde ulaşacaklardır (Goleman vd., 2008:265).

#### **viii. İşbirliği ve takım çalışması:**

İşbirliği ve takım çalışması ortak hedefler doğrultusunda ilişkiler ağı kurmak ve sürdürmektir. Takım oyunculuğunda yetenekli olan bireyler; bir kardeşlik havası oluşturarak yardım, saygı ve işbirliğine bizzat örnek oluştururlar. Gruptaki başka bireylerin ortak çabaya coşkulu ve etkin bir biçimde katılmalarını sağlar. Grubun ruhunun ve kimliğinin gelişmesine katkıda bulunur. Salt iş yükümlülüğünün dışına çıkarak grup içinde yakın ilişkiler kurup grubu güçlendirmeye zaman ayırır (Goleman vd., 2008:265).

#### **2.1.1.3. Bar-On (1997) Modeli**

Reuven Bar-On, 1988'te hazırladığı doktora tezinde ilk defa "Emotional Quotient: EQ" terimini kullanmıştır. Bu modele göre bilişsel olmayan zekâ (EQ); kişinin çevresel baskı ve taleplerle etkin bir şekilde başa çıkabilme yeteneğini etkileyen duygusal, kişisel ve sosyal beceri ve yeteneklerin düzenidir (Bar-On, 2006:13-25).

Bar-On (1997:38-43); duygusal zekâyı kişisel farkındalık, kişiler arası ilişkiler, şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere beş boyutta

ele almaktadır. Bu beş boyut da kendi içinde on beş alt boyuta ayrılmaktadır. Bu boyutların açıklaması şu şekildedir:

### **1. Kişisel Farkındalık Ana Boyutu**

Duygusal zekânın bu boyutu, kişinin benliğiyle ne ölçüde barışık olduğunu gösterir. Bireyin kendisi hakkında ne düşündüğünü, hayatta yapabileceklerini ve duygularının ne oranda farkında olduğunu belirler. Kişisel farkındalık yeterliliği yüksek olan bireyler; duygularının farkında olur, yaşamlarında olumlu düşünür, duygularını rahatça ifade edebilir ve kendine güvenleri tamdır (Stein ve Book, 2003:71).

Kişisel farkındalık ana boyutunun alt boyutları; öz saygı, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kararlılık ve duygusal öz farkındalık olmak üzere beş tanedir. Bu alt boyutların açıklamaları şu şekildedir:

#### **i. Öz Saygı:**

Öz saygı; bireyin kendine saygı duyması, kendini olduğu gibi kabul etmesi ve kendini özünde iyi hissetmesidir. Gözlemlenebilen olumlu özelliklerin beğenilmesi, olumsuz yönlerin fark edilip kabul görmesi esasına dayanır. Bu alt boyut, genel olarak yeterlik, içsel güç ve güven duygularını içerir. Kendine saygısı tam olan bireyler; kim olduklarını bilirler, sahip oldukları özelliklerden memnundurlar. Tam tersi durumda bireyle kendilerini yetersiz ve aşağı görürler (Stein ve Book, 2003:113).

#### **ii. Bağımsızlık:**

Bağımsızlık, eylem ve düşüncelerinde bireyin kendini kontrol etme ve yönlendirme yeteneğidir. Bağımsızlığın tersi duygusal bağımlılıktır. Bağımsız olma becerisi; içsel güç, beklentilerini başkalarına esir olmadan karşılayabilme ve kendine güven becerisine dayanır. Bağımsız insanların en son karar alırken başkalarına sormaları, onların görüşlerini koşulsuz kabul ettikleri anlamına gelmez. Bu kişiler planlama konusunda kendilerini güvende hisseder, zor kararları alırken rahattırlar, kendi başlarına hareket etme becerisine sahiptir (Stein ve Book, 2003:104).

### **iii. Kendini Gerçekleştirme:**

Kendini gerçekleştirme, bireyin potansiyel kapasitesini belirleme becerisi olup anlamlı ve dolu bir hayat geçirme şeklinde kendini gösterir. Bu boyut, kişinin potansiyelini harekete geçirmesini, eğlenceli aktivitelere katılarak yaşamından keyif almasını sağlar. Bu dinamik süreçte yetenekler sürekli kullanılarak gelişir, manevi tatmin hissedilir, hoşlanılan şeylere ilgi duyulur ve hoşlanma duygusu motive olur. Kendini gerçekleştiren birey kendi potansiyelinin farkındadır; yaşamını anlamlı, zengin ve dolu sürdürmek için çalışır (Stein ve Book, 2003:122).

### **iv. Kararlılık:**

Kararlılık, bir başka ifade ile dışavurum, duyguları açıkça ifade edebilmeyi ve kişisel haklar için mücadele edebilmeyi ifade eder. Kararlılık, saldırgan ve tacizkar olmadan zor durumlarda dahi kızgınlık, samimiyet vb. duygularını sesli olarak ifade edebilmektir. Tam tersi özellikler utangaçlık ve aşırı temkinli değildir. Kararlı bireyler, zarar göreceklarını bilseler de doğru bildiklerini açıkça söyler, yeri geldiğinde başka fikirlere karşı çıkar ve başkalarının kendilerini rahatsız etmelerine müsaade etmezler (Stein ve Book, 2003:87).

### **v. Duygusal Öz Farkındalık:**

Duygusal öz farkındalık, duyguları belirleme, ayırt etme, ne hissettiğimizi ve neden hissettiğimizi algılama yeteneğidir. Bu boyutta eksikliği olan bireylerde düşüncelerini sözle ifade edememe belirtileri görülür. Duygusal öz bilinci yüksek bireyler, duygularıyla ilişki içindedir ve neler hissettiklerini tam olarak anlayabilirler (Stein ve Book, 2003:73).

## **2. Kişiler Arası İlişkiler Ana Boyutu**

Duygusal zekânın bu boyutu insanlar arası sosyal becerileri içerir. Bu yeterlik, sorumluluk sahibi olmayı, çok değişik kişilerle sağlıklı iletişim kurabilmeyi ve takım çalışmasına yatkın olmayı gerektirir. Bu yeterliği yüksek bireyler; başkalarını anlayabilir, iyi ilişkiler kurar ve onlarla iyi geçinirler (Stein ve Book, 2003:87).

Kişiler arası ilişkiler ana boyutunun alt boyutları; sosyal sorumluluk, kişiler arası ilişkiler ve empati olmak üzere üç tanedir. Bu alt boyutların açıklamaları şu şekildedir:

### **i. Sosyal Sorumluluk:**

Sosyal sorumluluk, sosyal bir grup içerisinde işbirliği, birlik ve beraberlik duygusuyla etkili bir eleman olabilme yeteneğidir. Bu yeterlik; sorumluluk bilinciyle, şahsi çıkar gözetmeksizin diğer insanları, sosyal kuralları ve vicdani değerleri dikkate alarak gözetmeyi içerir. Sosyal sorumlulukta, insanlarla ilgilenmek, sosyal ilişkilere duyarlı olmak ve yeteneklerini toplum için kullanmak önemlidir. Bu yeterliği yüksek bireyler; buldukları grupta yapıcı, destekleyici ve işbirlikçi olurlar (Stein ve Book, 2003:155).

### **ii. Kişiler Arası İlişkiler:**

Kişiler arası ilişkiler; başkalarına karşı duyarlı olma, samimi ilişkiler kurma ve bu ilişkileri devam ettirebilme becerisidir. Bu yeterlik; bireylerin yararına olur, sosyal açıdan besleyicidir, tarafların paylaşımı ve karşılıklı memnuniyet elde etme temeline dayanır. Bu durum, sadece sağlıklı ilişkileri kurabilmeyi değil, güvenli bir ruh halinde bulunmayı da sağlar. Bu yeterliği yüksek bireyler; kolaylıkla arkadaşlıklar kurabilir, diğer insanlarla karşı duyarlı olurlar (Stein ve Book, 2003:166).

### **iii. Empati:**

Empati, bireyin başkalarının duygu ve düşüncelerini anlayarak duyarlı olma becerisidir. Empatik olma, karşıdaki kişinin duyguları nasıl ve ne sebeple hissettiğini anlama, onların duygularına önem verme ve ilgili olmayı içerir. Bu yeterliği yüksek bireyler, karşılarındaki insanları duygusal olarak okur ve doğru değerlendirir (Stein ve Book, 2003:137).

## **3. Şartlara ve Çevreye Uyum Ana Boyutu**

Duygusal zekânın bu boyutu, değişik zor durumlarda değerlendirme yapabilmek ve doğru tepkiler verebilme becerisini içerir. Bu yeterlik; ailede, iş yaşamında ve çevrenizdeki problemleri iyi tespit etmeyi ve etkili çözümler üretebilmeyi öngörür. Bu yeterliği yüksek bireyler, sorunların temelini anlamada ve uygun çözümlere ulaşmada esnek, gerçekçi ve ustadırlar (Stein ve Book, 2003:178).

Şartlara ve çevreye uyum ana boyutunun alt boyutları; esneklik, gerçekçilik ve problem çözme olmak üzere üç tanedir. Bu alt boyutların açıklamaları şu şekildedir:

### **i. Esneklik:**

Esneklik, bireyin duygu ve düşüncelerini değişen durum ve şartlara uydurma becerisidir. Bu yeterlik, kişinin sürekli değişen ve belirsiz durumlara karşı çevik, dinamik ve kolayca uyum sağlaması ile ilgilidir. Bu tip kişiler yanıldıklarında kolayca fikirlerini değiştirebilir ve farklı düşüncelere açıktır. Fakat bu durum onların kararsız ve tutarsız oldukları manasına gelmez. Bu kapasiteden mahrum kişiler, inatçı olma eğilimindedir ve değişime kolay adapte olamazlar. Bu yeterliği yüksek bireyler; beklenmedik değişik şartlara karşı kolaylıkla ayak uydurabilir (Stein ve Book, 2003:198).

### **ii. Gerçekçilik:**

Gerçekçilik, gerçek gibi algılanan ile asıl gerçek arasındaki farkı tespit etme ve tanımlayabilme becerisidir. Bu yeterlik; mevcut duruma uyum sağlamayı, olayları korkmadan objektif görmeyi, duyguları ve düşünceleri tam olarak değerlendirmeyi içerir. Karşılaşılan durumlarla doğru bir şekilde yüzleşme, konsantre olma, net bir bakış açısı ile durumu ele alma ve algıda objektif olma hali ön plandadır. Bu yeterliği yüksek bireyler; ayakları yere basan, tarafsız ve acil durumlarda genellikle doğru şekilde harekete geçen kişilerdir (Stein ve Book, 2003:190).

### **iii. Problem Çözme:**

Problem çözme, sorunları doğru belirleme ve etkin çözümler üretebilme yeteneğidir. Problem çözme sürecinde pek çok aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar; problemi anlama, problemle yüzleşme, mümkün olduğunca açık bir şekilde çözümü tespit etme, farklı çözümler üretme ve bu çözümlerden en uygununa karar verme olarak sıralanabilir. Bu aşamalarda planlı, duyarlı, sistematik ve disiplinli olmak çok önemlidir. Bu yeterliği yüksek bireyler; problemleri fark ederek bu problemlerden kaçmak yerine problemlerin üzerine gider (Stein ve Book, 2003:179).

## **4. Stres Yönetimi Ana Boyutu**

Duygusal zekânın bu boyutu, strese karşı koyarken derin üzülmemeye, dağılmama ve kontrolü kaybetmemeye becerisini içerir. Bu boyutta başarılı olmak; genellikle sakin, zor öfkelenen ve baskılara karşı dirençli olmayı gerektirir. Bu

yeterliği yüksek bireyler; genellikle soğukkanlı olup polislik, acil servis vb. kritik işlerde rahatça çalışabilirler (Stein ve Book, 2003:207).

#### **i. Strese Dayanıklılık:**

Strese dayanıklılık; olumlu ve aktif olup, bunalıma sürüklenmeden strese karşı koyarak problemlerin üstesinden gelme becerisidir. Bu beceri üç ana unsur üzerine kurulur. Birincisi, gerektiğinde uygun yöntemler belirleme ve neyi nasıl yapacağını planlamadır. İkincisi, problemleri çözmek için bütün yeteneklerini kullanma kapasitesidir. Üçüncüsü ise, bir sorunla karşılaşıldığında sakinliğini koruyup kontrolü elden bırakmamaktır. Stresle başa çıkma, sorunlar karşısında zihinde rahatlatıcı senaryolar tutmayı, duygulara kapılmamayı, olaylarla sakin olarak yüzleşmeyi ve umutsuzluktan uzak kalmayı gerektirir. Bu yeterliği yüksek bireyler, kriz durumlarında hiç çaresizliğe kapılmadan karar verebilirler (Stein ve Book, 2003:209).

#### **ii. Dürtü Kontrolü:**

Dürtü kontrolü, dürtülere karşı koyabilme ya da onları engelleyebilme becerisidir. Bu yeterlik; saldırganca dürtülerini kabul etmeyi, sınırlara hâkim olup sakin olmayı ve sorumsuz davranışlardan kaçınmayı gerektirir. Bu boyutta eksikliği olan bireylerde; siniri kontrol edememe, sabırsızlık, öfke patlamaları ve beklenmedik çıkışlar görülür. Bu yeterliği yüksek bireyler; ihtiyaçlarını erteleyebilir, sabırlıdır ve sakin yapıdadır (Stein ve Book, 2003:209).

### **5. Genel Ruh Hali Ana Boyutu**

Duygusal zekânın bu boyutu, mutlu olabilme ve çevremizdekileri de mutlu edebilme becerilerini içerir. Bu boyut yaşamdan alınan zevki, tatmini ve memnuniyeti öngörür. Bu boyutta yeterliliği yüksek olan bireyler, olumlu duygu hali içinde olup neşeli ve coşkuludurlar (Stein ve Book, 2003:237).

Genel ruh hali ana boyutunun alt boyutları mutluluk ve iyimserlik olmak üzere iki tanedir. Bu alt boyutların açıklamaları şu şekildedir:

### **i. Mutluluk:**

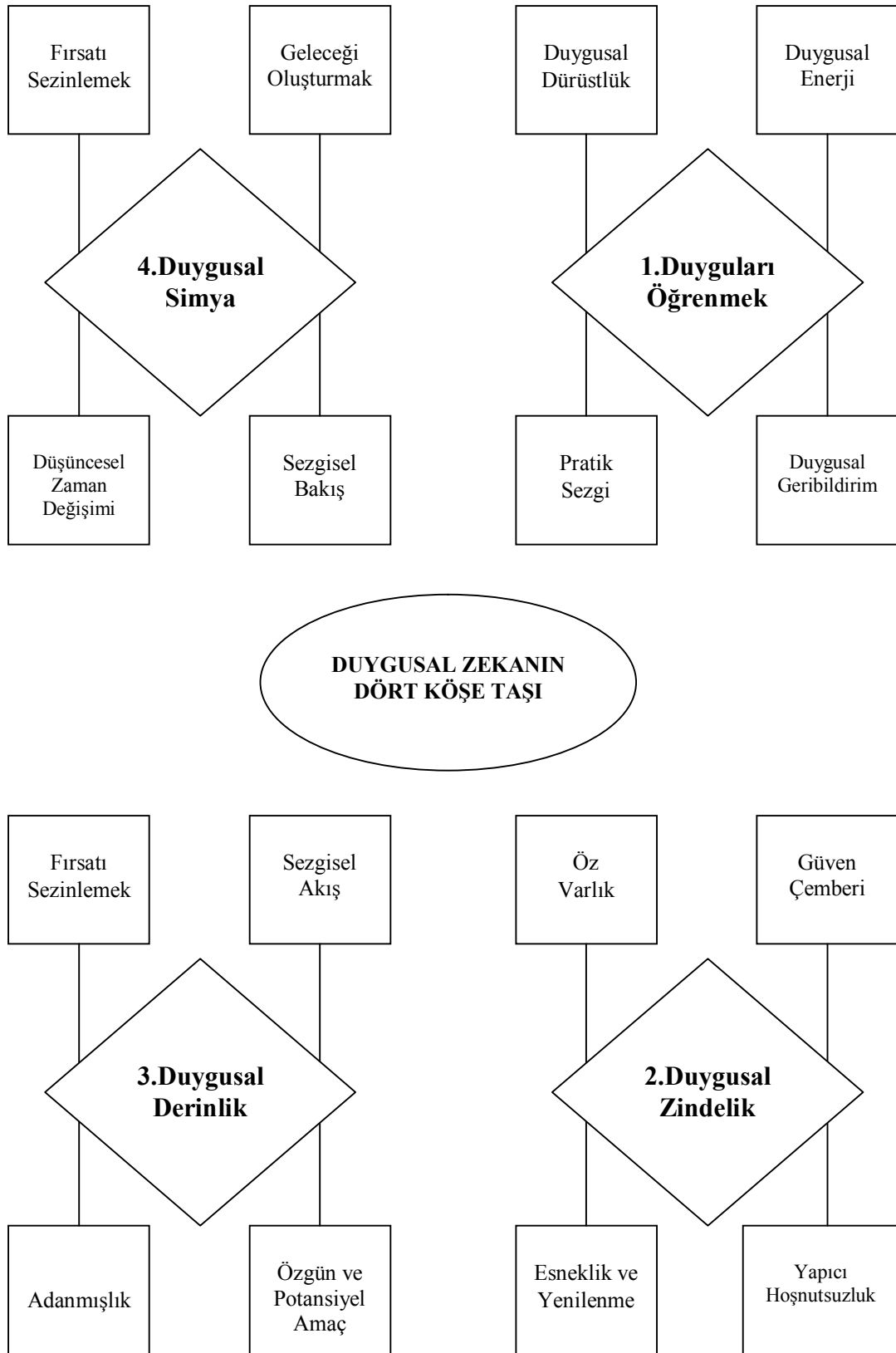
Mutluluk, yaşamdan memnun olma, kendi ve çevrenizdekilerle eğlenip keyif alma becerisidir. Bu yeterlik; kişisel tatmin, genel memnuniyet ve yaşamdan lezzet alma durumlarının toplamıdır. Duygusal zekâ unsurları arasında olmazsa olmaz yeri vardır ve duygusal zekânın göstergesi konumundadır. Mutluluk; neşeli, istekli, rahat ve huzurlu olmayı öngörür. Bu boyutta yeterliliği yüksek olan bireyler sürekli neşelidir, depresyon ve endişeden uzaktırlar (Stein ve Book, 2003:239).

### **ii. İyimserlik:**

İyimserlik, diğer bir deyişle optimizm, yaşamın aydınlık yönünü görebilmek ve zor anlarda bile olumlu bir yaklaşım içinde olma becerisidir. İyimserliğin karşıtı, karamsarlıktır ki bu da bir depresyon belirtisidir. Bu boyutta yeterliliği yüksek olan bireyler, yaşama umutla bakar ve şansızlıklara rağmen yılmazlar (Stein ve Book, 2003:255).

#### **2.1.1.4. Cooper ve Sawaf (1997) Modeli**

Cooper ve Sawaf (2000:xxxv) duygusal zekâ ile liderlik üzerine odaklanmış olup duygusal zekâyı özellikle yönetim ve organizasyon bazında irdelenmiştir. Bu modelde duygularına güvenen ve onları etkili kullanabilen bireylerin daha iyi bir kariyere ve ilişkilere sahip olacakları, üretkenlikte ve başkalarını motive etmede daha başarılı olacakları savunulmaktadır (Cooper, 1997:31). Bu duygusal zekâ modeli, “dört köşe taşı modeli” olarak adlandırılmaktadır. Bu modeldeki dört köşe taşı (dört ana boyut) şu şekildedir:



Şekil 2.3. Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekânın dört köşe taşı modeli (Cooper ve Sawaf, 2000:xxxv)



### 1. Köşe taşı: Duyguları öğrenmek

Duyguları öğrenmek, kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kuruludur. Kişinin kendisine karşı gerçekçi davranması, kendini tanıması, içsel rehberlik, saygı ve sorumluluk gibi kavramları kapsayan kişisel bir güç oluşturması önemlidir. Duygusal bilgi, kaynağını bilişsel zekânın düşünsel derinliğinden değil, bizi var eden kendi misyon ve potansiyelimizi ortaya çıkarmak ve korumak için bizi motive eden enerjinin beslendiği insan kalbinin işlemesinden almaktadır. Duygusal bilgi; duygusal zekânın alfabesini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenmek ve duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varılması, ona saygı duyulması ve değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000:3).

Duyguları öğrenme köşe taşı aşağıdaki becerilerinden oluşmaktadır:

- **Duygusal dürüstlük:** Duyguları ve açık bir şekilde ifade etmeye dikkat etmek, kalp ile iletişim kurarak uyum içinde hareket etmektir.
- **Duygusal enerji:** Günlük gerilim ve enerji düzeyini anlayarak, onları etkin bir şekilde yönlendirebilme, dikkatini birisine ya da bir şeye verebilmektir.
- **Duygusal geribildirim:** Duyguların sorumluluğunu üzerine alarak duyguların sizi hareketlendiren, soru soran, bazı şeyleri açıklığa kavuşturan, kapasitelerinizi artıran ve öğrenen, pratiğe geçiren veya tavır aldırان özellikleri olduğunu düşünmektir.
- **Pratik sezgi:** Yenilik ve yaratıcılık konusunda içinin sesini dinlemek, esinlenmektir (Cooper ve Sawaf, 2000:3-84).

### 2. Köşe taşı: Duygusal zindelik

Tıpkı fiziksel zindeliğin vücutta güç dayanıklılık ve esneklik oluşturması gibi duygusal zindelik de kalpte dayanıklılık, güç ve esneklik oluşturur. Bu durum güveni artırarak duyguları anlama yeteneğinin pratiğe dönüştürülmesine imkân sağlar. Duygusal zindelik sayesinde, hem temel kişisel değerler hem de onları canlı tutan ve yönlendiren duygular anlaşılır. Duygusal zindelik aracılığıyla insanlar varlıklarına, gerçek yerlerine, yaşamlarına ve işlerine geniş bir açıdan bakabilirler (Cooper ve Sawaf, 2000:85).

Duygusal zindelik köşe taşı, aşağıdaki alt becerilerden oluşmaktadır:

- **Öz varlık:** Temel duygusal gerçeğinizi, ne düşündüğünüzü, ne için yaşadığınızı ve neye inandığınızı ifade eder.
- **Güven çemberi:** Dürüstlük, uygun ölçülerde açıklık, inanırlık ve güvenilirliği oluşturmaktır.
- **Yapıcı hoşnutsuzluk:** Hoşnutsuzluğun içinde var olan enerjiyi yapıcı bir amaçla kullanmaktır.
- **Esneklik ve yenilenme:** Zorluklarla mücadelede içgüdü, hayal ve sezgilerden de yararlanarak geleceğimizi ve kalbimizi yeniden şekillendirmektir (Cooper ve Sawaf, 2000:85-176)

### 3. Köşe Taşı: Duygusal derinlik

Duygusal derinlik kişinin temel karakter ve etkinliğini belirler. Kişinin bütünlüğünü, potansiyelini ve amacını geliştirir. Duygusal derinlik, kişinin içsel hedeflerini tam olarak saptamasını ve bunlara kendini adanmasını gerektirir (Cooper ve Sawaf, 2000:177).

Duygusal derinlik köşe taşı, aşağıdaki etki öğelerini içermektedir:

- **Özgün potansiyel ve amaç:** Kendimizi, amacımızı ve derinlerde bizim için önemli olan yetenekleri bilmek ve bunları hayatın çağrısına adamaktır.
- **Adanmışlık:** Problemlere çözüm bulma konusunda duygusal açıdan adanmışlık göstermek, cesaretle ilerlemek, başkalarını ve kendinizi en iyisini yapabilme konusunda sorumlu tutmaktır.
- **Dürüstlüğü yaşamak:** Bütün sorumluluğu kabul etmek, açık ve net bir iletişim kurmak, sözlerini tutmak, gizli gündemlerden kaçınmak, kendinizi veya ekibinizi şerefli bir şekilde yönetme cesaretine sahip olmaktır.
- **Yetki olmadan etki:** En üst seviyede başarı için sınıf, ayrıcalık veya otoriteden değil de yaratıcılıktan ve saygıdeğer olmaktan yani duygusal potansiyelden güç almaktır (Cooper ve Sawaf, 2000:177-284).

### 4. Köşe taşı: Duygusal simya

Simya, değersiz bilinen bir maddeyi, daha değerli altın gibi bir madde haline dönüştürme işlemi veya gücü olarak tanımlanır. Duygusal simya ise güçlendirilmiş duygusal zekânın ve farkında olma duygusunun önsezisel uygulamalarına işaret eder. Duygusal simya ile otomatik olarak uzaklaştırmak ve reddetmektense bireyin kendi

içinde ve başkalarına karşı hissettiği çeşitli duygusal frekansları ve yakınmaları hissetmesi, ayarlaması ve yönlendirmesi mümkündür (Cooper ve Sawaf, 2000:285).

Duygusal simya köşe taşı, aşağıdaki öğelerinden oluşmaktadır:

- **Sezgisel akış:** Gelişmiş bir önsezinin akış halinde olmasıdır. Gönülden istediğimiz hedefleri takip ederken en üst düzey performansımıza ulaştığımızı veya sınırlarımızın ötesine uzandığımızı hissetmektir.
- **Düşüncesel zaman değişimi:** Geleceği hissetmek, yeni fırsatlara karşı duyarlı olmak, geçmiş tecrübelerin ve alınan derslerin farkında olmak ve dikkati şu ana vermektir.
- **Fırsatı sezinlemek:** Şimdiki zaman dikkatimizi vermenin ötesinde geleneksel beş duyuya ilaveten içimizdeki içgüdülerimizle insan algılamasının ve zekâsının ulaşabildiğinin ötesini hissetmektir.
- **Geleceği yaratmak:** Zorluk ve engellere rağmen, yılmadan geleceğin aktif bir şekilde ve tutkuyla yaratılmasına yardımcı olmaktır (Cooper ve Sawaf, 2000:285-376).

Yukarıda bahsedilen dört temel duygusal zekâ modelinin karşılaştırılması Tablo 2.2'de verilmiştir:

Tablo 2.2. Duygusal zekâ modellerinin karşılaştırılması

<b>Salovey ve Mayer (1990)</b>	<b>Goleman (1995)</b>	<b>Bar-On (1997)</b>	<b>Cooper ve Sawaf (1997)</b>
<b>Model Türü:</b> Yetenek Tabanlı	<b>Model Türü:</b> Karma	<b>Model Türü:</b> Karma	<b>Model Türü:</b> Karma
<b>Tanım :</b> “Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşünceyi kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek, duyguları kontrol etmek yetenekleridir.”	<b>Tanım:</b> “Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir.”	<b>Tanım:</b> “Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlik ve beceriler dizisidir.”	<b>Tanım:</b> “Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.”
<b>Temel Boyutları:</b> 1. Duyguları tanımlayabilme, 2. Duyguları kullanma 3. Duyguları anlama 4. Duyguları yönetme	<b>Temel Boyutları:</b> 1. Öz bilinç 2. Kendi duygularını yönetme 3. Sosyal bilinç 4. Sosyal beceriler	<b>Temel Boyutları:</b> 1. Kişisel farkındalık 2. Kişiler arası ilişkiler 3. Şartlara ve çevreye uyum 4. Stres yönetimi 5. Genel ruh hali	<b>Temel Boyutları:</b> 1. Duyguları öğrenmek 2. Duygusal zindelik 3. Duygusal derinlik 4. Duygusal simya
<b>Genel Özelliği:</b> İnsanın geçmişteki deneyimleri etkili olarak kullanarak yaşamını nasıl daha verimli olarak sürdürebileceği üzerine odaklanmıştır.	<b>Genel Özelliği:</b> Duygusal zekâ yeterliğine dayanan performans temelli bir modeldir.	<b>Genel Özelliği:</b> Duygusal zekâyı psikolojik iyi hal kavramı içinde ele alarak ölçmeye çalışmıştır.	<b>Genel Özelliği:</b> Duygusal zekâ ile liderlik üzerine odaklanmıştır

Tablo 2.2’de dört temel duygusal zekâ modelinin model türleri, tanımları, boyutları ve genel özellikleri görülmektedir. Bu modellerden sadece Salovey ve Mayer’in önerdiği modelin türü yetenek tabanlı model olarak, diğer üç model (Bar-On, Goleman, Cooper ve Sawaf) ise karma model olarak isimlendirilmiştir. Yetenek tabanlı ve karma modellerin ortak özelliği olarak, hepsinde duygusal zekânın bilişsel becerilerini ve kişisel özellikleri içeren bileşenler bulunmaktadır. Fakat Mayer ve Salovey modeli diğer üç modelden farklı olarak duygusal zekâyı kişilik özelliklerinden ayrı ele alarak, duygusal bilgiyi işleyen bilişsel bir beceri türü olarak tanımlamıştır (Mayer vd., 2000b: 401). Diğer üç duygusal zekâ modelinde ise kişilik özellikleri ile yetenek faktörleri birbirleriyle ilişki içerisinde.

Dört temel duygusal zekâ modelinin boyutları karşılaştırıldığında ortak noktalar olduğu tespit edilmiştir. Cooper ve Sawaf modelindeki duyguları anlama yeteneği, Salovey ve Mayer’e göre duyguları algılama ve tanımlama iken Goleman’a duygularımızın farkında olma anlamına gelen öz bilinçtir. Cooper ve Sawaf modelindeki duygusal zindelik boyutu, Salovey ve Mayer’e göre duyguların yönetilmesi iken, Goleman’a göre bireyin iç dürtülerin kontrol edilmesidir. Cooper ve Sawaf modelindeki duygusal derinlik kavramı, Salovey ve Mayer’e göre duyguların düşüncede kaynaştırılması anlamına gelen duyguları kullanma iken Goleman’a göre kendini motive etmedir. Cooper ve Sawaf modelindeki duygusal simya kavramı, Salovey ve Mayer’e göre duyguları oluşturabilme yeteneği anlamına gelen duyguları anlama iken Goleman’a göre empatiye karşılık gelmektedir.

## **2.2. DUYGUSAL EMEK**

Bu bölümde duygusal emek kavramı ve duygusal emek modelleri üzerinde durulacaktır.

### **2.2.1. Duygusal Emek Kavramı**

Günümüzde işlerinde çalışanlar, duygularını ya da duygusal gösterimlerini şekillendirme çabası içine girmektedirler. Duygusal emek ya da duygusal işçilik denilen bu çabanın örgüt yönetimi için önemi artmaya başlamıştır. Örgüt yönetimi tarafından çalışanların duygusal gösterimlerini yönlendirme bazen yazılı kurallar içerisinde olabileceği gibi bazen de informel beklentiler şeklinde örgüt kültürünün bir parçası olabilmektedir. Çalışanlar ise kendilerinden beklenen şekilde

davranabilmek için duygu yönetimi ve gösterimini bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullanmaktadırlar (Mann, 2007:553).

Duygusal emek (emotional labor) kavramı, ilk olarak 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından “Yönetilen Kalp” (The Managed Heart) isimli kitabında ileri sürülmüştür. Hochschild (1983:7)’e göre duygusal emek; işgörenlerin duygularını düzenleyerek dışarıdan gözlemlenebilecek yüz ve beden hareketleriyle karşı tarafa yansıtma faaliyetleridir. Duygusal emeğin zihinsel ve fiziksel emekten farklı olarak üçüncü bir emek türü olduğu ifade edilmektedir. Bu bakış açısına göre zihinsel emek, işgörenin ortaya koyduğu bilgi ve yetenekleridir. Fiziksel emek, kurumun amaçlarına ulaşmak için işgörenin ortaya koyduğu çabayı anlatır (Kaya, 2009:11). Duygusal emek ise etkili ve verimli bir çalışma için işgörenin kendinden beklenen duyguları taşıması ve göstermesidir.

Ashforth ve Humphrey (1993:89)’e göre duygusal emek, duyguyu sergileme davranışdır. Buna göre duygusal emek, işgörenin duygularını yönetmesinden daha ziyade gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir.

Duygusal emek süreci incelendiğinde, işgörenlerin çalışma ortamında müşteri ya da takipçileri ile ilişkileri sırasında, karşısındaki kişilerde bir duygusal durum oluşturma amacına yönelik duygular ile sınırlı olmaktadır. Bu süreçte örgütün yöneticileri, işgörenlerin özellikle göstermek zorunda oldukları ve gösterdikleri duygular üzerine odaklanmaktadırlar. Fakat duygusal emeğin kapsamında olan gösterilen bu duyguların nasıl yönlendirildiğine ya da düzenlendiğine dair bir çalışma içine girmemektedirler. Özellikle müşteri ile birebir ilişki içinde çalışanların; işlerinin bir parçası olarak, müşterilerde özel bazı duyguları ya da tepkileri uyandırabilmek amacıyla sözlü ya da sözsüz araçlarla belirli duyguları gösterme süreçleri “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır (Noon ve Blyton; 2002:175).

Duygusal emek, bir örgütte çalışanın rol gerekliliklerinden biri olarak kabul edilmekte ve yönetim tarafından belirlenen bazı duyguların gösterilmesine ya da yönetim tarafından istenmeyen bazı duyguların gizlenmesine yönelik çabaları ifade etmektedir. Ancak çalışanların müşterilerin duygularını etkilemek için duygusal emek sergilemeleri sayesinde örgütsel hedeflere ulaşmak mümkün olduğundan örgütler, duygusal gösterimlerine ilişkin bazı beklentilere sahiptir (Diefendorf ve Gosserand, 2003:945).

Günümüzde özellikle hizmet sektöründe, toplam kalite anlayışının öneminin anlaşılması ile birlikte duygusal emek kavramının önemi giderek daha iyi anlaşılmakta ve duygusal emek kullanımı, hizmet kalitesini sağlamanın temel koşullarından biri olarak görülmektedir. İşletme yönetimleri artık çalışanların müşteriyle ilişkilerinde kendilerini ifade etme biçimlerini kontrol etmeye başlamışlardır (Seçer ve Tınar; 2004:272; Morris ve Feldman; 1996:986-987). İşletme yönetimlerinin talepleri doğrultusunda belirli duyguları sergilemek zorunda kalan işgörenler, içtenlikle ya da yüzeysel bir çaba içine girmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum işgörenlerde iş doyumunu ya da tükenmişlik olarak ortaya çıkabilmektedir (Grandey; 2000:96). Kuşkusuz tüm işgörenler çalıştıkları esnada zaten birtakım duygular sergiliyorlar, fakat duygusal emek temel düzeyin üstünde süreklilik arz eden rol yapmayı ifade etmektedir (Güngör, 2009:170).

Hochschild (1979:553-555), duygular konusunda organizmal ve interaktif olmak üzere iki yaklaşım öne sürmüştür. Organizmal yaklaşımda duygu, içgüdü ve dürtülere bağlı ani bir refleks olarak ortaya çıkan bir durum olarak görülür. Bu süreçte sosyal faktörler sadece duyguların gösterilmesi, yansıtılması aşamasında rol oynamaktadır. Sosyal faktörlerin, duyguların meydana gelmesinde etkili olmadığı varsayılır. Dolayısıyla duyguların bir başkası tarafından yönetilemediği kabul edilir. İkinci yaklaşımda duyguların oluşumunda sosyal boyutun önemi ele alınmaktadır. Buna göre bireyler sosyal yaşamda birçok ilişkiler ağına sahiptir ve bu süreçte duygularını belirli adet ve kurallarla yönetmeye başlarlar. Duruma uygun davranışları sergilemelerini sağlayan bu beceriyi genellikle farkında olmadan geliştirebilmektedirler (Güngör, 2009:169).

Hochschild (1979:560), duygu yönetimi sürecinin sosyal etkileşim ile şekillendiğini belirterek duygusal emeğin sosyal içeriğine işaret etmektedir. Duygusal emek, işgörenin sosyal etkileşimde bulunurken, yaptığı hizmeti sunması esnasında örgüt yönetimi tarafından talep edilen ve çalışırken üstlendikleri rollerine özgü örgütsel beklentileri karşılamak için duyguların gösterilmesi durumudur (Morris ve Feldman, 1996:987; Brotheridge ve Lee, 2003:365; Payne, 2006:7).

Morris ve Feldman (1996:987-988), duygusal emeğin dört temel sürecinden bahseder. Birinci süreçte duygular etkileşimci model üzerinden düşünülmektedir. Bu süreçte bireyler duygularını sosyal çevreyi algılamalarına göre biçimlendirirler. İkinci süreçte, yine etkileşimci model çerçevesinde işverevin istediği duygular ile

hissettiği duygular arasında bir uyum olsa bile bireyin bu duyguları sergilemek için gayret göstermesi ve çaba harcaması durumudur. Üçüncü süreçte, bir kez sergilenen bu duygu artık bir piyasa malı (meta) olmaktadır ve hizmeti sunan işgören artık sunulan hizmetin bir bileşeni durumuna gelmiştir. Dördüncü süreçte, duyguların nasıl ve ne zaman gösterileceğine ait tespit edilmiş kuralların olmasıdır. Hochschild (1979:563-564) bu kuralları “hissetme kuralları” (feeling rules) olarak ifade etmekte olup bu hissetme kurallarını sosyal yapı şekillendirmektedir. Sosyal yapının, bir başka deyişle, örgüt kültürünün etkisiyle pek çok durumda nasıl davranacağımızı veya bizden nasıl davranmamızın beklendiğini biliriz. Örneğin, bir akrabamız vefat ettiğinde üzülmemiz veya terfi ettiğimizde sevinmemiz gerektiğini bildiğimiz gibi (Güngör, 2009:170).

Günümüzde duygusal emek hizmet sektörlerinde müşteri memnuniyeti çerçevesinde çalışandan beklenen rol gerekliliklerinden birisi haline gelmiştir. Çünkü hizmet sektörlerinde duygusal gösterimler hizmet kalitesini artırarak müşteri üzerinde güçlü etkilere yol açacaktır. Duygusal emeğin müşteride oluşturduğu olumlu izlenim yanı sıra, çalışanın gösterdiği ya da gizlediği duygular ile kendisinde oluşan iş doyumunu, işten ayrılma isteği, stres, tükenmişlik ve rol çatışması gibi geniş kapsamlı etkileri de duygusal emek literatüründe git gide daha fazla tartışılmaya başlanmıştır (Wharton, 1993:205-232; Ashforth ve Humphrey, 1993:88-115).

Glomb ve Tews (2004)’e göre duygusal emek kapsamı yerine odaklandıkları süreçler çerçevesinde; “davranışsal gösterim” (behavioral display), “duygusal çelişki” (emotional dissonance) ve “içsel süreç” (internal process) adı altında üç grupta toplanmaktadır. İlk olarak “davranışsal gösterim” odaklı yaklaşımlarda çalışanların içsel olarak yaşadıkları duygusal süreçler veya etkileşimden ziyade iş yerinde bu duyguların dışa yansıyan kısmına ağırlık verilmiştir. Örneğin çalışanlar, iş yerindeki gösterim kuralları çerçevesinde duygularını davranışa dökmekte, müşterileri bu gösterilen davranışlar ile etkilemeye çalışmaktadırlar.

İkinci olarak “duygusal çelişki” odaklı yaklaşımlarda, çalışanın gösterim kuralları çerçevesinde uygun gördüğü için sergilediği veya yansıttığı duygular ile içten hissettiği ancak yansıtılmasının uygun olmayacağını düşündüğü duygular arasındaki farklılığa (çatışmaya) dikkat çekmektedir. Örneğin Hochschild (1983), duygusal emekte gerçek benliği ile hissettikleriyle onun içsel ve dışsal yansımaları arasındaki farkın çalışmanı yabancılaşmaya götüreceğini ileri sürmüştür. Üçüncü



olarak ‐içsel süreç‐ odaklı yaklaşımlarda, duygusal gösterim sırasında çalışanların yaşadıkları içsel süreçte ortaya koyduğu duygusal düzenleme yöntemlerine ağırlık verilmektedir. Bu yaklaşım, davranışsal gösterim ve duygusal çelişki kavramlarını da içine alarak duygusal emek çalışmalarını genel duygusal düzenleme yaklaşımıyla açıklamaya çalışmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2003; Diefendorff, Croyle ve Grosserand, 2005; Grandey, 2003; Hoshschild, 1983; Çukur, 2009).

Brotheridge ve Grandey (2002) tarafından yapılan çalışmalarda duygusal emek iki farklı yaklaşımla incelenmiştir. Bu çalışmada, duygusal emeğin çalışan odaklı yaklaşım ya da iş odaklı yaklaşım olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Çalışan odaklı yaklaşımda çalışanların duygusal emeklerini davranışlarına nasıl aktaracağını belirten duygu yönetimi sürecine odaklanılmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım, çalışanların gerçek duyguları ile ifade ettikleri duygular arasında var olan çatışmadan kaynaklanan duygusal uyumsuzluğu da incelemektedir. İş odaklı yaklaşımda, müşteri ile etkileşim gerektiren tüm işlerde, duygusal emek davranışlarının mevcut iş özellikleri (çalışan ve müşteri arasındaki etkinin çeşitliliği, sıklığı, süresi, yoğunluğu) tarafından belirlendiği vurgulanmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff vd., 2005; Liu, Perrewé, Hochwarter ve Kacmar, 2004; Pala, 2008).

Duygusal emek sürecinde bireylerin belli durumlar için hangi duyguların nasıl gösterilmesi gerektiğini anlamak için ‐duygu kuralları‐ ve ‐gösterim kuralları‐ ortaya çıkmıştır. Duygusal emek literatüründe ‐duygu kuralları‐ ve ‐gösterim kuralları‐ olarak geçen bu kavramların içeriği aslında örgüt kültüründe yer alan temel inanç ve değerlerde yer bulduğu belirtilmektedir (Seçer, 2007:827). Duygu kuralları, gerçekte belirli bir durum için hangi duyguyu hissetmenin uygun olduğunu belirleyen kurallardır (Hochschild, 1990:122). Gösterim kuralları ise daha çok dışa vurulan davranış ile ilgilidir (Ashforth ve Humphrey, 1993:89). Gösterim kuralları belirli bir duygusal durumu veya izlenimi oluşturmak için hangi davranışları göstermek gerektiğini belirleyen kurallardır. Bu süreçte hangi kuralların izleneceği, bu süreçte benimsenen teorik yaklaşıma göre değişir (Seçer, 2005:827).

### **2.2.2. Duygusal Emek Modelleri**

Duygusal emek konusunda geliştirilen dört temel modelden bahsedilebilir. Bunlar Hochschild (1983) modeli, Ashforth ve Humphrey (1993) modeli, Morris ve Feldman (1996) modeli ve Grandey (2000) tarafından geliştirilen modellerdir.

### 2.2.2.1. Hochschild (1983) Modeli

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild (1983:7)'e göre duygusal emek, “herkes tarafından gözlemlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimler yaratabilmek için hislerin yönetilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte esas olan duygu yönetimidir. Duygu yönetiminin duygusal emek haline gelmesi ancak bir ücret karşılığında çalışan bir işgören tarafından yapılmasında olur. Hochschild (1990:118) başka bir çalışmasında duygusal emeği, “işin gerektirdiği doğru duyguları hissetmek için çaba gösterme işi” olarak ifade etmekte ve iş yaşamında duyguların yönetilmesi (emotional labor) ile özel yaşamda duyguların yönetilmesini (emotion work) birbirinden ayırmaktadır.

Hochschild (1983:33) hizmet çalışanlarını tiyatro aktörlerine benzetmiştir. Tıpkı tiyatro aktörleri izleyicilere doğal ve içten bir gösteri sunmaya çalıştıkları gibi hizmet çalışanları da etkileşim altında buldukları müşterilerine benzer şekilde işlerinin gerektirdiği performansları sergilerler. Çalışanların sergilediği bu performanslar adeta tiyatrodaki rol yapmaya, etkileşimde buldukları müşterileri de tiyatro izleyicilerine benzetilmektedir. Her iki gruptaki insanlar hissettikleri duyguları karşı tarafa sergilerken duygularını kontrol edip davranışlarına yansıtma için çaba sarf ederler ki buna duygusal emek denmektedir. Hizmet çalışanları yaptıkları işin gerektirdiği uygun duygusal davranışları gerçekten hissetmeseler bile adeta bir aktör gibi rol yaparak sergilemektedir.

Hochschild (1983:7), meslek gruplarını duygusal emek kullanan ve kullanmayan olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu bağlamda bir meslekte duygusal emek kullanma ihtiyacı olması için üç özelliğin var olması gerekmektedir. Birincisi çalışanlar müşterilerle yüz yüze ya da telefonla etkileşim içine girmelidir. İkincisi, çalışanlar müşterilerin duygularını ön planda tutmalıdır. Üçüncüsü, müşteriler ile çalışanların etkileşimleri üzerinde örgüt yönetiminin kontrolü olmalıdır. Hochschild bu özellikleri taşıyan altı meslek grubunu; serbest meslek çalışanları, işletmeciler ve yöneticiler, satış görevlileri, memurlar ve evde çalışan özel hizmetliler olarak belirlemiş ve bu meslek grupları dışındakilerin duygusal emeğe ihtiyacı olmadığını ifade etmiştir. Hochschild'in sınıflandırdığı bu altı meslek grubuna dair bazı eleştirilerde bulunulmuştur. Getirilen eleştirilerden ilki bu altı meslek grubu içinde her meslek grubunun aynı miktarda duygu alışverişi içermeyeceği ve bu meslek

gruplarının kendi içinde duygusal emek ihtiyacı seviyesine göre sıralanması gerektiğidir. Diğer bir eleştiri ise çalışanların bireysel özelliklerinden kaynaklanan duygusal emek düzeylerindeki farklılıkların ihmal edildiğidir (Gosserand, 2003:87).

Son yıllarda hizmet sektörleri önem kazanmış ve bu sektörde de müşteri ile daha fazla bire bir ilişki kurulmasını gerekmektedir. Bu bağlamda müşteri memnuniyetinin daha üst düzeylere çıkarılması amacıyla yöneticiler, çalışanların sergilediği duygulara özel bir önem vermeye başlamıştır. Hatta bu süreçte duyguların ücret karşılığı alınıp satılan birer mala dönüştürüldüğü söylenebilir (Hochschild, 1983:118-119). Yani hizmet sektöründeki kişilerin işyerindeki başarısı duygularını uygun gösterme başarısına bağlıdır. İşgücü sahipleri bunu fark ederek duygusal emeği kişilerinin inisiyatifine bırakmayarak belirli normlara bağlamayı tercih etmişlerdir. Örgütler, müşteri ile ilişkide işgöreninin hangi duyguları göstermesi gerektiğini belirli “duygusal davranış kuralları” (emotional display rules) ile belirler. Bu kuralların konulmuş olması hem örgüt amaçlarına hizmet etmesi hem de işgörene kılavuzluk etmesi açısından çok önem taşımaktadır (Köksel, 2009:6).

Hochschild, çalışanların duygusal davranışları davranış kuralları çerçevesinde gerçekleştirme sırasında iki tür duygusal kontrol stratejisinden bahseder. Birincisi “yüzeysel rol yapma” (surface act) denilen hissedilen duyguyu değiştirmeden sadece verilen tepkinin ayarlanmasıdır. İkincisi “derinden rol yapma” (deep act) hissedilen duyguyu derinlemesine düşünerek gözden geçirip duyguyu yaşamaya çalışarak samimi davranılmasını sağlayan duygu kontrolüdür (Hochschild, 1983:37-38).

#### **i. Yüzeysel rol yapma:**

Yüzeysel rol yapma, gerçekte var olmayan ve hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesidir. Yüzeysel rol yapma üç şekilde olabilir. Bunlardan ilki, içten gelmediği halde uygun duygusal tepkinin ortaya konulmasıdır. Yani çalışanın kurumsal veya mesleki gösterim kuralları çerçevesinde hiç hissetmediği bir duyguyu sergilemesidir. İkincisi, kişinin öncü olay sonrası hissettiklerini dışa yansıtmamasıdır. Bu durum hissedilen duygunun hiç sergilenmemesi, diğer bir deyimle bastırılmasıdır. Üçüncü ve son olarak hissedilen duygu yerine farklı bir duygu göstermesi şeklinde olabilir. Hissedilen duygunun niceliksel olarak farklılaşması (artırmak, azaltmak, vb.) şeklinde de ifade edilebilir (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003).

Yüzeysel davranışta kişi hissetmediği halde şartların gerektirdiği duygu ifadelerini yani sadece davranışlarını değiştirerek özellikle duygusal düzenlemenin davranışsal boyutunu (dışa yansımaları) oluşturur. Bu bağlamda yüzeysel rol yapma, Ekman ve Friesen (1971) tarafından ortaya atılan kültürel olarak öğrenilmiş “gösterim kurallarının” (display rules) iş yaşamına yansımaları olarak da düşünülebilir (Çukur, 2009:534).

Hochschild (2003), özellikle hissetmediği halde yüzeysel davranış sergileyenlerde gösterilen duygu ile hissedilen duygu arasındaki “duygusal çelişki” meydana geleceğini ifade etmektedir. Bir müddet sonra bu duygusal çelişki çalışanlarda fizyolojik tahribata yol açacaktır. Bununla ilgili Hochschild (1983:16) uçuş görevlileri ve bilet gişesi çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma yapmıştır. Örgütte çalışanlara maaşları karşılığı, işlerinin gerektirdiği duygusal davranış kurallarını sergileme zorunluluğu getirmiş ve çalışanlar üzerine bir denetim mekanizması kurmuştur. Bu denetim sonucunda çalışanlar hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi sergilemek zorunda kalmışlardır. Bir süre sonra çalışanlarda şiddetli baş ağrıları ortaya çıkmış, çalışanların işe devamsızlığının arttığı kaydedilmiş ve çevrelerindeki kişilere çirkin sözler söyledikleri görülmüştür. Bu durumda çalışanların duygusal ifadelerini sadece örgüt çıkarları için kullanmalarını isteyen işverenlerin çalışanların duyguları üzerindeki çabalarını ihmal ettikleri görülmektedir (Köksel, 2009:9).

## **ii. Derinden rol yapma:**

Derinden rol yapma davranışta bulunduğu şartlara göre sergilemek zorunda olduğu duygu için hissedilen duyguların ayarlanmasını yapmayı ve gerçekten hissetmek için çabayı ifade etmektedir. Derinden rol yapma sırasında işgören yüzeysel rol yapmada olduğu gibi hissedilmesi gereken duyguların sadece davranışa yansımalarını ayarlamak yerine hissedilmesi gereken duyguları ortaya çıkarabilmek için içten ve yoğun bir çaba sarf etmektedir (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003). İçten davranışta bulunduğu işte sergilemek zorunda olduğu duygu için duygularını düzenlemeye tabi tutar ve zamanla gerçekten hissedebilir. Derinden rol yapma genellikle olumlu duygusal durum yaşantısı için çaba sarf etmeyi ve böylece olumlu duygu davranışın sergilenmesi sürecini içerir (Grandey, 2003). Çalışanlar derin davranış sergilerken

yüzeysel davranışa göre daha fazla çaba harcamaktadır. Bunun sebebi, derinden rol yapma sürecinde çalışanların hissedilmesi gereken duyguyu gerçekten hissetmeye çalışmak için gerekli düşünce, imge ve hatıraları uyandırmaya çalışmalarıdır (Ashforth ve Humphrey,1993).

Hochschild (1983) derinden rol yapma stratejisinin iki farklı boyutuna işaret etmektedir: Aktif ve pasif derinden rol yapma. Aktif derinden rol yapmada çalışan, işin gerektirdiği duygusal beklentiyi karşılamak için aktif bir çaba içerisindedir. Pasif derinden rol yapmada ise iş bağlamında gerekli duygular otomatik olarak veya o anda hissedilmekte ve yansıtılmaktadır. Derinden rol yapma tanımlamaları veya ölçüm girişimleri genellikle bu stratejinin aktif boyutuna işaret etmektedir (Çukur, 2009:534).

#### **2.2.2.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Modeli**

Ashforth ve Humphrey (1993:90) duygusal emek için, duyguların yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlardan oluştuğunu, müşteriye hizmet sürecinde çalışan tarafından duyguların yansıtılması olarak ifade etmektedir. Bu modelde duygusal emek, en uygun duygunun sergilenme davranışı olup Hochschild modelinden en önemli farkı duygusal emeğin temeli olarak duygu yönetiminden ziyade davranış yönetimine odaklanılmasıdır. Bu bağlamda bireylerin ne tür duygular içinde oldukları bir dereceye kadar önemlidir, fakat bu duyguların nasıl davranışlara dönüştüğü, davranışların gözlenebilir olması sebebiyle, daha büyük bir öneme sahiptir (Güngör, 2009:171).

Bu yaklaşımda, müşterilere sunulan hizmet kalitesindeki en önemli etkenin çalışanların davranışlarıyla müşteride bir tür izlenim oluşturma (impression management) olduğu savunulmaktadır. İzlenim oluşturmada çalışanlar diğer kişilerin kendisi hakkında iyi düşüncelere sahip olmalarını ister (Luthans, 2005). Böylece herkes tarafından kabul görecektir uygun davranışlar sergilemek için çaba gösterir. Duygusal emek bir tür izlenim oluşturma çabasıdır. Çünkü çalışanlar gösterdikleri hizmetle ilgili müşterilerde olumlu izlenimler oluşturmak için kendilerini ve duygularını kontrol etme çabasına girerler (Ashforth ve Humphrey, 1993:90). Ashforth ve Humphrey çalışanların gösterdikleri bu çabayı duygusal emek davranışları olarak kabul eder.

Duygusal emek sürecinde hissedilen duygulardan çok gösterilen duygulara önem verilmekte olduğundan, gösterim kurallarının izlenmesi gerektiği belirtilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:91-92). Gösterim kuralları; sosyal yapıya ilişkin normların, mesleki ve kurumsal kurallarının bir ifadesidir. Sosyal normlar oluşurken toplumda iyi bir hizmetin nasıl olacağına dair genel bir kanı belirleyici olmaktadır. Diğer taraftan sosyal normlar bir kültürden diğerine değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, hizmet sektöründe çalışma esnasında bazı kültürlerde yakın ve samimi davranışlar beklenirken, bir başka kültürde bu tür davranışlar ciddiyetsizlik olarak anlaşılabilir (Güngör, 2009:171).

Hochschild'in görüşlerinden farklı olarak bu yaklaşımda, duygusal emeğin sonuçları duruma göre bazen olumlu bazen de olumsuz olabileceği ileri sürülmüştür (Ashforth ve Humphrey, 1993:93). Duygusal emek örgütün yansıtılmasını talep ettiği duygular olduğundan bu davranışların gerçekleşmesiyle çalışanların görev etkinliği artacaktır. Hizmet çalışanları örgütün belirlediği kuralları kendi özelliklerine göre adapte ederler. Böylece kendilerine özgü davranışlar sergileyerek kendilerini ifade etme yeteneklerini geliştirirler. Olumsuz sonuç olarak çalışanların, hissetmedikleri halde örgüt kurallarına uymak için farklı duygular sergilemeleri "duygusal çelişki" oluşmasına yol açar. Bu durumun öz saygıda azalma ve işten ayrılma isteğinde artışa neden olduğu belirtilmiştir (Köksel, 2009:9).

Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre Hochschild'in tanımındaki yüzeysel davranmada davranışın doğrudan değiştiğini fakat derinlemesine davranmada kişi hissetmediği duyguyu hissetmeye çalışarak davranışı yansıttığı için değişimin dolaylı olarak gerçekleştiğini savunmaktadır. Ayrıca, çalışanlar davranış kurallarını sürekli olarak tekrar etmeleri durumunda davranışlar alışkanlık haline gelecek ve bu davranışlar için çalışan için duygusal emek için hiç çaba sarf etmeyecek ya da çok az çaba harcayacağı ileri sürülmektedir. Duygusal emek için hiç çaba sarf etmeden gösterilen bu duygular çalışanda doğal ifade edilen duygular haline gelmiş olacaktır. (Ashforth ve Humphrey, 1993:94).

Ashforth ve Humphrey (1993:94), Hochschild'in yüzeysel ve içsel davranış boyutlarına ek olarak samimi davranış bir başka deyişle doğal duyguların sergilenmesi (expression of genuine emotion) boyutunu eklemiştir.

### **Samimi davranış (Doğal duyguların sergilenmesi):**

Buna göre işgörenler yüzeysel ve içten davranış ile duygusal emek sergilerken gayret sarf ederler. Sürekli devam eden süreçte işgörenlerin bir süre sonra otomatik olarak çaba sarf etmeden hissettiği duyguyu yansıtması yeterli olacaktır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu görüşe göre iş görenler, hissettikleri duyguları doğrudan sergilerler, ancak bu durum kişiyi istendik sonuca götürmez ise yüzeysel veya derinden rol yapmaya başvururlar. Doğal davranışın ayrı bir kategoride incelenmesinin sebebi, çalışanların müşterilerle yaşadıkları her durum için yüzeysel veya derinlemesine davranış yöntemine başvurmasına gerek kalmadan bazen duygularını olduğu gibi yansıtılabilmeleridir. Hiç çaba sarf edilmeden ya da çok az çaba gerektirdiği halde doğal olarak sergilenen duygular hizmet süreçlerinde örgüt tarafından istenen davranışlardan olduğundan duygusal emek davranışlarında üçüncü boyut olarak yer almaktadır (Brodheridge ve Lee, 2003; Brodheridge ve Grandey 2002; Glomb ve Tews, 2004).

Doğal duyguların sergilenmesi duyguların doğal olarak ortaya konulmasıdır. Hissedilen duyguların direkt ortaya koyulması daha kolay ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda içten bir şekilde sergilendiğinden olumlu tepki doğurma olasılığı daha yüksek ve daha başarılı bir yöntem olduğu savunulmaktadır. Buna rağmen, araştırmalarda yüzeysel ve derinden rol yapmanın üzerine odaklanıldığı ve hissedilen doğal duyguların sergilenmesi boyutu üzerinde çok durulmadığı dikkat çekmektedir (Brodheridge ve Lee, 2002; Grandey, 2003).

Bu boyut Hochschild (1903) tarafından pasif derinden rol yapma, Zapf (2002) tarafından otomatik duygusal düzenleme, Mann (1999) ile Rafaelli ve Sutton (1987) tarafından duygusal harmoni, Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından samimi davranış veya doğal duyguların sergilenmesi olarak adlandırılmaktadır. Bütün yaklaşımların ortak noktası, çalışanın duygusal emek sürecinde aktif bir duygusal düzenlemeye girmeden yansıttığı doğal duyguların gösterim kuralları ile uyumlu olma durumuna işaret edilmesidir (Çukur, 2009:535). Bireyler bu uyum için profesyonel kimlik, meslek rollerinin veya duygusal gösterim kurallarının içselleştirilmesi vb. farklı metotlar kullanabilmektedir. Çalışanın doğal sergiledikleri duygular ile organizasyon tarafından istenilen duygular arasında bir uyum olması durumunda bile, çalışanın bu duyguyu yansıtmak için az bir oranda da olsa bir çaba ortaya koyması gerekmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Bu yaklaşımın Hochschild'den farklı olarak duygusal emek teorisine bazı katkıları olmuştur. Bunlardan birincisi duygusal emek davranışlarının istenen yönde olup olmadığı anlaşılabilmesi için, bu davranışların müşteriler tarafından ne oranda samimi olarak algılandığının tespit edilmesi gerektiğidir (Gosserand, 2003). Diğer bir katkısı ise çalışanlardan talep edilen samimi davranışların gözlenebilmesi için çalışanların duygusal davranış kurallarıyla özdeşleşmeleri gerektiğidir (Gosserand ve Diefendorff, 2005). Bu bağlamda bu modelde sosyal kimlik teorisine göre duygusal emeğin iş sonuçlarına etkisinde özdeşleşmenin şartlı değişken olarak görev alacağını düşünmüşlerdir. Çalışanlar örgütün davranış kuralları özdeşleştikleri ölçüde samimi olacaklar, kendileri gibi davranacaklar ve uyma gösterecektir. Kişi kendi gibi davrandığı takdirde duygusal emeğin kişi üzerindeki olumsuz etkileri o oranda azalacaktır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

### **2.2.2.3. Morris ve Feldman (1996) Modeli**

Hizmet sektöründeki gelişmeler ile firmaların rekabeti neticesi sunulan hizmet kalitesinin artırılması için duygusal emek çok önem arz etmektedir. Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri ve firmalarında işgörenlerin müşteriye karşı davranışlarını denetlemeleri bunun bir göstergesidir. Buna göre işgörenlerin kişiler arası ilişkilerinde davranışlarının önemli bir bölümü işverenler tarafından belirlenmektedir. Duygusal emek, iş süreçlerinde çalışanın belirlenen bu duyguları (davranış kurallarını) sergileyebilmek için sarf ettiği çabadır (Morris ve Feldman, 1996:987).

Bu yaklaşımda Ashforth ve Humphrey'den farklı olarak her türlü duygusal emek davranışında mutlaka çalışanların bir çaba göstermesi gerektiği ifade edilmektedir ve örgütün belirlediği davranış kurallarını yerine getirmek için çalışanların gösterdiği çaba üzerine odaklanılmaktadır. Çünkü davranışların oluşma amacı örgütün talep ettiği belirli davranışları yerine getirmektir. Çalışan ister yüzeysel davranışın, ister derinlemesine davranışın isterse doğal duygularını sergilesin hepsinde çaba gösterilmesi gerekmektedir (Güngör, 2009:170).

Bu modelde diğer iki modelden farklı olarak, duygusal emeği etkileyen örgütsel ve bireysel faktörler üzerinde durulmuştur. Duygusal emeği yüzeysel, derinlemesine veya doğal davranış türleri şeklinde incelemek yerine duygusal emek sürecine ilişkin boyutlarla incelemiştirlerdir. Bu bağlamda duygusal emeğin dört



boyutu ifade edilmektedir. Bu boyutlar; duygusal gösterim sıklığı, gösterim kuralları için sarf edilen dikkat, sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olarak sıralanmıştır (Morris ve Feldman, 1996:987).

Morris ve Feldman'nın ortaya koyduğu duygusal emek boyutları bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Bu boyutlar, duygusal emeğin tanımında yer alan duygusal çaba ve duyguların kontrolünü açıklamada yetersiz kalmakta ve duygusal emeğin açıklaması yerine öncelleri olarak anlaşıldığı savunulmaktadır. Örneğin gösterim kuralları için sarf edilen dikkat boyutu bir duygusal emek davranışı gibi görülse de bu boyutta ölçülecek veya gözlenebilecek bir davranış bulunmamaktadır. Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ya da derinlemesine rol yapma gibi hangi tür davranışlarla ortaya konulması gerektiğinin çok önemli olduğu; ancak bu davranışların anlaşılmasıyla çalışan üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara ulaşılabileceği ifade edilmektedir (Gosserand, 2003; Grandey, 1999; Kruml and Geddes, 2000).

#### **i. Duygusal gösterim sıklığı:**

Çalışanların kendilerinden talep edilen duyguları, hangi sıklıkla sergilemek durumunda kalmalarıdır. Duygusal gösterim sıklığı duygusal emek konusunda en fazla üzerinde durulan ve incelenen alanlardan biridir. Bu boyut duygusal emek için önemli bir gösterge olmasına rağmen, duygusal emek kavramının karmaşıklığını tam anlamıyla çözememekte ve duygusal gösterim için gerekli olan planlama, kontrol ve tecrübe düzeyini anlamada da tam olarak yardımcı olamamaktadır (Wharton ve Erickson, 1993:465). Mesleklere göre duygusal emeğin gösterim sıklığı değişim göstermektedir. Örneğin bir hemşire günde on hastayla ilgilenmekteyken, bir garson günde elli belki yüz müşteriyle iletişim kurmak zorunda kalabilmektedir (Güngör, 2009:171).

#### **ii. Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat:**

Bu modelin ikinci boyutu çalışanın yaptığı işin gerektirdiği gösterim kurallarını sergilerken gösterilen dikkat düzeyidir. Sergilenmesi beklenen duyguların yoğunluğu ise tecrübe edilen veya ifade edilen duyguların ne kadar güçlü veya ne kadar önemli olduğuyla ilgilidir. Dolayısıyla yoğun duygular daha fazla derinlemesine rol yapmayı gerektirir. Duyguların sergileneceği süre ve duyguların derinliği talep edilen

duyguları sergilemek için ihtiyaç duyulan dikkati doğrudan olarak etkilemektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:93).

Yapılan işe göre bu boyutun önemi değişir. Dikkat gerektiren işlerde daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektiği için bu işlerde daha fazla duygusal emek sarf edildiği söylenebilir. Örneğin Rafaelli ve Sutton (1987) mağaza görevlileri üzerine yaptıkları bir araştırmada, çalışanların muhatap oldukları müşterilerle kısa süre etkileşimde bulduklarını, ezberlenmiş sadece belirli davranışları sergiledikleri tespit etmiştir. Basit bir teşekkür veya bir gülümseme bu tip işlerde müşteri memnuniyeti için yeterli olabilmektedir. Çalışanlar müşteri ile önceden planlı ve kısa bir etkileşim içerisinde bulunduğu için bu tip mesleklerde sergilenen duygusal emek için gereken çaba çok daha azdır. Fakat daha uzun bir etkileşimin kurulması gereken meslekler duygusal emek için daha fazla çaba gerektirmektedir. Örneğin hemşirelik mesleğinde sergilenecek duygular senaryolaştırılmamış, yani önceden belirlenmemiş ve tanımlanmamış olduğu ve etkileşimin süresi uzadığı için, çalışan bu duyguları devam ettirebilmek için daha fazla çaba sarf etmektedir (Morris ve Feldman, 1996:990-991; Güngör, 2009:172).

### **iii. Sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliği:**

Bu modelde duygusal emeğin üçüncü boyutu işveren tarafından sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliğidir. Çalışanların belirli bir iş için kaç farklı duygusal gösterimde bulunduğu duygusal emeğin yoğunluğunu belirler. Yaptığı iş için birden fazla duygu sergilemek zorunda olan çalışanlar, kendi davranışlarını bilinçli bir şekilde izlemek ve daha fazla planlama yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da daha fazla ruhsal ve bedensel çaba, diğer bir deyimle duygusal emek anlamına gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996:991).

Sergilenen duyguların çeşitliliği üç farklı temel grupta incelenebilir. Bu duygular bütünleyici (pozitif), maskeleyici (nötr) ve farklılaştırıcı (negatif) olabilir. Pozitif duygular, müşterilerle çalışanı birbirleriyle ilgili iyi düşünmeye iter. Bu durum çalışan ile müşterinin olumlu hislerle bağlanmalarını sağlar (Wharton ve Erickson, 1993:466-467). Örneğin anaokulu öğretmenlerinden öğrencilere karşı pozitif tutum takınmaları beklenir. Aksi takdirde öğrencilerin ev ortamından birden kopup okula ortamına alışmaları mümkün olmayacaktır. Duygusal açıdan nötr olmak tarafsızlık ve otoriteyi ifade eder. Bu durumda çalışan ile müşteri arasında hiçbir his

oluşmaz. Örneğin hâkimlerden nötr duygular sergilemeleri beklenmektedir. Hâkimin adaletli kararlar verebilmesi için mahkemelerde davacı ve davalılara karşı tarafsız olması çok önemlidir. Negatif duygularda ise kızgınlık veya düşmanca bir yaklaşım sezilenir. Müşteriyi yatıştırmak veya sindirmeyi hedefler. Örneğin bir avukatın müvekkillerine karşı yakın ve anlayışlı iken, icra için gittikleri yerlerde kendisinden sert, taviz vermez ve saldırgan davranmaları beklenmektedir. Avukatın bu duygu değişimini bazen dakikalar içinde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Sınırlı süre içinde beklenen bu değişim, daha fazla planlama, kontrol ve duygusal emek anlamına gelmektedir (Grandey, 2000:102). Gösterilmesi beklenen duyguların çeşitliliği mesleklere göre değişebildiği gibi iş ve aile hayatında da görülebilir. Örneğin subay mesleğinde bir baba, gündüz işyerinde askerlere nötr hatta negatif iken akşam eve geldiğinde eşine ve çocuklarına karşı pozitif duygu çeşitliliği göstermektedir (Güngör, 2009:173).

#### **iv. Duygusal uyumsuzluk:**

Middleton (1989:199)'a göre duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance) gerçekte hissedilen duygularla, işverenin sergilenmesini talep ettiği duygular arasındaki çatışmaya denmektedir. Bu modelde duygusal uyumsuzluk duygusal emeğin boyutlarından biri olmasına rağmen bazı araştırmacılar bu kavramı duygusal emeğin bir sonucu olarak ele almaktadırlar.

İşverenin veya sosyal yapının belirlemiş olduğu gösterim kuralları çerçevesinde çalışanlardan sergilemeleri talep edilen duygularla, çalışanların hissettikleri gerçek duygular her zaman örtüşmeyebilmektedir. Çalışan açısından duygusal emeği daha zorlu, yorucu ve yoğun hale getiren de aslında bu çatışmanın olduğu durumlardır. Çalışan kendisinden beklenen duygu ile bir yakınlık hissediyorsa bu duyguyu sergilemek için daha az çaba harcayacaktır. Örneğin çalışmakta olduğu okula çok güvenen ve öğrencilerini seven bir öğretmen daha az duygusal emek harcayacaktır. Fakat bir yakını henüz yeni kaybetmiş bir çağrı merkezi çalışanın, müşterilerine pozitif hatta nötr duygular sergilemesi daha zor olacağından daha fazla duygusal emek sarf etmesi gerekecektir (Morris ve Feldman, 1996:992; Güngör, 2009:174).

#### 2.2.2.4. Grandey (2000) Modeli

Grandey (1999:8)'e göre duygusal emek “Çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını düzenleme sürecinde gösterdikleri çaba” şeklinde tanımlanmaktadır. Duygusal emek hem duyguların hem de davranışların örgütsel amaç için düzenlenip gösterilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu model önceki üç yaklaşımların tüm özelliklerini bütüncül bir anlayışla ele alıp duygusal emek kavramı geniş bir perspektifle ifade etmiştir. Bu modele göre önceki yaklaşımlar duygusal emeği tek başlarına açıklayamamakta olup konunun gerçek manada anlaşılması önceki modellerin sentezi ile ancak mümkündür (Grandey, 2000:99).

Grandey (1999) daha önceki üç yaklaşımda kullanılan bazı önemli kavramları modeline dahil etmiştir. Bunlardan birincisi Hochschild (1983)'in duygusal emeğe neden olduğunu söylediği “müşteri etkileşimi”dir. Çünkü çalışanlar müşteri etkileşimi olmazsa duygusal çaba sarf etmezler. Bu sebeple duygusal emek sürecinde müşteri etkileşimi üzerine odaklanılmıştır. İkincisi Ashforth ve Humphrey (1993)'in çalışanlardan kurumların talep ettiği “gözlenebilen davranışlar”dır. Çalışanlar sergiledikleri davranışların örgüt yöneticileri tarafından gözlendiğini anladıkça duygusal çaba sarf ederler. Bu bağlamda gözlenebilen davranışlar, duygusal emeğin sebebi olarak görülmektedir. Üçüncüsü Morris ve Feldman (1996)'nın çalışanlarda sergilenen duygu ile hissedilen duygu farklılığı nedeniyle oluşan “duygusal çelişki” durumudur. Duygusal çelişki bir süreç değil sonuç olduğu için çalışanlardaki bu olumsuz durumu yok etmede kurumun katkısı olabileceği söylenmektedir (Grandey, 2000:101).

Grandey (2000)'e göre duygusal emek bir süreç olarak düşünülürse ve süreçteki her adım analiz edilirse duygusal emeğin çalışan üzerindeki sonuçları olumlu hale getirilebilir. Grandey (1999) psikolojide bir süreç olarak yer alan “duygu düzenlemesi” (emotion regulation) kavramını kullanarak duygusal emeği “duygu ayarlama süreci” olarak ifade etmiştir. Böylece duygusal emeğin daha kapsamlı anlaşılmasına katkıda bulunmuştur (Gosserand, 2003).

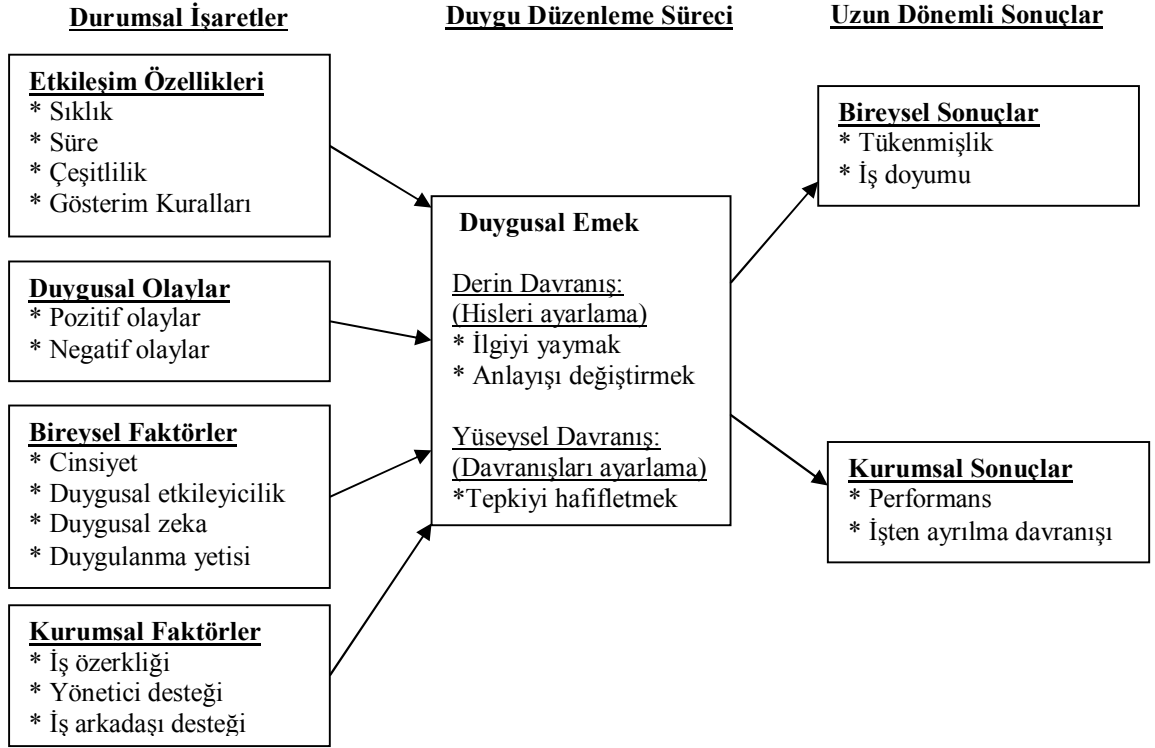
#### **Duygu düzenlemesi:**

Duygu düzenlemesi; kişinin herhangi bir olayla karşılaştığında duygularını nerede ve nasıl yansıtması gerektiği konusundaki anlayışına dayanarak yaptıkları duygu ayarlamasıdır. Çalışanlar işlerinin gerektirdiği gösterim kurallarına uymak adına duygularını kontrol eder ve uygun tepkiler ortaya koyabilirler (Gross, 1998).

Duygu düzenlemesinde her zaman duyguların otomatik düzenlenmesi olmayabilir. Bireyler, buldukları ortamda önceden sezip hissetmek üzere olduğu duyguda değişikliğe gidebileceği gibi o an hissettiği duyguda da ayarlamaya gidebilir. Duygu düzenlemesi, duygusal emek tanımındaki duygusal davranış kurallarına uyulması açısından gerekli bir süreç olarak düşünülmektedir. Gross (1998)'e göre duygu düzenleme süreci girdi (input) ve çıktı (output) ilişkisi içinde incelenmektedir. Bu bağlamda bireye çevreden gelen uyarıcılar girdi, bu uyarıcılara tepki olarak sergilenen duygular ise çıktıdır (Köksel, 2009:38).

Çalışanlar gösterim kurallarına uygun davranma sürecinde farklı yöntemler benimseyebilir. İlk yöntem ilgiyi yaymaktır. Çalışan, yaptığı iş sırasında kendisini iyi hissetmesini sağlayacak şeyler düşünebilir veya birtakım aktivitelerde bulunabilir. Örneğin resim yapmayı seven bir sekreter işyerinde boş kaldığı vakitlerde kendi kendine müsvedde kâğıtlar üzerine birtakım şeyler çizebilir. Sevdiği bir faaliyette bulunan bu kişi, bu şekilde rahatlayarak kendisini iyi hissetmekte ve müşterilere karşı da olumlu duygular sergileyebilmektedir. İkinci yöntem ise anlayış değiştirme yöntemidir. Bu yöntemi, çalışanın duygusal gösterimini yapmadan önce mevcut durumu zihninde farklı bir biçimde yorumlaması olarak tanımlayabiliriz. Bu duruma örnek olarak, sorunlu öğrencilerle sabırlı bir şekilde ilgilenmek zorunda olan öğretmenlerin, öğrencileri kendi çocuğu yerine koyarak onlara yaklaşması verilebilir. Böylece öğretmenler öğrencilerin her an ihtiyaçlarını, problemlerini ve negatif davranışlarını daha kolay göğüsleyebilmektedir. Bu iki yöntem, duygusal bir çaba gerektirdiği için daha çok derinlemesine rol yapma boyutunda değerlendirilebilir. Duygu yönetiminde bir diğer yöntem ise, yüzeysel rol yapma olarak da bilinen çalışanın hissettiği duygulardan farklı gösterim kuralları çerçevesinde bir maskeleye yapmasıdır. Bulduğu durumu yeniden yapılandırmak mümkün olmadığı için, duygularını beklenene göre yeniden yapılandırarak sadece bu duygularla ilgili olarak rol yapmayı tercih edebilir. Yüzeysel rol yapma olarak tanımlanan bu yöntem müşteriler için inandırıcı olmaz ise duyguların samimiyezsiz olduğu anlaşılacak ve davranışlar müşteri üzerinde olumsuz bir etki oluşturacaktır (Grandey, 2000:99; Güngör, 2009:174).

Grandey (2000:101)'in diğer üç yaklaşımın değişkenlerini birleştirerek oluşturduğu duygusal emek modeli Şekil 2.4'te gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Grandey (2000:101)'e göre duygusal emek modeli

Şekil 2.4'te görüleceği üzere Grandey (2000) modelinin duygusal emek kuramının gelişmesine önemli katkıları olmuştur. İlk olarak yüzeysel ve derinlemesine davranış duygu düzenlemesi ile birlikte bir süreç olarak ele almıştır. Yüzeysel ve derinlemesine davranış süreç içerisinde yer alınca, bunların sonuçlarının çalışanlar üzerindeki sonuçlarının sadece olumsuz değil olumlu da olabileceğini göstermiştir. Duygu düzenleme süreci ile duygusal emek kavramlarını birleştirmesi ile duygu ayarlama stratejileri öğrenilerek artık çalışanların duygusal emek sonuçlarının olumlu yönde değiştirilebileceği anlaşılmıştır (Chau, 2007:76; Gosserand, 2003).

Yukarıda bahsedilen dört temel duygusal emek modeli karşılaştırmalı olarak Tablo 2.3'te sunulmuştur:

Tablo 2.3. Duygusal emek modellerinin karşılaştırılması

<b>Hochschild (1983)</b>	<b>Ashforth ve Humphrey (1993)</b>	<b>Morris ve Feldman (1996)</b>	<b>Grandey (2000)</b>
<b>Model Türü:</b> Duyguları yönetilmesi tabanlı	<b>Model Türü:</b> Davranışların yönetilmesi tabanlı	<b>Model Türü:</b> Örgütsel ve bireysel faktörler tabanlı	<b>Model Türü:</b> Karma
<b>Tanım :</b> “Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve mimiksel gösterimler oluşturabilmek için hislerin yönetilmesidir.”	<b>Tanım:</b> “İşgörenin duygularını yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir.”	<b>Tanım:</b> “İş süreçlerinde çalışanın belirlenen bu duyguları (davranış kurallarını) sergileyebilmek için sarf ettiği çabadır.”	<b>Tanım:</b> “Çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını düzenleme sürecinde gösterdikleri çabadır.”
<b>Temel Boyutları:</b> 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma	<b>Temel Boyutları:</b> 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma 3. Samimi davranış	<b>Temel Boyutları:</b> 1. Duygusal gösterim sıklığı 2. Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat 3. Duyguların çeşitliliği 4. Duygusal uyumsuzluk	<b>Temel Boyutları:</b> 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma
<b>Genel Özelliği:</b> Duygusal emek örgütler için olumlu sonuçlar doğururken çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurur.	<b>Genel Özelliği:</b> Duygusal emek sadece davranışların yönetilmesidir, çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz sonuç (duygusal çelişki) doğurabilir.	<b>Genel Özelliği:</b> Her türlü duygu için belli bir çaba düzeyi olmalıdır. Örgütsel ve bireysel faktörler duygusal emek için önemlidir.	<b>Genel Özelliği:</b> Diğer yaklaşımların tüm özelliklerini birleştirmiştir. Duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak görmüştür.

Tablo 2.3'te görüldüğü üzere; duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild (1983) duygusal emek kavramını duyguların yönetilmesi olarak tanımlanmakta iken Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeğin gözlemlenebilir davranışlardan oluştuğunu ifade etmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) modelinin ilk modelden en önemli farkı, duygusal emek sürecinde duygular yerine davranışların yönetimine odaklanmasıdır. Ashforth ve Humphrey (1993:94), Hochschild'in yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma boyutlarına ek olarak samimi davranış bir başka deyişle doğal duyguların sergilenmesi (expression of genuine emotion) boyutunu eklemiştir.

Hochschild (1983:187)'a göre duygusal emek örgütler için olumlu sonuçlar doğururken çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Fakat Ashforth ve Humphrey (1993:107) bu görüşten farklı olarak duygusal emek sonuçlarının duruma göre bazen olumlu bazen de olumsuz olabileceği ileri sürmüştür. Bu bağlamda Grandey (2000) duygusal emek davranışları sonuçlarının hem örgütsel hem de bireysel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları olabileceğini söylemiştir.

Morris ve Feldman (1996), Ashforth ve Humphrey (1993)'den farklı olarak her türlü duygusal emek davranışında mutlaka çalışanların bir çaba göstermesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca Morris ve Feldman'ın modelinde diğer iki modelden farklı olarak, duygusal emeği etkileyen örgütsel ve bireysel faktörler üzerinde durulmuş ve ortaya konulan duygusal emek boyutları diğerlerinden tamamen farklı bir şekilde oluşturulmuştur.

Grandey (2000) önceki üç yaklaşımın tüm özelliklerini ele alınıp bütüncül bir anlayışla ele alarak duygusal emek kavramını daha geniş bir açıdan ifade etmiştir. Ayrıca Grandey (1999) psikolojide bir süreç olarak yer alan "duygu düzenlemesi" (emotion regulation) kavramını kullanarak duygusal emeği "duyguları ayarlama süreci" olarak ifade etmiştir. Böylece duygusal emeğin daha kapsamlı anlaşılmasına katkıda bulunmuştur.

## **2.3. İŞ DOYUMU**

### **2.3.1. İş Doyumu Kavramı ve Önemi**

Çalışanlar günlük yaşamlarının yaklaşık üçte birini iş ortamında geçirmektedirler. İnsan yaşamında bir işe sahip olmak ve çalışmak; kişilerin ekonomik, psikolojik ve sosyal boyutlardaki çeşitli gereksinimlerini sağlaması açısından çok önemli bir yere sahiptir (Sarabakhsh, Carson ve Lindgren, 1989:239).



İşin çalışana kazandırdıkları, artık sadece fiziksel yaşamı devam ettirmeye yönelik değil aynı zamanda sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da sağlamaya yöneliktir. Çalışma ile birey; sosyal statü, ekonomik düzey ve yaşam standardı elde etmenin yanı sıra, bazı psikolojik faydalar da kazanmaktadır. Bunlardan bazıları; işinden doyum sağlaması, tanınması, mutluluk duyması, takdir görmesi, başarı kazanması, kendini ispatlaması vb. olarak sıralanabilir (Kalleberg ve Loscocco, 1983:78). Bu bağlamda, çalışanlar işlerinden elde ettikleri ekonomik kazanımlardan çok psikolojik kazanımlar ile işinden beklentilerini ile daha mutlu olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:6). Burada insanın psikolojik iyi hal durumu için iş doyumunun önemi görülmektedir.

Çalışan verimliliğini etkileyen bir faktör olan iş doyumunu için birçok tanım ve değerlendirme bulunmaktadır. Vieira (2005:39)'a göre en kısa tanımıyla iş doyumunu işgörenin çalışma yaşamında aldığı hazdır. İşten doyumunu, işten duyulan memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak ifade edilebilir (Günbayı, 2000:3).

Locke (1976:97), iş doyumunu “çalışanın işle ilgili yaşantısını veya işini değerlendirmesi ile kendisinde oluşan memnuniyeti ifade etmesidir” olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda işgörenin iş yerinde yüksek iş doyumuna sahip olması, bu kişinin genelde işini sevdiği ve iş durumuna yönelik olumlu duygular beslediği sonucunu ortaya koymaktadır (Testa, 1999:155; Davis, 2004:496).

İş doyumunu iş hakkındaki evrensel duyguları kapsar. Soyut bir kavram olan iş doyumunu için genellikle işi sevmeye, işe kendini coşkuyla verme, işe bağlılık gibi tanımlamalar kullanılır (İncir, 1990:50). İş doyumunu Spector (1997:2)'a göre, çalışanların işlerini sevmeleri ya da sevmeme hissettiklerine ilişkin davranışsal tepkilerdir. Çalışan işini değerlendirdiğinde, işi kendisinde memnuniyet veya olumlu duygusal bir durum oluşturmayı başaramıyorsa iş doyumunun oluşması engellenir. Doyumsuz çalışan ise, hem sosyal yaşamında hem de iş yerinde mutlu değildir. Ailesine ve çevresine sıkıntılarını yansıtır ve onları da mutsuz eder (Sun, 2002:3).

Cranney, Smith ve Stone (1992:1), iş doyumunu “bir çalışanın beklentileri ile bunların karşılanma düzeyleri arasında yaptığı değerlendirme sonucunda, işine karşı beslediği duygusal tepki” olarak tanımlamaktadır. İş doyumunu, işgörenlerin beklenti düzeylerinin işlerinde elde ettikleri neticeler ile ne ölçüde karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 1998:178). İş doyumunu; ücret, iş tanımı, arkadaşlık ilişkileri vb. işin özellikleriyle işgörenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. İş doyumunu bir

gruba ait veya bireysel olabilir. Ayrıca iş doyumunu işgörenin işinin bölümleri için de söz konusu olabilir. Çalışan, işinin sadece bir kısmından doyum sağlayıp diğer taraflarından doyum sağlayamayabilir (Kalleberg, 1977:126).

İş doyumunu, çalışanın işinden beklentilerine işinden elde ettiklerinin cevap vermesiyle orantılıdır. Eğer beklentiler iş çıktılarından daha çoksa çalışanda iş doyumunsuzluğu oluşacaktır (Kreitner ve Kinicki, 2004:211). Birey yaptığı iş ile belirli ihtiyaçlarını karşılamanın yansira iş ortamının ya da yaptığı işin kendisinin kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve mevcut değerleri yapılan iş ile uyumlu ise ortaya iş doyumunu çıkacaktır. Kısacası iş doyumunu, işin farklı yönlerine karşı güdülen tutumların toplamıdır (Erdoğan, 1999:231-232). İş doyumunu işgörenlerin işlerine karşı tutum ve duygularını tanımlayan bir kavram olarak da ele alınabilir. Bu durumda işe karşı pozitif ve kabul edilebilir tutumlar iş doyumunu, işe karşı negatif ve kabul edilemez tutumlar ise iş doyumunsuzluğunu ifade etmektedir (Günbayı, 1999:14).

İş doyumuna ilişkin ilk çalışmalar, işteki verimliliği artırma amaçlı olarak 1920'li yıllarda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Hawthorne araştırmalarıyla başlamıştır. Hawthorne araştırmalarında tatmin olmuş işçinin daha çok üretim yapacağı tezinden hareket ederek fiziki ve sosyal faktörlerin işçilerin iş doyumunu üzerine etkisi incelenmiştir (Koçel, 2003:79).

İş doyumunun sağlanması hem işgörenin kendisi hem de örgüt açısından çok büyük yararlar sağlayacaktır. İş doyumunu, bireysel açıdan yaşam doyumunu, örgütsel açıdan performans ve örgüte bağlılık gibi pek çok değişkenlerle ilişkili bulunan bir tutumdur (Yüksel, 2003:132). İş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki doğru yönlü bir ilişkiden söz edilebilir (Keser, 2005:53). Genel olarak bireyin yaşantısındaki moral, mutluluk vb. gibi iyi hal durumu, yaşam doyumunu demektir. Bu bağlamda insan yaşamında iş doyumunun büyük bir önemi vardır. İşten yeterli doyumunu sağlayan bir işgören yaşamdan zevk alacaktır (Davis, 1977:96; Uyguç, Arbak, Duygulu ve Çıraklar, 1998:193).

Yaşam doyumunun, iş doyumunu ile birlikte bireyin ruh ve fizik sağlığını doğrudan etkilediği kabul edilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:55). İşgörenin ruh ve beden sağlığının korunması, sadece çalışan açısından değil aynı zamanda kurum açısından da önemlidir. Çünkü sağlıklı, işinden memnuniyet duyan ve iş doyumunu yüksek işgörenler, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine de daha fazla katkıda

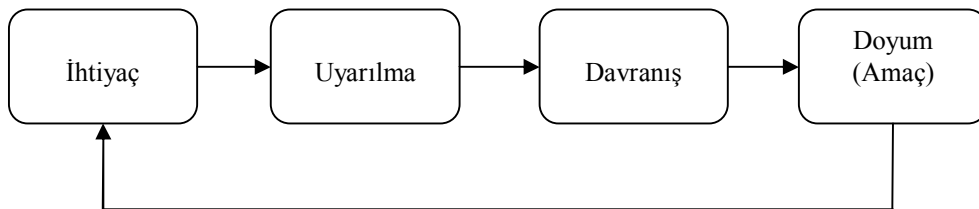
bulunurlar. Çalışanlarda iş doyumunun yüksek olması örgütsel bağlılığın artmasından, stresin azalmasına kadar pek çok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırmaktadır (Çarıkçı, 2000:155).

Günümüz piyasasında örgütlerin rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için mevcut çalışanlarını etkili ve verimli biçimde kullanmaları gerekmektedir. İşgörenlerin performanslarının artırılması işletmelerin başarılı olmaları için ilk yapmaları gereken faaliyetlerdendir. İşgörenlerin iş doyumlarının yüksek düzeyde olması örgütte yüksek performans gösterebilmelerini sağlamaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004:17-18). Bu yüzden örgüt yöneticileri işgörenlerin işlerini daha iyi bir performansla yapmaları için işgörenlerin iş doyumları ile ilgilenmeye başlamışlardır (Çetinkanat, 2000:2-4). Bu sebeple işgörenleri işlerine ilgili ve eğilimli bir düzeyde hazır tutmak istemelerinin örgütün başarısı için gerekli olduğu ifade edilebilir.

### 2.3.2. İş Doyumu Teorileri

İş doyumunu konusundaki çalışmalar ilk defa 1920’li yıllarda başlamasına rağmen bu konudaki görüşlerin kuram olarak nitelendirilmesi Maslow’un (1943) ihtiyaçlar teorisine bağlı olarak gelişmiştir. Motivasyon teorileri, aynı zamanda iş doyumunu teorileri olarak da kabul edilmektedir. Çünkü güdülenmiş bireyin işten beklentisi ile elde edilen ödülün karşılaştırılması sonucu iş doyumuna ortaya çıkar. Güdülenmiş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle güdüleme ile doyum arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak çalışanlar işlerinden beklediklerini elde ettikleri ölçüde doyuma ulaşırlar (Özgüven, 2003:131).

Bu bağlamda güdülenme süreci Şekil 2.5’te gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Güdülenme süreci (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:88)

Şekil 2.5’te görüldüğü gibi güdülenme, bireyde ihtiyaçların etkisiyle harekete başlayan ve doyum ile sonuçlanan bir süreçtir. Bireyde ilk olarak ihtiyaç hissedilmekte sonra bunun gerektirdiği uyarılma ile doyum için davranış gösterilecektir. Tekrar farklı bir ihtiyaç hissedilmesi ile döngü tekrar başlayacaktır.

İş doyumunu teorilerini “kapsam teorileri” ve “süreç teorileri” olmak üzere iki ana grupta incelemek mümkündür. Kapsam teorileri olarak gruplandırılan teorilerde içsel faktörler ağırlıklı iken, süreç teorileri olarak gruplandırılan teorilerde ise dışsal faktörler ağırlıklı olarak kabul edilmektedir (Oral ve Kuşluyan, 1997:97).

### **2.3.2.1. Kapsam Teorileri**

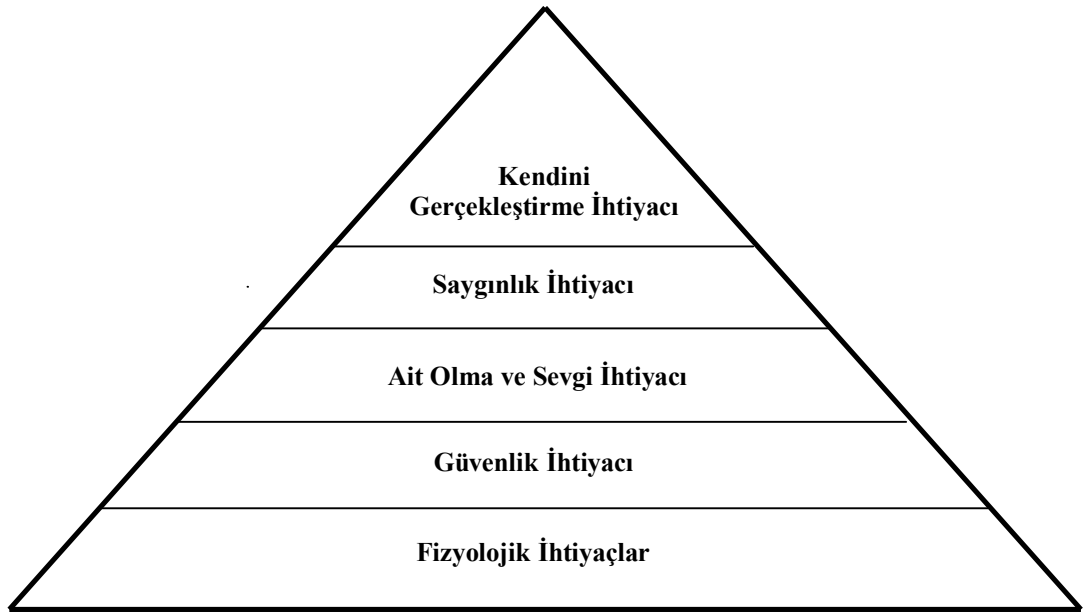
Kapsam teorilerinde temel olarak; eğer yönetici, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse çalışanları daha iyi yönetebileceği varsayılmaktadır. Böylece yöneticiler, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir. Kapsam teorileri, bireylerin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir (Koçel, 2003:468).

Kapsam teorileri motivasyon teorilerinin temelini oluşturmaktadır. Özellikle bu bölümde incelenen Maslow’un “ihtiyaçlar hiyerarşisi” ve Herzberg’in “çift faktör teorisi” ilk geliştirilen temel kuramlardır. Daha sonra geliştirilen teoriler bu teorilerdeki eksikliklerin giderilmesini hedeflemişlerdir (Robins, 1998:169).

#### **2.3.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Maslow (1970:35), klinik çalışmaların sonucu olarak insanın ihtiyaçlarını beş başlıkta toplamıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarının hepsi aynı önemde olmayıp aşağıdan yukarı olmak üzere bir hiyerarşik düzen içerisinde olduğunu belirtmektedir.

Maslow’un temel insan ihtiyaçlarını dikkate alarak geliştirdiği teori, bireylerin fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Maslow’a göre insanın beş temel ihtiyacı Şekil 2.6’da gösterilmiştir:



Şekil 2.6. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı (Petri, 1996:318)

Şekil 2.6'da görüldüğü gibi Maslow, ihtiyaçların belirli bir sıra ile dizildiğini ve bu sıraya uygun biçimde aşağıdan yukarıya doğru bir ihtiyaç giderilmedikçe bir üst gereksinmeye geçilemeyeceğini ileri sürmüştür. Aşamalı yapı içinde yer alan bu ihtiyaçları aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

#### **i. Fizyolojik İhtiyaçlar:**

Fizyolojik ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin başlangıç noktasını ve temelini oluşturmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre öncelikle bireyin temel fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar tüm insanlar ve diğer canlı organizmalar için geçerli ve doğuştan var olan evrensel niteliktedir. Beslenme, uyku, solunum, barınma vb. ihtiyaçlar bu grupta sayılabilir. Bu ihtiyaçlar birbirinden bağımsızdır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst grup ihtiyaçlarının doyurulmasına geçilememektedir (Maslow, 1970:35; Brief, 1998:20; Günbayı, 2000:27).

#### **ii. Güvenlik İhtiyacı:**

Güvenlik ihtiyacı; insanların işinde, çevresinde ve toplumda kendilerini sağlam, bağlı ya da korunmuş hissetmeleri için gereklidir. Güvenlik ihtiyacı; belirsizlikten, endişeden ve korkudan uzak kalmak için bir örgüte, düzene ya da yasaya bağlı olma ihtiyacı olarak tanımlanabilir. Örnek olarak çalışanların çeşitli

tehlikelere karşı can güvenliği, sigorta ve emeklilik ihtiyaçları verilebilir. Bu ihtiyaçlar yeteri ölçüde karşılandıktan sonra diğer ihtiyaçlar belirmeye başlamaktadır (Maslow, 1970:39; Petri, 1996:320).

### **iii. Ait olma ve Sevgi İhtiyacı:**

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ortadan kaldırıldıktan sonra ait olma ve sevgi ihtiyaçları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Burada sevgi gereksinimi karşılanmaması durumunda bireylerde mutsuzluk oluşacaktır. Bireyin yakın çevresinden başlayarak, arkadaşları ve aynı ortamda bulunduğu diğer bireyler tarafından değer verilme, sevilme, kabul görme vb. gereksinimleri oluşur. Ait olma ve sevgi ihtiyacının giderilmesi bireyin bir kişiye, gruba ya da örgüte bağlılığını artırır. Örneğin örgüt yönetiminin düzenlenecekleri gezi, yemek vb. sosyal faaliyetler çalışanların örgüte ait olma ve sevgi duygusunu artıracak ve örgüte bağlılık duygusunu pekiştirecektir (Çetinkanat, 2000:12; Robbins, 1989:169; Greenberg ve Baron, 1997:145).

### **iv. Saygılık İhtiyacı:**

Sosyal bir varlık olan insan toplum içerisindeki yeri hakkında sürekli bir değerlendirme yapmaktadır. İnsan önce kendine duyduğu saygıyı değerlendirmekle başlar. Öz saygı değerleri kişinin güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık gibi isteklerdir. Sonra başkalarının kendisine duyduğu saygıyı düşünmekte ve toplum içerisindeki yerini belirlemeye çalışmaktadır. Başkalarından saygı görme değerleri; tanınma, prestij elde etme, statü elde etme, üstün olma gibi isteklerdir. Bu isteklerin doyurulmaması durumunda, aşağılık hissine kapılma, zayıflık ve çaresizlik duygularına ortaya çıkar. Sonuç olarak bireyde öz güven azalması, cesaret kırılması ve başarı düşmesi görülebilir. Daha üst düzeydeki kendini gerçekleştirme ihtiyacının duyulması ancak saygı görme ihtiyacının giderilmesi ile mümkündür (Maslow, 1970:45; Beck, 2000:403; Onaran, 1981:15).

### **v. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre en üst aşamada kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. İnsanın kendini gerçekleştirme ihtiyacı, hiyerarşide yer alan diğer ihtiyaçların doyurulması ile ortaya çıkmaktadır. Burada birey, kendini

geliştirme, öğrenme, potansiyelini fark etme ve yeteneklerini geliştirme gibi ihtiyaçlarını tatmin etmek istemektedir. Bu ihtiyacın duyulması, bireyin sosyal yaşamda yerini bulmuş ve diğer gereksinimlerini karşılamış olması anlamını taşımaktadır. Kendini gerçekleştiren insan, gerçeği daha iyi algılar ve hem kendini, hem başkalarını olduğu gibi kabul eder (Davis, 1982:56; Onaran, 1981:18).

### **2.3.2.1.2. McGregor'ın (X) ve (Y) Teorisi**

Douglas McGregor (1960), işgörenleri iki sınıfa ayıran bir yaklaşım önermiştir. Bu sınıflandırmayı X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırmıştır. X teorisi, temelde insanların olumsuz davranışlar yansıttığını savunurken Y teorisi ise, insanların olumlu davranışlar yansıttığını savunmaktadır. X teorisine göre işgörenler gerçekten çalışmak ve gelişmek istemezler. Bu yüzden de onların çalışmaya ve üretime yönlendirilmeleri ve zorlanmaları gerektiği varsayılmaktadır. İşgörenler sorumluluktan kaçarlar ve olası her durumda emir beklerler. X teorisini benimseyen yöneticilere göre, işgörenler çalışmayı sevmedikleri için sürekli yönlendirilmeli, denetlenmeli ya da amaçlara ulaşabilmek için ceza ile korkutulmalıdır. Yöneticiler işgörenlerin iş güvenliğini bütün diğer etmenlerin üzerinde tutar ve çok az hırs gösterirler (Beck, 2000:402).

Y teorisi ise tam tersi bir görüşü savunur. Buna göre işgörenler kendilerine yön vermekte, işlerine ilgi duymakta, sorumluluk üstlenmekte, örgütsel sorunları çözmeye çalışmakta ve bunlar için çaba harcamayı sevmektedirler. Y teorisi benimseyen yöneticiler, işgörenleri kararlara katılma yönünde teşvik etmeli, onlara esnek iş saatleri uygulamalı, tekdüze ve mekanikleşmiş işler yerine işlerinden doyum elde edecekleri ortamı oluşturmalarıdır. Bu teoriye göre işgörenlerin motivasyonunun sağlanmasında onları korkutma ve kontrol metotları ile işe yöneltmek yerine yeteneklerini kullanabilecekleri bir iş ortamı oluşturup çalıştırmak gerekmektedir (Beck, 2000:402; Robins, 1998:170).

### **2.3.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) tarafından geliştirilen bu teoride, işgören motivasyonunun sonucunda iş doyumunu belirleyen motive edici ve hijyen olmak üzere iki temel faktörden bahsedilmektedir. Bu faktörler bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici (motive edici) faktörler ile tatminsizliğini ifade eden faktörlerin

varlığı ya da yokluğunu anlatan koruyucu (hijyen) faktörler olarak da adlandırılmaktadır (Herzberg vd., 1959:59).

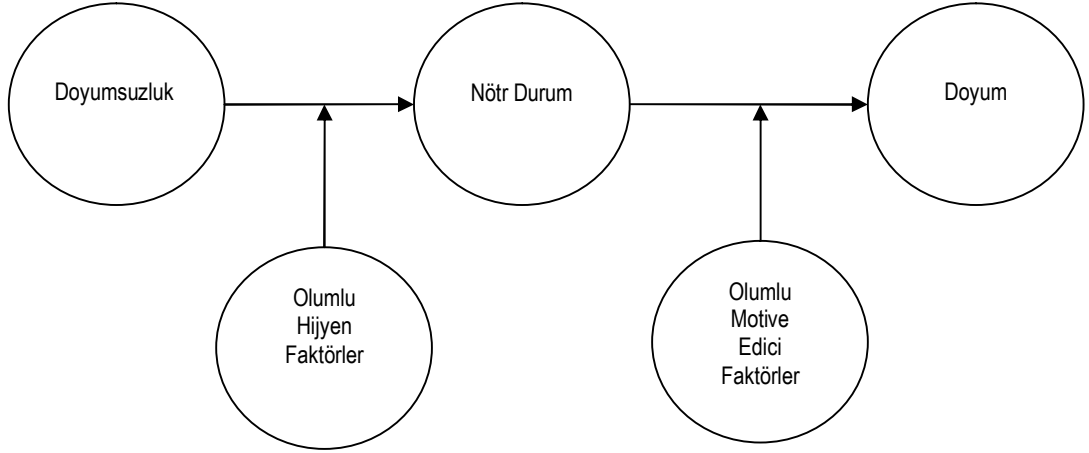
Koruyucu faktörler, işgörenin motive olmadan önce doyum sağlaması gereken iş gerekleri olarak tanımlanmaktadır (Crompton, 2003:305). Sürdürme faktörleri olarak da adlandırılan koruyucu faktörler; örgütün politikası, denetim düzeni, ücret, çalışanların birbirleriyle ilişkileri ve çalışma koşullarıdır. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte iş doyumsuzluğunu önlemektedir (İncir, 1990:11). İşgörenlerin örgüt içinde sağlıklı çalışması için gerekli olduğundan, bunlara sağlık (hijyen) faktörleri denilmiştir. Ayrıca bunlar çalışana dıştan etkilediği için de dışsal faktörlerdir (Herzberg vd., 1959:59).

Güdüleyici faktörler ise işgörende istek ve bağlılık oluşturmakta ve bireyin işe yönelik olumlu tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır. Çünkü güdüleyici faktörler bireyin içsel ihtiyaçlarını doyurmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998:227). Bu yüzden bu faktöre hem doyurucu hem de çalışana içten güdülediği için içsel faktörler de denilmektedir. Bunlar; başarılı olma, tanınma, ilginç ve uğraş isteyen görev yapma, sorumluluk yüklenme, terfi etme gibi faktörlerdir (Herzberg vd., 1959:59).

Çift faktör teorisinin en önemli bulgusu ve temel önermesi, motive edici faktörlerin ya da hijyen faktörlerinin tek başlarına yerine getirilmelerinin doyum sağlamaya yetmeyeceğidir. Hijyen faktörleri doyum sürecinde bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunların eksikliği doyumsuzluğa yol açacaktır fakat bunların sağlanmış olması tek başlarına doyum sağlayamayacaktır. İş doyumunu ancak, motive edici faktörler sağlandığı durumda gerçekleştirilebilir. Bu teoriye göre doyum doyumsuzluğun zıddı değildir. Örneğin işgören işinden doyum elde etmeden ama doyumsuz da olmadan (nötr durumda) çalışabilir (Balçık, 2002:140).

Şekil 2.7'de iş doyum faktörleri, doyum ve doyumsuzluk arasındaki ilişki görülmektedir:





Şekil 2.7. İş doyum faktörleri ile doyum ilişkisi (Tikici, 2005:310)

Çift faktör teorisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi ile karşılaştırıldığında temel farklılık çift faktör teorisindeki değişkenlerin doğrudan iş ile ilgili olmasıdır (Yüksel, 2005:294). Benzer tarafları ise Maslow'un sıralamasındaki alttan üç kademe (fizyolojik, güvenlik, ait olma-sevgi) , Herzberg'in hijyenik faktörlerine karşılık gelirken üstten iki kademe de (saygınlık, kendini gerçekleştirme), Herzberg'in güdüleyici faktörlerine karşılık gelmektedir. Fakat Maslow alt kademe ihtiyaçlarının doyurulmasının güdülemeye neden olduğunu ve üst kademe ihtiyaçlarının oluştuğunu iddia ederken Herzberg ise, Maslow'un alt kademesine tekabül eden hijyen-koruyucu faktörlerin güdülemeye etkisinin olmadığını, yalnızca tatminsizliği önleyerek bireylerin güdülenmesi için gerekli ortamı hazırladığını savunmuştur (Hicks ve Gullett, 1981:224).

#### 2.3.2.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland (1961:1-33), bu teorisinde yüksek başarı ihtiyacının insanları girişimciliğe teşvik edeceğini ve başarı ihtiyacının örgüt başarısını getireceğini savunmaktadır. Bu teoriye göre bireylerin davranışı üç tür ihtiyaç etkisi altında gelişir. Bu ihtiyaçlar ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı şeklinde ifade edilmektedir. McClelland, bu ihtiyaçların içgüdüsel olmayıp öğrenmeyle sonradan kazanılacağını savunmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 141-142). Ayrıca bu ihtiyaçlar herkeste bulunmamakla birlikte sahip olduğu şiddet derecesi, bireyin içinde bulunduğu duruma ve ortama göre farklılık arz etmektedir (Robins, 1998:175). Bu ihtiyaç türleri aşağıda açıklanmıştır:

### **i. İlişki kurma ihtiyacı:**

Bireyin bir gruba girme, sosyal ilişkiler kurma ve geliştirme, başkaları tarafından kabul edilme ve sevilme ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç düzeyi yüksek olan bireyler, kişiler arası ilişkiler ve dostluklar kurmaya önem verir, ilişkilerinde karşılıklı anlayış gösterir ve yarış yapma yerine işbirliğini tercih ederler. Yukarıda belirtildiği üzere bu ihtiyaç kişiden kişiye göre farklılıklar göstermektedir. Kimi insanlar dost ve arkadaşları ile bir arada olmaktan hoşlanırken kimileri de sorunlarını yalnız başlarına çözmeyi yeğlerler (Northcraft ve Neale, 1990:141).

### **ii. Güç kazanma ihtiyacı:**

Çalışan kişiler belirli bir konuda kendilerini uzman ya da güçlü göstererek, başkalarını etki altına alma ve onlar üzerine hâkimiyet kurmak ister. Bu ihtiyacı yüksek düzeyde hisseden bireyler diğerlerini hâkimiyetleri altında tutacak ve otorite kaynaklarını artırmaya çalışacak türde davranışlarda bulunur. Ayrıca McClelland bireysel ve kurumsal olmak üzere iki tür güç ihtiyacından bahseder. Bireysel gücü yüksek düzeyde ihtiyaç hissedenler kendisini örgütten ziyade bireylerin desteklemesini ve bireylerin kendisine sadık kalmalarını beklerler. Kurumsal güç için yüksek düzeyde ihtiyaç hissedenler ise bu güç ihtiyaçlarını örgütün uzak hedeflerine ulaşmak ve sorunları çözmek için grupta birlikte çalışarak giderirler (Northcraft ve Neale, 1990:141; Koçel, 2003:310).

### **iii. Başarma ihtiyacı:**

Bazı insanları hedefe ulaşmak için yetenek ve bilgilerini kullanmaya zorlayan dürtüler vardır. Bu insanlar, başarının getireceği ödüller için değil kişisel başarı için çaba gösterirler ve kendilerini başarılı olmaya mecbur hissederler. Amaçları daha önce yapılan bir işi daha iyi ve verimli yapmaktır. Başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler ulaşılması zor hedefler belirleyip onlara ulaşmak için çok çaba gösterirler ve şans yoluyla kazanılan başarıyı istemezler (Balçık, 2002: 141). Ayrıca bu kişiler, başkalarından etkilenmemeye ve yaptıkları işin en iyi olmasına önem vermektedirler. Başarı ihtiyacı yüksek kişiler, kişisel sorumluluk, geri dönütlü ve orta derecede riskli işlerle uğraşmayı severler. İyi bir yönetici olmak için, özellikle büyük örgütlerde, yüksek başarma ihtiyacı gerekli değildir. Fakat ilişki kurma ve güç kazanma ihtiyacı yönetim başarısı ile ilgilidir. İyi bir yöneticinin bağlanma ihtiyacı düşük ve güç

ihtiyacı yüksek olmalıdır. Eğer örgütte çalışanları etkilemek ve onları yönlendirmek gerekiyorsa, etkili bir yönetim için güç ihtiyacının yüksek olması gereklidir (Northcraft ve Neale, 1990:141; Özkalp, 2001:171)

### **2.3.2.1.5. Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme (V.İ.G) Teorisi**

Clayton Alderfer (1969); Maslow ve Herzberg'in teorilerini temel alarak geliştirdiği bu teoride, motivasyonun ihtiyaçlara olan bağlılığını açıklar. Bu bağlamda ihtiyaçlar birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. Bu teoride bir alt grup ihtiyaç doyuma ulaşmadan üst grup ihtiyaca geçilemez (Brief, 1998:20-21). Alderfer'in teorisinde üç farklı ihtiyaç kategorisi yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar; varolma (existence), ilişki (relatedness), gelişme (growth) olarak ifade edilmektedir:

#### **i. Varolma (Existence) :**

Fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel fizyolojik ihtiyaçları ifade eder. Bu grup Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İş yaşamında bu ihtiyaçlar ücret (maddi ödüller), fiziksel iş şartları, iş güvenliği gibi kavramlar şeklinde görülmektedir (Northcraft ve Neale, 1990:137; Luthans, 1992:161).

#### **ii. İlişki (Relatedness) :**

Diğer insanlarla duyguların ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımının sonucunda tatmin edici ilişkiler kurma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç Maslow'un sevgi ve ait olma ihtiyacına karşılık gelmektedir. Diğer insanlarla ilişkide olma ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, başkalarına bağlanma ihtiyacı, başkalarına saygı gösterme ve başkalarından saygı görme ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990:137; Luthans, 1992:161).

#### **iii. Gelişme (Growth) :**

Büyüme, yetkinliğini artırma, potansiyelini geliştirme ve kişisel gelişim ihtiyacını içerir. Bu ihtiyaç grubu, Maslow'un hiyerarşisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme kategorisine karşılık gelmektedir. Gelişme ihtiyacı; kendine güven, kendini gerçekleştirme ve öz saygı kavramları ile ilişkilidir (Northcraft ve Neale, 1990:137).

Yukarıda bahsedilen kapsam teorilerinin karşılaştırılması Tablo 2.4'te sunulmuştur:

Tablo 2.4. Kapsam teorilerinin karşılaştırılması (Çetinkanat, 2000:23)

<b>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi</b>	<b>Alderfer'in VİG Teorisi</b>	<b>Herzberg'in Çift Faktör Teorisi</b>	<b>McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi</b>
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Motive edici	Güç kazanma Başarma
Saygınlık			
Toplumsal	İlişki	Hijyen	İlişki kurma
Güvenlik	Varlık		
Fizyolojik			

Tablo 2.4'te görüldüğü gibi, Maslow'un ihtiyaçlar gereksiniminin beş sınıflandırılması, aşağıdan yukarıya doyum sağladıkça bir ilerleme göstermektedir. Diğer teorilerin sınıflandırmalarında benzerlikler söz konusudur. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyacı; Alderfer tarafından gelişme, Herzberg tarafından güdüleyici, McClelland tarafından ise güç ve başarı ihtiyacı olarak isimlendirilmiştir.

### 2.3.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, önceki teorilerden farklı olarak motivasyonla örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiler üzerinde durmaktadır. Örgütle ilgili çeşitli özellikler, iş özellikleri, performans, devam ve iş değiştirme gibi bireyin davranışsal tercihlerini tartışarak ihtiyacın çeşidini ya da niteliğini ortaya koyar. Bu bağlamda bunların doyurulmasını ve bireyin güdülenmesini izah etmekten çok bireyin hangi amaçlarla ve nasıl güdülenebileceğini açıklamaktadır. Süreç teorilerinin ortak yanı ihtiyaçları, bireyleri davranışa yönlendiren faktörlerden sadece bir tanesi olarak kabul etmeleridir (Öztürk, 2003:288).

Süreç teorileri; Vroom'un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi ve Locke'un amaç teorisinden oluşmaktadır.

#### 2.3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom (1964) tarafından öne sürülen bu teoride bireyi nelerin güdülediğinden ziyade, güdülemenin kavramsal öncelleri üzerinde durulmaktadır. Her bireyin

düşüncesinde yaptığı her davranışın sonucunda birtakım çıktılar (ödülleri ya da cezalar) elde edeceği beklentisi ya da inancı bulunmaktadır. Bu davranışlarının altında yer alan beklentiler bu teorinin gelişimine zemin hazırlamıştır (Nadler ve Lawler, 1977:27).

Vroom'un beklenti teorisi, örgütlerde en fazla kabul gören ve yararlanılan teorilerinin başında gelmektedir. Vroom'a göre güdülenme, bireyin işinde göstereceği çabanın sonucunun büyük ihtimalle performansla sonuçlanacağı inancına dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre motivasyon üç önemli inancın bir sonucudur. Bunlar; beklenti, çekicilik ve araçsallıktır (Greenberg ve Baron, 1997:159).

### **i. Beklenti:**

Beklenti, çabanın performansı etkileyeceği inancıdır. İnsanların zihnindeki her davranışın bazı sonuçları ya da ödülleri bulunmaktadır. Diğer ifadeyle kişiler, bütün davranışlarının sonucunda bazen cezalandırılacağını, bazen de ödül alacağını düşünmekte ya da bu beklentiyle işe başlamaktadır. Beklenti, belli bir sonucun gerçekleşme olasılığı olarak, 0 ve 1 değerlerinden biri kabul edilir. Birey beklentinin gerçekleşmesine olasılığından eminse beklenti 1, vermiyorsa beklenti 0 olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2003:316; Özdürgen, 2002:30).

### **ii. Çekicilik (Valans) :**

Çekicilik, beklenen ödüllerin algılanan değeridir. Her cezanın ya da ödülün, çalışanlar için ihtiyaç ya da istek şiddeti farklıdır. Buna ödülün değeri ya da "valans" denilmektedir. Bireysel ihtiyaç ve değerleri birbirinden farklı olması buna neden olmaktadır. Elde edilecek ödül bireyi ilgilendiriyorsa valans yükselir. Eğer kimi bireyleri ilgilendiren bu ödüller diğer bireylere çekici gelmez ise bu durumda valans diğerleri için negatif olur. Bireylerin ödüllere verdikleri değer, ödülün onların ihtiyaçlarının doyurma değerini de gösterir (Özdürgen, 2002:30).

### **iii. Araçsallık:**

Araçsallık, performansın ödüllendirileceği inancıdır. Bir davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, işgücü devri ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır. Araçsallık,

birinci derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. “Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim” anlamındaki araçsallık +1 den -1’e uzanan değerdir. İkinci derecedeki sonuçlar, birinci derecedeki sonuçlar olmadan mümkün görülüyorsa araçsallık -1 değerinde olacaktır. İşgören çalıştığı iş ile ilgili bir eyleme veya davranışa başlamadan önce o davranışın özel bir çıktı değeri ya da çekicilik düzeyi ile ilgilenir. Bu değer birey açısından niteliksel olarak çekici ya da itici özellikte olacaktır. Örneğin primin ya da terfinin pozitif, tehlikenin ya da kirliliğin negatif bir çekiciliği olduğu söylenebilir. O halde çekicilik sonuçla ilgili değer olarak aynı zamanda güdüleyici bir güç kaynağıdır. Bireyi belli bir davranış seçmeye güdüleyen güç, çekicilik düzeyi ile beklenti düzeyinin çarpımı şeklinde bir formül ile ifade edilmektedir. Bu güç bireyin belli bir davranışa karşı çaba harcama isteğidir. Bu bağlamda yönetici, bireyler için nasıl ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğunu, örgütte nasıl bir davranış ve performansın beklendiğini belirlemelidir (Özdürgen, 2002:31).

### **2.3.2.2.2. Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi**

Lawler ve Porter’in teorisi, iş doyumunu ve performans arasında bir ilişkinin var olduğu varsayımı ile Vroom’un beklenti teorisinin daha da geliştirilmiş halidir. Sonuçsal şartlandırma teorisi olarak da isimlendirilen bu teoriye göre ödül ve ceza uygulaması ile işgörende olması istenen davranışlar kuvvetlendirilmekte, istenmeyen davranışlar ise zayıflatılmaktadır. Bu teori daha çok iş doyumunu ve performans arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Buna göre iş doyumunu performansı arttırmakta ve iş doyumsuzluğu da performansı azaltmaktadır (Luthans, 1992:165).

Lawler ve Porter’in ortaya attığı model, Vroom’un modelini temel almakla birlikte bu modele bazı ilaveler yapmaktadır. Vroom’un odaklandığı konular çalışanların bilgi seviyeleri ve yetenekleridir. Bu teoride ise, çalışanın iş performansı elde edebilmesi yoğun gayret göstermesinin yanı sıra iki şarta daha bağlıdır. Birincisi bireyin gerekli yetenek ve bilgi birikimine sahip olması, diğeri ise çalışırken sonuca ulaşmak için uygun rol yapısında bulunmasıdır (Koçel, 2003:651-652).

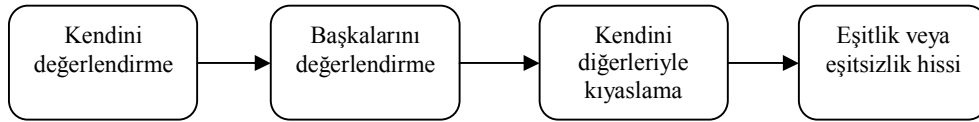
Lawler ve Porter teorisinin başlıca özelliği, daha önceki teorilerde belirtilen kavramları bir araya getirip aralarındaki ilişkiyi ortaya koymasıdır. Bu teoride geçen kavramlar şöyle ifade edilebilir: Ödülün değeri, algılanan ödül, çaba, bireysel özellikler, rol algıları, iş başarımı ve doyum. Burada bahsedilen ödüller içsel ve dışsal ödüller olarak ikiye ayrılır. Dışsal ödüllere göre içsel olanların doyum

sağlaması ve performansı olumlu olarak etkileme olasılığı daha büyüktür (Onaran, 1981:77-78).

### 2.3.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams (1965)'in bu teorisine göre işgörenin algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik derecesi kendisinde oluşan doyum ve iş başarısını etkileyecektir. İşgörenler işlerine gösterdikleri emek sonucunda sağladığı performansı benzer mesai arkadaşlarınınki ile karşılaştırır ve örgütsel adalet bekler. Adams'ın temel varsayımı işgörenlerin, işleri için harcadıkları çabayla karşılığında aldıkları ödüller arasında denge kurmaya çalıştıkları yönündedir (Brief, 1998:24).

Adams'ın eşitlik teorisi Şekil 2.8'de gösterilmiştir.



Şekil 2.8. Eşitlik teorisi (Özkalp, 2001:173)

Şekil 2.8'de görüleceği üzere Adams'a göre çalışanlar, iş ortamına sundukları (girdiler) ve örgütten sağladıkları (çıktılar) ile diğer insanların girdi ve çıktıları arasında bir karşılaştırma yaparlar. Bu girdiler olarak; çalışanların eğitim düzeyleri, çabaları, zekâları, bilgileri, tecrübeleri, yetenekleri ve ortaya koydukları başarıları gibi faktörler sayılabilir. Çıktıları ise çalışanın aldığı ücret, ikramiyeler, statü artışı, sigorta, iş güvenliği ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi gibi faktörler oluşturmaktadır. İşgören kendi girdi ve çıktılarını başkalarınınki ile kıyaslama yaparak eşitliği ya da eşitsizliği anlayabilmektedir (Greenberg ve Baron, 1997:154).

Adams'a göre, işgören yaptığı kıyaslamalar sonucunda bir eşitsizlik algılsa ve bu durumu ortadan kaldırmak için şu davranışlarda bulunabilir:

- i. Girdileri değiştirir. Sarf ettiği çabayı azaltır yani gerektiği kadar gayreti gösterir.
- ii. Kendi çıktılarını değiştirmeye çalışır. Yönetimden ücret artışı talebinde bulunur.
- iii. Diğerlerinin çıktılarını değiştirmeye çalışır. Onlara daha çok iş verilmesini ister.
- iv. Kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirir. Başka biriyle kıyaslama yapar.

- v. Savunma mekanizmaları geliştirir. (Eşitsizliğin geçici olduğunu düşünür.)
- vi. Eşitsizlik durumundan uzaklaşır. (İşi bırakabilir veya devamsızlık yapar.)

Eşitlik teorisi, örgüt çalışanlarının işe ilişkin davranışlarının anlaşılması açısından önemli katkılar sağlamıştır. Çalışanların hissettikleri eşitlik durumları; işe ilişkin davranışlarını, tepkilerini ve iş doyumlarını etkileyebilmektedir. Yöneticiler, çalışanların örgütsel adalet beklentilerini dikkate almalı ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmaya özen göstermelidir (Özkalp, 2001:330).

#### **2.3.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi**

Locke (1968), bireylerin amaçları uğruna bilinçli olarak eyleme katılacakları varsayımı üzerine bu teoriyi geliştirmiştir. Locke, işgörenlerin kendilerine emir verilsin veya verilmesin kendileri için amaç belirlediklerini kabul etmektedir. Bu teori Herzberg teorisine bir cevap niteliği taşımakta olup çalışanların gösterecekleri motivasyon ve performans ile belirlenen amaçların ulaşılabilirlik derecesi arasında bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998: 227). Bu teoriye göre belirli amaçlara sahip olmak performansı arttırmaktadır. Bu durum örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi için yöneticilerin çalışanlar için amaç belirlemede etkin olmalarının önemini göstermektedir (Aydın, 2000:100).

Bu teoriye göre yöneticiler işgörenlerin performanslarını doğrudan olarak etkileyebilmektedir. Bunun için yöneticilerin öncelikle özgün ve işgörenler tarafından benimsenen amaçlar belirlemeleri gerekmektedir. Belirlenen amaçların üç özelliği olmalıdır. Bunlar; kabul derecesi, belirginlik derecesi ve güçlük derecesidir (Öztürk, 2003: 292). İşgörenler kendilerinin ya da başkalarının belirlediği yüksek amaçları benimsedikleri takdirde daha çok çaba gösterip daha iyi performans gösterebileceklerdir. Böylece yöneticilerin önemli bir güdüleme aracı elde edecekleri söylenebilir (Çetinkanat, 2000: 28).

#### **2.3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş doyumunu etkileyen faktörler iki temel grup altında toplanmaktadır. Bunlar bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ifade edilmektedir.

##### **2.3.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler**

İşgörenler farklı karaktere sahip oldukları için işteki olayları algılamaları ve işten beklentileri de farklıdır. Bu yüzden olayları algıladıkları şekilde farklı tepkiler



vermektedirler. İşgörenlerin kişisel algılamalarına göre yaptıkları işten beklentileri ve elde ettikleri arasındaki farklar değişiklik göstermektedir. Bu nedenle kişisel algı farklılıkları iş doyumunu veya doyumsuzluğunda farklılaşmaya neden olmaktadır.

### **i. Cinsiyet**

Cinsiyet iş doyumunu etkileyen bireysel bir özelliktir. Yapılan araştırmalar, kadın ve erkeklerin iş doyumlarının zaman zaman birbirlerinden farklılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Cinsiyetin iş doyumunu ne yönde etkilediği konusunda çok farklı görüşler mevcuttur. Korman (1978:179), iş doyumuna ilişkin cinsiyet bağlamında anlamlı bir farklılığın olmadığını bulmuştur. Oksay (2005:15-17)'a göre cinsiyetler arası farklılığı etkileyen başlıca iki özellik eğitim ve yaştır. Bunun sebebi olarak yüksek eğitim nedeniyle kadın çalışanlarda beklentilerin artması olarak düşünülmektedir. Aletraris (2003:33), yaptığı araştırmada bayanların geçici işlerde erkeklere nazaran daha fazla iş doyumuna ulaştığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Bazı araştırmalar kadın ve erkek çalışanların işin farklı niteliklerine göre farklı iş doyum düzeylerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Buna göre kadın çalışanlar işin sosyal faktörlerine erkek çalışanlara oranla daha fazla değer verirken erkekler ise işlerinde kendilerini gösterebilme imkanı elde etmeye çalışmaktadır. Erkekler elde ettikleri fırsatları kullanmakta daha istekli davranmaktadırlar. Bu durum ise çalışanların iş doyumunu düzeyleri üzerinde etki yapmaktadır (Çarıkçı, 2000:157).

### **ii. Yaş**

Bu konuda araştırmalar incelendiğinde genellikle yaş ve iş doyumunu arasında doğrusal bir ilişkiden bahsedildiğini görmekteyiz. Buna göre bireyler yaşlandıkça yaptıkları işten elde ettikleri doyum artar (Lee ve Wilbur, 1985:782). Çalışanların iş doyumununun yaşla artması, Porter ve Lawler'in geliştirilmiş beklenti teorisindeki "performansın iş doyumuna yol açtığı" ilkesi ile açıklanabilir. İşgörenin yaşı ilerledikçe tecrübe kazanacak, becerileri gelişecek ve zamanla iş performansı artacaktır. İşgörenin iyi bir iş çıkarması iş doyumunu üzerinde olumlu etki oluşturacaktır (Ege, 2000:39).

Yapılan bazı araştırmalar yaş ile iş doyumunu arasında lineer bir ilişkiden bahsederken bazıları ise çan eğrisi şeklinde bir bağıntı bulmuşlardır. Buna göre

işgörenlerin iş doyumunu hayatın erken döneminde düşük olmakta, 30'lu yaşlar civarından işlerinde başarılı olmuş iseler iş doyumları yüksek olmakta, 40'lı yaşlarda iş doyum düzeyi alçalmakta ve 45-50 yaş civarında ise orta yaş krizini başarı ile atlattıklarının iş doyum düzeyleri yeniden yüksek duruma gelmektedir (Spector, 1997:28). Bu durumu insanların yaşları ilerledikçe yeni bir iş bulma şanslarının giderek azalması ve neticede sahip oldukları işe daha sıkı sarılmalarıyla işlerinden duydukları doyumun artması şeklinde değerlendiren yaklaşımlar bulunmaktadır (Kitapçı, 2001:221).

### iii. Tecrübe

Yapılan birçok araştırmada işgörenlerin tecrübeleri ve iş doyumları arasında doğrusal yönde bir ilişki bulunmuştur. İşgörenlerin tecrübesi arttıkça işlerine olan uyumları da artmakta, bu yüzden işlerinden aldıkları doyum da yükselmektedir. Deneyimsiz işgörenlerde doyumсуuzluk duygusunun meydana gelmesine neden olan en önemli faktör, işgörenin gerçekçi olmayan beklentileridir. İşe yeni başlayan deneyimsiz kişilerin, iş garantisine ilişkin kuşularının bulunması ve terfi, ücret vb. iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması nedenleriyle işlerinden daha az doyum sağladıkları ifade edilmektedir (Davis, 1982:302).

İşgörenler zamanla işinde tecrübe kazanarak gitgide daha gerçekçi düşünür. Bunun sonucunda işgörenin beklentileri de iş hayatının gerçeklerine göre olmakta ve işgörenin iş doyumunu düzeyi artmaktadır. Tecrübesiz ve yeni işe giren çalışanların, ilk yıllarında iş doyum düzeylerinin düşük olacağı, fakat her geçen sene hizmet süresi arttıkça iş doyum düzeylerinin giderek yükseldiği tespit edilmiştir (Öztürk ve Özdemir, 2003:337). Ayrıca daha uzun süre çalışmış işgörenlerin sahip oldukları gerekli tecrübeyle yeni başlayanlara göre iş yeri içinde memnuniyetsizliğe yol açan zorluklarla başa çıkmada daha başarılı oldukları ve böylece daha fazla iş doyumuna sahip oldukları bulunmuştur (Adkins, 2009:45-46).

### iv. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi iş doyumunu etkileyen başlıca kişisel faktörlerdendir. Eğitim düzeyi işgörenin işinde daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Böylece nispeten daha iyi koşullara sahip işlerde çalıştıklarında ve iş doyumunun buna bağlı olarak yüksek olacağı ifade edilmektedir. Ancak böyle bir sonucun, yüksek eğitimli çalışanların kendi eğitim düzeylerine uygun cazip koşullarda (ücret, statü vb.) işte çalışmaları ile

sınırlı olabileceği düşünülmektedir (Baysal, 1987:33). Yani eğitim düzeyinin çalışanların aldıkları ücretleriyle dolaylı ve olumlu bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda ücretler sabit tutulduğunda bu doğrudan olumsuz bir etkiye dönüşmektedir. Örneğin yüksek eğitilmiş birinin düşük ücretle çalıştırılması doyumsuzlukla sonuçlanmaktadır. Sonuç olarak yüksek eğitim düzeyindeki çalışanların ancak yüksek ücretle desteklenmesi durumunda iş doyumlarının, alt düzeydekilere oranla daha fazla olacağı söylenebilir (Yığıtoğlu, 2009:2; Canbulat, 2007:32).

#### **v. Zekâ ve Yetenek**

Tek başına zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır; ancak zekâ düzeyine uygun bir işin yapılma durumunda, zekânın iş doyumuna önemli bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Birçok iş çeşitleri için belirli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu bilinmektedir. Fakat zekâ düzeyi veya yeteneğin yapılan işte istenen düzeyden çok az veya çok fazla olmasının iş doyumsuzluğuna neden olduğu bulunmuştur (Baysal, 1981:193).

Büro çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, istenilen yeteneğin fazlalığı ve işlerin çeşitliliği oranında, çalışanlarda iş doyumunun azaldığı ve devamsızlığının arttığı görülmüştür. Çünkü bilişsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar işlerinden memnun olmamaktadırlar (Köksal, 2005:40). Bu bağlamda örgüt yönetiminde uygun zorlukta işlere uygun kapasitede işgören seçiminin çok önemli olduğu söylenebilir.

#### **vi. Kişilik Yapısı**

Kişilik yapısı olarak kendine güvenen ve öz benlik duygusunu geliştiren işgörenler, kendilerinden daha aşağı düzeyde kişilik gösteren, yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış çalışanlara göre çok doyum sağlayabilmektedirler. İş doyumunu tanımını hatırlayacak olursak; “işgörenin işinden beklentilerini elde etmesi sonucu kendinde oluşan psikolojik olumlu tutum” iş doyumudur. İşgörenin kişiliklerinin farklı olması, bu beklentilerin ve sonuç algılamalarının farklı olmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda bireysel özelliklerine göre işgörenler, işten beklentilerini elde ederek yaptıkları işten mutlu olup doyuma ulaşacaklardır (Başaran, 1991:205).

Kimi çalışanlar, kişilik olarak uysal ve sakin bir yapıda olup yöneticilerinin isteklerini aynen yerine getirmeyi kendisi için çok önemli kabul ederek verilen görevi başardığında doyuma ulaşır. Bazı çalışanlar ise, kişilik olarak özerk yapıda olup işlerinde bağımsız olmayı, inisiyatif kullanmayı ve yönetimin verdiği kararlara katılabilmeyi isterler. Doyuma ulaşabilmeleri ancak bu isteklerinin karşılanmasına bağlıdır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005:330).

### 2.3.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Kurumsal Faktörler

İş doyumunun etkileyen bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütsel birtakım faktörler de son derece önemlidir. Örgüt yöneticileri işgörenlerden daha fazla verim almak ve onların performanslarını artırmak için işten elde ettikleri doyum düzeylerini artırmaya çalışmalıdırlar (Luthans, 1992:165). Bu bağlamda aşağıdaki kurumsal faktörler, yöneticiler tarafından kontrol edilebilmeleri açısından özellikle önem arz etmektedir.

#### i. İşin Nitelikleri

İş doyumunu açıklayan önemli örgütsel faktörlerden biri işin niteliğidir. Eğer bir iş çalışanın ilgisini çekiyor, hoşuna gidiyor ve işin kendine uygun olduğunu hissediyorsa bu durum işin niteliği ile ilgilidir.

İşin niteliklerini belirlemek üzere Hackman ve Oldham tarafından beş ayrı temel özellik ifade edilmektedir.

- **Otonomi:** Otonomi çalışanın yaptığı iş hakkında bağımsız karar verme özgürlüğünü ifade eder. Yönetim, işgöreni yakın ve sıkı bir denetim ile takip ediyorsa bağımsız çalışması engellenen iş görenin iş doyumunu düşecektir.

- **Görev kimliği:** Görev kimliği çalışanın bir işi bütünü ile tamamlamaya yönelik başından sonuna kadar götürmesini ifade eder. İşgörenler, en azından harcadıkları çabanın bütüne katkısını kolayca görebilecekleri için yaptıklarından dolayı başarıma duygusunu tadarak işlerinden doyuma ulaşırlar.

- **Görevin önemi:** Görevin önemi işin başkaları tarafından ne kadar önemli olarak algılanmasıdır. Eğer çalışanın yaptığı iş toplum tarafından yeteri kadar kabul görmüyorsa çalışanın iş doyumunu yüksek olmayacaktır.

- **Beceri çeşitliliği:** Beceri çeşitliliği işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir. Yapılan işin tekdüze olması az uyarılma etkisi oluşturup sıkıcı yaparken, çok çeşitli faaliyet gerektiren ya da çok karmaşık yapıda

olan işler ise çok fazla uyarılma etkisi yapacak ve zihni çok aşırı yüklenmeye neden olup psikolojik tükenmeye yol açacaktır. Ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler ideal iş doyumununun gerçekleşmesini sağlayacaktır.

- **Görev geri bildirim:** Görev geri bildirim çalışanın işiyle ilgili performansı hakkında aldığı geri dönütün ne kadar açık ve net olduğunu ifade eder. Çalışanlar, kendilerinden beklenenlerin ve geri bildirimlerin açıkça belirtildiği işlerde çalışmayı tercih ederler. İş rolünün ve iş sonuçlarına geri bildirim açık ve net olması çalışanların daha rahat çalışmasını sağlar ve iş doyumunu artırır. Belirsizliğin ve rol çatışması olduğu ortamlar ise iş doyumusuzluğuna sebep olacaktır (Canbulat, 2007:34-35).

Yukarıda bahsedilen beş özellik, işgörenlerin psikolojik durumları üzerinde üç kademe etkilemektedir. İşgörenler öncelikle işlerini anlamlı bulur. Daha sonra işgörenlerde işin sonuçları hakkında sorumluluk duygusu gelişir ve işin sonuçlarını bilgi sahibi olur. Bu şekilde iş algısına sahip işgörenlerin motivasyonları ve iş doyumları artmaktadır. Sonuç olarak işletmede işgörenlerin devamsızlığı azalır işin kalitesi artacaktır (Canbulat, 2007:34-35; Goldberg ve Waldman, 2000:668)

## ii. Ücret

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler içinde en önemli olanı ücrettir. Yapılan araştırmalar, işgörenlerde iş doyumunun ve iş doyumusuzluğunun temel nedenlerinden biri olarak ücret faktörünü ifade etmektedir. Ücretin iş doyumunda temel faktörlerden biri olması, çalışanın ekonomik gereksinimlerini karşılama yanında onun bir başarı simgesi ve saygınlık aracı olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. İşgörenler, genellikle aldıkları ücreti yöneticilerin kendilerine verdikleri değerin bir ölçüsü olarak düşünmektedirler. İşgören, işinden elde ettiği ücret ile ekonomik beklentilerini karşılayabiliyorsa işine karşı olumlu tutum sergiler ve iş doyumunu elde eder (Yığıtoğlu, 2009:1; Baysal, 1981:34). Fakat her zaman istenen ücretin elde edilmesi mümkün değildir. Bu tip ücretin beklentilerle uyuşmaması durumlarının bir tatminsizlik nedeni olduğu bilinmektedir. Ancak iş doyumunu açısından alınan ücretin diğer çalışanlara göre adaletli olması, yüksek olmasından daha önemlidir. Çalışanlar, sadece kendi ücretlerinin düşüklüğüne göre değil de özellikle aynı grup içindeki diğer çalışanların ücretlerine oranla daha az olması nedeni ile tatminsizlik duymaktadırlar. Bu bağlamda ücret; işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve grup içi çalışanların emeğine göre adil ise işgörende işine karşı

olumlu tutum oluşturacak ve iş doyumuna yol açacaktır. Yapılan bazı araştırmalarda ücret faktörünün bekârlardan ziyade evliler için, memurlardan ziyade işçiler için ve kadınlardan ziyade erkekler için daha önemli olduğu tespit edilmiştir (Baysal, 1981:34; Erdoğan, 1999:39).

### **iii. Çalışma Arkadaşları**

İşgörenin işyerinde birlikte çalıştığı uyumlu ve destekleyici çalışma arkadaşları olması, iş doyumunu düzeyini artıran önemli bir faktördür. Örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin rekabete dayalı ve kötü olması doyum düzeyini düşürmektedir. Günlük hayatının neredeyse yarısını iş yerinde geçiren işgörenlerin verimli çalışması için iş arkadaşlarıyla uyumu ve iletişimi önemlidir. Bu bağlamda örgüt yönetimi, çalışanlar arasında rekabet yerine işbirliğini teşvik etmeli ve destekleyici bir anlayışının hakim olduğu bir örgüt iklimi oluşturmaya çalışmalıdır (Erdil vd., 2004:20). İşgörenlerin içinde yer almış oldukları gruplar da iş doyumunu etkilemektedir. Örgütlerin birçoğunda biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Eğer çalışan üstün ve başarılı kabul edilen bir grupta birlikte ise ya da gruptaki insanların dünya görüşü kendisi ile uyuyorsa çalışanın iş doyumunu yükselecektir (Erdoğan,1999:242).

### **iv. Fiziksel Çalışma Koşulları**

İş doyumunu sağlayan dolayısıyla verimini artıran önemli faktörler arasında işgörenin maddi iş ortamı, diğer bir ifade ile fiziksel çalışma koşulları bulunmaktadır. Örgütlerde iş güvenliğinin sağlanması fiziksel çalışma koşulları arasında öncelikli bir konudur. Bir işyerinde her türlü (dış tehditlerin, iş kazalarının engellenmesi gibi) güvenlik tedbirlerinin alındığı durumlarda işgörenler çalışmalarını sırasında kendilerini emniyette hissederek daha rahat ve mutlu çalışacaklardır. Ayrıca iş yerinde kullanılan araçlar, dinlenme saatleri, iş yerinin sıcaklığı, nemi, havalandırması, aydınlatılması, sessiz olması, temizliği gibi fiziksel çalışma faktörleri işgörenlerin daha verimli çalışması etkiler. Bu faktörlerin en uygun düzeye getirilmesi ile çalışanların motivasyonunda ve çabalarında artış gözleneceği savunulmaktadır. Dolayısıyla kurumun çalışanlara sağladığı uzun ve kısa vadeli uygun çalışma koşullarının onların performansında ve iş doyumunda etkili olacağı söylenebilir (Aletraris, 2003:9-10; Adkins, 2009:22; Ardıç ve Baş, 2000:2).

## v. Yönetim

Örgütün yapısı, yöneticilerin tutum ve davranışları işgörenlerin iş doyumunu düzeylerini etkileyen önemli faktörlerdendir. Örgüt yapısı olarak işgörenlerin kişiliklerine saygı gösteren, çalışana değer veren, işgörenleri ödüllendirmede adil davranan ve takım çalışmasına uygun olan demokratik yönetim biçimleri, işgörenlerde daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991:205; Akıncı, 2002:24). Bir örgütte yönetim, çalışanların iş doyum düzeylerini temel olarak iki yöntemle artırabilir. Birincisi işgören merkezli olup yönetimin işgörenlerle yapıcı ve destekleyici ilişkiler geliştirilmesidir. Yönetimin çalışanların problemlerine karşı içtenlikle ilgi göstermesi ve işyerinde dostluk iklimi oluşturması, çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlar ve böylece çalışanların işlerinde daha verimli çalışmaları sağlanmış olur. İkincisi yönetimin karar verme sürecine işgörenlerin katılımlarını sağlamaktır. Bu sayede çalışanlar, kendi görüşlerine değer verildiğini düşünerek tanınma ve saygı duyulma ihtiyaçlarını tatmin etmiş olacaktırlar (Ardıç ve Baş, 2000:3; Erdil vd., 2004:19).

## 2.4. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Eski tip organizasyon yapılarına baktığımızda erkek yöneticiler ağırlıklı olduğunu görmekteyiz. Bu örgütlerde güç sahipleri, “duygulara yer bulunmayan” bir çalışma kültürünü desteklemiş ve duygularını göstermeyen çalışanlar ödüllendirmiştir. Çalışanlar da bu durumda duygularını gizleme ya da bastırma gerekliliği hissetmişlerdir. Fakat çalışanların bu davranışı örgütte birtakım sorunları beraberinde getirmektedir. Çalışanlarda iş doyumsuzluğu, dedikodular, işten ayrılmalarda artış, iş kazaları, çatışma, stres gibi sosyal ve psiko-sosyal sorunların ortaya çıkmasıyla örgüt yönetimlerinde iletişim, empati, duygusal destek, duyarlılık, esneklik vb. kavramlar önem verilmeye başlamıştır. Böylece örgütler, artık çalışanların duygusal ihtiyaçlarını daha çok ele almaya ve tartışmaya başlamıştır (Yaylacı, 2008:132).

Duygularımızı; hedeflerimize ulaşırken düşünmek, planlamak, sorunları çözmek ve büyük oranda doğuştan gelen yeteneklerimizi engelleme ya da güçlendirme faaliyetlerinde bulunabilir. Böylece bilişsel yeteneklerimizi kullanma konusunda kapasitemizin düzeyi belirir ve yaşamda yapabileceklerimizin sınırları ortaya çıkar. Duygularımızı ve kaygı düzeyimizi uygun bir şekilde düzenleyip heves ve keyifle motive olduğumuz oranda başarıya ulaşabiliriz. İşte duygusal zekâ, bu

anlamda bilerek veya bilmeyerek kullandığımız diğer tüm yeteneklerimizi körelten veya şahlandıran bir güçtür (Goleman, 2010:119).

İşyerlerinde yöneticilerin duygusal eksikliği sonucu çalışanlarda oluşan moral bozukluklarının yıkıcı etkileri bazen fark edilmeden sürüp gider. Bu etkileri işgörenlerde yaşanacak muhtemel iş doyumsuzluğu, çalışma hayatında git gide çoğalan süreç problemleri, azalan üretkenlik ve işgörenlerin daha sıcak çalışma ortamı olan örgütlere kaçması gibi işaretlerde görmek mümkündür. Bu bağlamda, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin düşük olmasının kuruma bir bedeli olmaktadır. Bu durumun devam etmesi örgütün sonunu hazırlayacaktır (Goleman, 2010:201-202).

Gelişmiş duygusal yetenek sahibi kişiler başkalarının duygularını okuyup onlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilir, kendi duygularının tanıyıp idare edebilir. Bu kişiler, yaşamın her alanında avantaj sahibidir ve yaşamlarını daha doyumlu ve etkili bir şekilde sürdürebilmektedirler. İş yerinde bilişsel potansiyel açısından en iddiasız görünenlerin bile duygusal zekâyâ sahip olmaları onlara bir avantaj kazandırmaktadır. Duygusal yeterliklere sahip olmak, tüm meslek gruplarındaki çalışanlara insanlıklarını ve akıl sağlıklarını koruyarak ayakta kalmalarını sağlayacak yol sunmaktadır. İş yaşamında bu önemli yetenekler, sadece iş performansına yardımcı olmakla kalmayıp bir yandan da yapılan işten zevk, doyum hatta mutluluk alma olanağını da artırmaktadır. Bu bağlamda duygusal zekâ kavramının iş hayatına etkilerinin incelenmesi sonucunda, çalışanın işinde duyduğu doyumun en az iş performansına olduğu kadar örgütün başarısına da katkı sağladığı bulunmuştur (Goleman, 2010; Goleman, 2011:392).

İnsan, duygusal becerileri yüksek bireylerin yapabildiği gibi, yaşam biçimlerini bireye özgü olumlu duygularla ne kadar zenginleştirirse, genel yaşam doyumları da o oranda artar. Her ihtiyaç bir uyarılma ve güdüleme meydana getirerek doyumu sağlayacak davranışları besler. Bu davranışlar bilişsel ve duygusal yeterlikler ile şekillenir. Bu bağlamda duygusal zekânın önemi her geçen gün artmaktadır. Günümüzde işverenler; işgörenin zihinsel, bedensel ve duygusal yeterliklerini bütüncül bir anlayışla daha etkin ve yoğun kullanmasını istemektedirler. İş yaşamında çalışanlar; kendini gerçekleştirme, yetkinliklerini sınama, faydalı olma ve işbirliği gibi konularda duygusal zekâlarını kullandıkça, bu durum çalışanlara zenginleşmiş ve doyumlu bir hayat olarak yansır. Duygusal zekâ becerileri; hem



bireysel iş doyumunu, hem de örgütsel iş başarısını doğrudan etkilemektedir (Baltaş, 2006:50-51).

Araştırmalara göre duygusal zekâ, iş doyumunu ile anlamlı bir ilişki içindedir. Yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip işgörenlerin duygularını idare etmede ve düzenlemede diğerlerine göre daha yetenekli oldukları, birlikte oldukları insanlarla güçlü sosyal ilişkiler geliştirdikleri ve yüksek seviyede iş doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir. Duygusal zekânın özellikle sosyal beceriler boyutu, çalışanların diğerleriyle etkili bir biçimde iletişim kurmalarını ve ekip ruhu ile çalışmalarını sağlamaktadır. Çalışanların sosyal beceriler yeterliği uygun düzeyde ise kişiler arası ilişkilerde kendilerini daha rahat ifade etmeleri mümkün olacak ve böylece iş ortamında iş doyumları da artacaktır (Kahn, 1990:692; Abraham, 1999:209; Abraham, 2000:179; Carmeli, 2003; Cherniss, 2000:2).

Duygusal zekâları yüksek olan çalışanların duygusal zekâ düzeyi düşük çalışanlara göre kendi duygularını düzenleme ve değerlendirmede daha yetenekli oldukları için iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu savunulmaktadır. Duygusal zekâ becerisi yüksek olan çalışanlar, stres ve moral bozukluğu duygularını tanımlamada ve yok etmede başarılı oldukları için stresi azaltabilmektedir. Bu kişiler karşılaştıkları stresin nedenini anlayabilirler, stratejiler geliştirebilirler ve üstesinden gelmede de istekli olmaları nedeniyle daha esnek davranabilirler. Zor bir durumla karşı karşıya kalan duygusal zekâ yeterliği düşük çalışanlar, artan stres düzeyleri ile baş etmede daha az beceriye sahip oldukları için iş doyumlarının azaldığı belirtilmektedir (Gohm, Corser ve Dalsky, 2005; Kafetsios ve Zampetakis, 2008; Sy, Tram ve O'hara, 2006; Carmeli, 2003).

İşgörenlerin iş doyumları sadece kendi duygusal zekâ düzeylerinden değil aynı zamanda yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinden de etkilenmektedir (Wong ve Law, 2002:267). Yapılan araştırmalarda yöneticilerin başarılarında yönetsel becerilerden kabul edilen duygusal zekâ yeterliklerinin önemli bir etkisinin olduğu savunulmaktadır. Duygularını uygun şekilde kullanabilen yöneticiler işgörenlerde olumlu psikolojik hal oluşturmayı başarırlar. Böylece işgörenler çalışma ortamından daha fazla doyum sağlar ve örgüt içi olumlu sosyal davranışları daha fazla sergilerler (George, 1991; Carmeli, 2003).

Duygusal zekâ becerisi yüksek olan liderlerin takipçilerinin duygularını değerlendirme ve yönetme becerisini kullanmada usta oldukları belirtilmektedir. Bu

yöneticiler kendi morallerinin yanı sıra çalışanların morallerini de artırmada başarılı olmakta ve artan olumlu tepkilerle ekip bütünlüğü daha da kuvvetlenmeye başlamaktadır. Sonuç olarak bu durum çalışanların iş doyumunun artmasına önemli bir etki sağlamaktadır (Cote ve Morgan, 2002; Sy vd., 2006).

## **2.5. DUYGUSAL EMEK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Günümüzde artan rekabet şartlarında hizmet sektörü içinde yer alan örgütler, dikkatlerini müşterilerine sağladıkları hizmet yapısı ve kalitesine çevirmişlerdir. Müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi, hizmet sunan işgören ile etkileşimden doğrudan etkilenmektedir. Bu bağlamda hizmet sunan işgörenlerin duygularını yöneterek müşteriye nasıl davrandıkları ya da davranması gerektiği önemli bir çalışma konusu olmuştur. İşgörenin bu duygusal emek denilen davranışlarının müşteri üzerindeki sonuçlarının önemini kavrayan örgüt yönetimleri, işyerinde sergilenen duygusal emeği kontrol etmek ve yönlendirmek istemektedirler. Duygusal emeğin işgörenler üzerindeki olumlu ya da olumsuz sonuçları hakkında çeşitli görüşler söz konusudur (Grandey, 1999; Yaylacı, 2008:165-168).

Yapılan ilk araştırmalar genellikle duygusal emeğin işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri üzerine odaklanmıştır. Duygusal emeğin neden olabileceği olumlu çıktılar üzerinde ise pek fazla değinilmemiştir (Hochschild, 1983:187). Ashforth ve Humphrey (1993:107)'e göre bunun tersi de mümkün olup duygusal emek gösterimi bütün işgörenler için iş doyumunu azaltıcı bir etken olmayıp hem işgörenler hem de işletmeler açısından birtakım faydaları da beraberinde getirebilmektedir.

İşgören üzerindeki olumlu sonuçlar açısından bakacak olursak, çalışanın belirli birtakım duygusal davranış kuralları içerisinde davranmasıyla müşteri ile doğru etkileşim sonucu müşteri memnuniyeti gerçekleşir. Bu bağlamda işgörenin işinde daha başarılı olacağını ve böylece bireyin performansının artacağını söyleyebiliriz (Othman, Abdullah ve Ahmad, 2008:31). Performansı artan çalışanın; yönetimce takdir göreceği, ücretinde iyileşme olabileceği ve iş doyumunun artacağı örgüt yönetimi kuramlarında bilinen bir gerçektir. Duygusal davranış kurallarını uygulayan işgörenlerin görevlerini başarıyla yerine getirmeleri sonucu öz yeterlilik düzeylerinin geliştiği belirtilmektedir. Öz yeterlilik kavramını işgörenin bir işi yapabileceğine olan inancı olarak tanımlayabiliriz. Öz yeterlilik düzeyi yüksek insanlar zor durumların üstesinden gelebilme konusunda kendilerine daha çok güvenmekte ve iş stresine karşı daha dayanıklı olmaktadır (Robbins ve Judge, 2007:200).

İşgörenin müşterilere öngörülen normatif duyguların veya gösterim kurallarını uygulamasının işgörelere sağladığı finansal fayda diğer bir olumlu sonuçtur. Bu durum müşteriler ile etkileşimde olumlu duygusal davranışlar sergileyen işgörelerin diğerlerine oranla daha tutulmaları ve böylece daha fazla para kazanmalarıyla ilgilidir. Bu şekilde müşterilerle sıcak etkileşim sergileyen bir avukat daha fazla müvekkilden daha fazla kazanç elde ederken ücretli çalışan bir garson daha fazla bahşış alır. İşgörenin gerçek duyguları ile sergilediği duygular aynı ve duygusal davranış kurallarına uygun olduğunda stresten uzak ve iş ortamıyla tam bir uyum içindedir. Bu çalışma ortamı ruhsal ve bedensel sağlıklı kalmasına yardımcı olur ve iş doyumuna yol açar (Rafaeli ve Sutton, 1987:30-31).

Wharton (1999)'nun yaptığı bir araştırmada duygusal emek gerektiren ve gerektirmeyen meslekler arasında karşılaştırma yapmış ve duygusal emek harcayan çalışanların iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucunu elde etmiştir. Araştırma sonucu olarak insanlarla etkileşimi gerektiren işlerin işgörelere açısından daha ilginç ve tatmin edici bulunması nedeniyle iş doyumlarının olumlu yönde etkilendiği ifade edilmiştir. Wharton neden bu sonucun ortaya çıktığını şöyle açıklamaktadır: "Duygusal emek gerektiren mesleklerin işgören seçiminde titiz davranılmaktadır." Böylece kişisel özellikleri işin yapısına uygun seçilen işgörelere uygun davranış sergileme konusunda zorluk çekmez ve işlerinde doyuma ulaşırlar.

Duygusal emeğin işgörelere üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerin başında duygusal uyumsuzluğun neden olduğu sonuçlar gelmektedir. Duygusal uyumsuzluk duygusal emek teorilerinde bahsedildiği üzere işgörenin gerçek duygularından uzaklaşarak kendisini sürekli yapay duygular sergilemesidir. Sergilenen duygularla hissedilen duyguların birbirinden farklı olması durumu, bir rol çatışması olarak tanımlanabilir. Burada kişisel değerlerle, işteki rol talepleri çatışması sonucu oluşan duygusal çelişki birey için stres kaynağı olmaktadır (Abraham, 1998:137). Duygusal çelişkinin işgören üzerinde duygusal tükenme ve iş doyumumsuzluğu olarak sonuçlanacağını savunulmaktadır. Bu durum belirli meslek gruplarında, örneğin borç tahsilâtı yapan icra avukatında sıkça görülmektedir. Müvekkilleri tarafından katı ve acımasız davranmaları beklenen avukatlar, borçlulara karşı içlerinden bir sempati ve acıma duyabilmektedir (Morris ve Feldman, 1996:1003).

Çalışan üzerinde aşırı düzeyde stres oluşturan bu duygusal uyumsuzluk; kaygı, sinir ve depresyon gibi psikolojik sorunlara neden olabildiği gibi uykusuzluk, yüksek

tansiyon, baş ağrısı gibi fiziksel birtakım rahatsızlıklara da yol açabilmektedir. Ayrıca bu işgörenler stresli çalışma ortamından kaçma yoluna giderek işe geç gitme, devamsızlık veya işten ayrılma gibi tepkiler de geliştirebilmektedir. Bu bağlamda, duygusal uyumsuzluğun işgören üzerinde meydana getirdiği stresin iş doyumunda azalmaya neden olacağı sonucuna varılmaktadır (Abraham; 1998, 137). Duygusal uyumsuzluk daha ileri aşamalarda çalışan üzerinde tükenmişlik sendromu (burn-out) da gözlenebilmektedir (Zapf ve Holz, 2006:24; Heuven ve Bakker, 2003:95).

İşgörenlerin sergilemiş oldukları duygusal emeklerin kurumsal sonuçları olarak olumlu veya olumsuz etkileri bulunmaktadır. Duygusal emeğin en önemli olumlu sonucu müşteri memnuniyeti sağlamasıdır diyebiliriz. Müşteri memnuniyetinin sağlanması beraberinde çalışanların ve kurumun performansını getirecektir. Diğer taraftan işgörenin duygusal emek ile etkileşimde bulunduğu müşterinin sürekli olarak işyerine bağlanmasıyla uzun dönemde başka faydalar sağlanabilir. Bu bağlamda artık müşteri, çalışan ile kurmuş olduğu sıcak etkileşim nedeniyle bu işyerini tercih eder hale gelecektir. Ayrıca bu bağlılık bir memnun kalan müşteri vasıtasıyla dilden dile aktararak başka müşteriler çekilebilir (Rafaeli ve Sutton, 1987:29-30). Duygusal emeğin kurumsal açıdan olumsuz sonucu olarak, müşteriler çalışanın sergilediği duyguları samimi bulmazsa bu durum müşteride ters tepki oluşturabilir. Doğal olmayan, yapay davranışlar müşterilerce bazen beklenmedik şekilde olumsuz karşılanabilir (Thompson, 1976:115).

## **2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde duygusal zekâ, duygusal emek ve iş doyumunu ile ilgili yurt dışı ve yurt içinde yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

### **2.6.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

#### **2.6.1.1. Duygusal Zekâ ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt İçindeki Araştırmalar**

Balcı, Yılmaz, Odacı ve Kalkan (2003), yönetici adaylarının duygusal zekâları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın verileri Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı öğretim kurumlarında görev yapan ve yöneticilik kursuna katılan 139 yönetici aday adayından toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini belirlemek için “Duygusal Zekâ

Değerlendirme Ölçeği” ve iş doyumlarını belirlemek için “İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Sonuç olarak, yönetici aday adaylarının duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur ( $p<.05$ ). Demografik değişken olarak hizmet yılına göre, duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, diğer demografik değişkenlerde ise (Cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, algılanan sosyoekonomik düzey ve çocuk sayısı) ne iş doyumunda ne duygusal zekâda anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur.

Tezcan (2004), duygusal zekâ ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara'da 280 çalışanı bulunan özel bir bankadaki 99 personel oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Wong ve Law'un “Duygusal Zekâ Ölçeği” ile Hackman ve Oldman'ın “İş Teşhis Ölçeği” kullanılmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada duygusal zekânın iş doyumunu etkilediği görülmüştür. Ayrıca duygusal zekânın alt boyutlarından sadece “kişinin kendi duygularını düzenlemesi” boyutu ile iş doyumları arasında olumlu bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Öğrenim durumları dikkate alınarak yapılan analizlerde yüksek lisans eğitimi almış çalışanların duygusal zekâları ile iş doyumları arasında ilişki olmadığı görülürken, ortaöğretim ve lisans eğitimi almış çalışanların duygusal zekâları ile iş doyumları arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Öztürk (2006), okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ, iş doyumları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma örneklemini İç Anadolu Bölgesindeki 13 şehirden seçilmiş 378 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Veri toplamak aracı olarak, katılımcıların duygusal zekâ yeteneklerini belirleyebilmek için “Bar-On EQ-i Duygusal Zekâ Ölçeği”, iş doyumlarını belirlemek amacıyla Hackman ve Oldman (1980) tarafından geliştirilen “İş Doyumu Ölçeği”, tükenmişliklerini değerlendirmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Envanteri” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ile iş doyumları arasında pozitif, duygusal zekâ ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Duygusal zekâ puanı yüksek olan öğretmenlerin iş doyumları puan ortalamalarının yüksek, tükenmişlik düzeylerinin ise düşük olduğu belirtilmektedir. Ayrıca okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ alt boyutları kişisel beceri, kişiler arası beceri, uyumluluk, stresle başa çıkma, genel ruh durumu boyutları ile iş doyumları arasında doğru orantı tespit edilmiştir.

Canbulat (2007), duygusal zekânın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örneklem olarak, İstanbul ve Ankara illerinde imalat ve hizmet sektöründe çalışan 403 kişi seçilmiştir. Seçilen kurumlar banka, okul, üniversite ve değişik ticari işletmeler olmuştur. Veri toplama aracı olarak iş doyum düzeyinin tespit edilmesinde Şahin ve Durak tarafından hazırlanmış altı alt boyutlu “İş Doyum Ölçeği”, duygusal zekâ düzeyinin tespit edilmesinde Reuven Bar-On tarafından geliştirilen daha sonra ülkemizde kısaltılarak yeniden düzenlenen ve beş ana alt boyutu bulunan “Bar-On EQ-i Duygusal Zekâ Ölçeği” kullanılmıştır. Sonuç olarak çalışanların toplam duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyum düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,459$ ;  $p<,01$ ). Duygusal zekâ boyutlarının tamamı (kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu) ile iş doyumunun bütün boyutları (işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, otonomi, ücret ve kişiler arası ilişkiler) arasında pozitif, “orta” veya “düşük” düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Turanlı (2007), ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile yönettikleri okulda görev yapan öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada örneklem olarak 2005-2006 yılında İzmir ilinde bulunan Balçova, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karşıyaka, Konak ve Narlıdere olmak üzere toplam dokuz ilçenin ilköğretim okullarındaki 178 müdür ve 2050 öğretmen seçilmiştir. Öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin ölçmek için Lester (1987)'in Maslow ve Herzberg teorilerini temel alarak geliştirdiği, “Öğretmen İş Doyumu Envanteri” (Teachers Job Satisfaction Questionnaire, TJSQ) kullanılmıştır. Müdürlerin duygusal zekâsının ölçülmesinde ise Goleman (1995)'in “Duygusal Yeterlik Envanteri” (Emotional Competence Inventory, ECI-2) kullanılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizlerinde müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumları üzerine etkisi olduğu görülmektedir ( $R^2 = 0.26$ ,  $\beta=.51$ ). Okul müdürlerinin duygusal zekâ alt boyutları ile öğretmenlerin iş doyumları ilişkisinde en etkili duygusal zekâ alt boyutu esinleyici liderlik olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşüne göre, okul müdürlerinin duygusal zekâları ortanın üzerinde yeterli düzeyde ve kendilerinin iş doyumları orta düzeyde tespit edilmiştir.

Güleryüz, Güney, Eren ve Aşan (2008), hemşirelerin duygusal zekâları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık etkisini araştırmışlardır. Örneklem olarak Ankara'da bir devlet hastanesinde çalışan 550

hemşire alınmıştır. Veri toplama aracı olarak Wong ve Law (2002)'un “Duygusal Zekâ Ölçeği”, Hackman ve Oldham (1975)'in “İş Doyum Ölçeği” ve Mowday vd. (1979)'in “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Sonuç olarak hemşirelerin iş doyumları ile duygusal zekâ düzeyleri arasında ( $r=0.236$ ,  $p<0.01$ ) pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş doyum ile duygusal zekânın “duyguların düzenlenmesi” ( $r=0.228$ ,  $p<0.01$ ) ve “duyguların kullanımı” ( $r=0.155$ ,  $p<0.05$ ) boyutları arasında anlamlı ilişki bulunurken duygusal zekânın diğer boyutları arasında ilişki belirlenememiştir.

Karakuş (2008), ilköğretim okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler üzerinde duygusal zekâ, örgütsel vatandaşlık, duygusal adanmışlık ve iş doyum arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Elazığ, Malatya, Batman ve Diyarbakır illerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 117 okul müdürü, 202 müdür yardımcısı ve 1673 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak iş doyum düzeyinin tespit edilmesinde Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ile duygusal zekâ düzeyinin tespit edilmesinde Reuven Bar-On tarafından geliştirilen daha sonra ülkemizde kısaltılarak yeniden düzenlenen ve beş ana alt boyutu bulunan “Bar-On EQ-i Duygusal Zekâ Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin kendi iş doyum düzeylerini güçlü ve anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür ( $\beta=.425$ ,  $p<0.01$ ). Okul müdürlerinin duygusal zekâ yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı şekilde yordamadığı, buna karşın müdür yardımcılarının duygusal zekâ yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür ( $\beta=.098$ ,  $p<0.05$ ).

Büyükbayram (2009), hemşirelerin iş doyumunda duygusal zekânın rolünü incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini, İzmir Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 333 hemşireden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak duygusal zekâ becerileri için “Bar-On EQ-i Duygusal Zekâ Ölçeği”, iş doyum düzeyleri için “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Sonuç olarak hemşirelerin duygusal zekâ becerileri iş doyumlarını etkilediği bulunmuştur. Hemşirelerin toplam duygusal zekâ ortalamaları ile genel iş doyum, içsel doyum ve dışsal doyum arasında düşük düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ alt boyutlarından kişisel farkındalık boyutu ile genel iş doyum ve içsel doyum arasında düşük düzeyde pozitif yönde, kişiler arası ilişkiler boyutu ile

içsel doyum arasında düşük düzeyde pozitif yönde, çevreye ve şartlara uyum boyutu ile genel iş doyum ve içsel doyum arasında düşük düzeyde pozitif yönde, stres yönetimi boyutu ile genel iş doyum ve içsel doyum arasında düşük düzeyde pozitif yönde, genel ruh hali boyutu ile genel iş doyum, içsel doyum ve dışsal doyum arasında düşük düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu bulunmuştur.

Gürbüz ve Yüksel (2009), yaptığı araştırmada duygusal zekânın iş doyumunu, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini tespit etmeye çalışmıştır. Örneklem olarak İstanbul ilinde turizm, medikal, bankacılık, tekstil vb. farklı sektörlerde faaliyet gösteren iş yerlerinde görev yapan toplam 494 işgören alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Bar-On (1997) tarafından geliştirilen “Duygusal Zekâ Ölçeği”, Wong ve Law (2000)’un “İş Performansı”, “İş Tatmini” ve “Örgütsel Vatandaşlık” ölçekleri kullanılmıştır. Sonuç olarak duygusal zekâ ile iş doyumunu, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir.

Sirem (2009), kamu sağlık personelinin duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi, aynı zamanda bu ilişkide bireysel ve kurumsal faktörlerin etkisini belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırmada veri toplama araçları olarak, Bar-on (1997)’un geliştirdiği, Acar (2001) tarafından kısaltılarak Türkçeye uyarlanan olan duygusal zekâ ölçeğinden ve araştırmacı tarafından oluşturulan iş doyum ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kamu sağlık çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin iş doyumlarını düşük düzeyde ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Duygusal ve sosyal zekânın temel öğeleri grubundaki yeteneklerin iş doyumunu etkileyen kurumsal faktörlerden “işin kendisi” açısından sağlanan tatmin düzeyini düşük düzeyde pozitif yönde, “ücret” açısından sağlanan tatmin düzeyini de düşük düzeyde negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Duygusal ve sosyal zekâyı harekete geçiren yeteneklerin ise, iş doyumunu etkileyen faktörlerden “işin kendisi” ve “çalışma arkadaşları” açısından sağlanan tatmin düzeyini yine düşük düzeyde ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş (2011), eğitim müfettişlerinin duygusal zekâ düzeyleri ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’nin dört bölgesinde çalışan 184 müfettiş oluşturmuştur. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen “Duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Denetmenlerin İş Doyumu Ölçeği” adlı envanterlerle toplanmıştır. Araştırmanın



sonuçlarına göre duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında düşük düzeyde ( $r=.16$ ) pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında duygusal zekânın kişisel farkındalık boyutu, kişiler arası ilişki ve genel mizaç boyutu boyutları ile iş doyumunun boyutları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

### **2.6.1.2. Duygusal Emek ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt İçindeki Araştırmalar**

Öz (2007), duygusal emeğin çalışanların iş sonuçları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 9 farklı bankadan seçilmiş 255 banka çalışanı oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak Grandey (1999)'un doktora tezinde kullandığı 19 soruluk “Duygusal Emek Davranışları Testi”, 10 soruluk “Duygusal Davranış Kuralları Testi”, 6 soruluk “Amirin Desteği Testi”, 3 soruluk “Kurumdan Ayrılma Niyeti Testi” Türkçeye çevrilerek uygulanmıştır. Ayrıca Kruml (1999) tarafından geliştirilen 3 soruluk “İşe Bağlılık Testi” ile araştırmacı tarafından geliştirilen “Uyma Davranışı Testi” uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal davranış kuralları ile işe bağlılık arasında sadece derinlemesine davranma değişkeninin aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur. Yüzeysel davranışın işe bağlılık üzerine bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Kurallara gerçek duygularını gizleyerek uyan çalışanların kurumdan ayrılma niyetleri artarken, derinlemesine davranarak uyma gösterenlerin ayrılma niyetleri azalmakta olduğu bulunmuştur.

Uysal (2007), öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğin mesleki iş doyumunu ve tükenmişlik üzerine etkisini incelemiştir. Araştırma örneklemini İzmir merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan toplam 199 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin bire bir yaşadıkları duyguları ölçmek için günlük kayıt yöntemi kullanılmıştır. Duygusal işçilik stratejilerini ölçmek için Çukur (2007) tarafından geliştirilen 20 soruluk “Duygusal İşçilik Ölçeği”, tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan 22 maddelik “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve iş doyumunu ölçmek için Ünsal ve Özalp (2007) tarafından geliştirilen 35 soruluk “İş Doyumu” ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin genelde daha çok olumlu duyguları sergiledikleri ve daha çok derinden rol yapma duygusal işçilik stratejilerini kullandıkları bulunmuştur. Duygusal işçilik stratejilerinden doğal davranmanın iş doyumunu ile anlamlı olarak ilişkili olduğu bulunmuştur ( $\beta=0,34$ ;

$p<0,05$ ). Duygusal sapma ile iş doyumunu arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta=-0,43$ ;  $p<0,05$ ).

Kaya (2009), yaptığı araştırmada özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma örneklemini, İstanbul'daki özel okullardan seçilen 174 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak iş doyum düzeyinin tespit edilmesinde Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Minnesota İş Doyumu Ölçeği" ve Öz (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Duygusal Emek Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Sonuç olarak, duygusal emek davranışları ile dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=.180$ ,  $p<.05$ ). Duygusal emek alt boyutlarından duygusal kontrol davranışı ile genel iş doyumunu ( $r=.194$ ,  $p<.05$ ) ve dışsal doyum ( $r=.232$ ,  $p<.01$ ) arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda bağımsız değişken olarak alınan "duygusal emek" düzeylerinin bağımlı değişken olarak "iş doyumunu" üzerinde açıklayıcı bir etkisi görülmemiştir.

Köksel (2009), çalışanların duygusal emek düzeylerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Manisa ilinde gerçekleştirilen araştırmanın örneklemini 136 doktordan oluşmaktadır. Katılımcıların duygusal emek düzeylerini ölçmek için, Grandey (1999) 'in, Brotheridge ve Lee'nin (1998) çalışmasından yararlanarak geliştirdiği 26 soruluk "Duygusal Emek Ölçeği" araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Katılımcıların iş doyumlarını ölçmek için 3 sorudan oluşan "Michigan Örgütsel Değerlendirme, İş Doyumu Alt Ölçeği" ve tükenmişlerini ölçmek için "Maslach Tükenmişlik Envanteri" kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, duygusal emek gösterimi sırasında yüzeysel davranış göstermenin işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini artırıp iş doyumlarını düşürdüğü tespit edilmiştir. Derinlemesine davranış ile tükenmişlik veya iş doyumunu arasında ise güçlü ilişkiler bulunamamıştır. Bu sonuçların yanı sıra, işgörenlerin çalıştıkları sektör türüne bağlı olarak duygusal emek boyutlarında birtakım farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre kamu sektöründe çalışanlar özel sektördekilere oranla daha fazla yüzeysel davranış göstermekte ve daha fazla duygusal çaba harcamaktadırlar.

Çaldağ (2010), sağlık çalışanların duygusal emek düzeylerinin iş sonuçlarına etkileri araştırmıştır. Örneklem olarak Konya ilinde 3 kamu hastanesinin 353 sağlık

çalışanı seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak Grandey (1999) ve Diefendorff vd. (2005)'nin çalışmalarından uyarlanan “Duygusal Emek Ölçeği”, Maslach (1981) tarafından geliştirilen “Tükenmişlik Ölçeği” ile Şimşek ve Aslan (2007)'nin geliştirdiği “Mesleğe Duygusal Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Sonuç olarak duygusal emek boyutlarından sadece yüzeysel davranışın tükenmişliği negatif yönde etkilediği bulunmuştur ( $\beta = -.675$ ,  $p = .000$ ). Yüzeysel davranış arttıkça mesleğe duygusal bağlılık azalacak ( $\beta = -.283$ ,  $p = .000$ ), derinlemesine davranış arttıkça iş doyumunun artması neticesi mesleğe duygusal bağlılık artacaktır ( $\beta = .193$ ,  $p = .000$ ). Doğal davranış ile mesleğe duygusal bağlılık arasında ilişki bulunamamıştır. Duygusal emek mesleğe duygusal bağlılığın % 13,7'sini açıklamaktadır ( $R^2 = .137$ ,  $p = .000$ ).

Özkan (2011), yaptığı bir araştırmada duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk ile duygusal emeğe bağlı iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemiştir. Örneklem olarak, yoğun duygusal emek gerektiren mesleklerden biri olan çağrı merkezi çalışanlarından 383 kişi seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak duygusal emek sürecinde yer alan duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk, iş doyumunu ve örgütsel iletişim doyumunu değişkenlerini ölçmek için 5 bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Sonuç olarak çağrı merkezlerinin yoğun duygusal emek gösterilen çalışma alanlarından biri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerde, duygusal emek sürecine bağlı olarak duygusal uyumsuzluğun yüksek, iş doyumunun ve örgütsel iletişim doyumunun düşük bulunduğu elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

### **2.6.1.3. Duygusal Zekâ, Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt İçindeki Araştırmalar**

Onay (2011), çalışanın sahip olduğu duygusal zekânın ve duygusal emeğin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma örneklemini, Celal Bayar Üniversitesinde çalışmakta olan 72 hemşire oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Pala ve Tepeci (2009)'un “Duygusal Emek Ölçeği”, Avşar ve Kaşıkçı (2009)'un “Duygusal Zekâ Ölçeği” ve Asuman vd. (2009)'nin “Görev ve Bağlamsal İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Sonuç olarak duygusal emeğin derin davranış boyutu ile duygusal zekâ boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur (duygusal farkındalık  $r = 0.510$ , kendi duygularını yönetme  $r = 0.389$ , kendini motive etme  $r = 0.482$ , empati  $r = 0.290$ , sosyal beceriler

0.333). Ayrıca duygusal emek ve duygusal zekâ faktörlerinin yüksek olmasının görev ve bağlamsal performansı artırdığı ifade edilmektedir.

## **2.6.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

### **2.6.2.1. Duygusal Zekâ ile İş Doymu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt Dışındaki Araştırmalar**

Abraham (2000), yaptığı araştırmada duygusal uyumsuzluk ile duygusal zekânın iş çıktıları (iş doymu ve örgütsel bağlılık) üzerine etkisinde işe yönelik kontrol algısının farklılaştırıcı etkisini incelemiştir. Araştırma örneklemini; telekomünikasyon, eğlence, gıda ve giyim sektöründe çalışmakta olan 121 işgören oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak, iş kontrol algılarını ölçmek için Hackman ve Oldham (1975)'in 3 maddelik "Job Autonomy" adlı alt ölçeği, duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için 33 maddelik Schutte vd. (1998)'nin duygusal zekâ ölçeği, duygusal uyumsuzluğu ölçmek için Adelman'ın (1989) "Emotional Labour Scale" adlı ölçeğinden çeşitli maddeler ve iş doymunu ölçmek için de yine Hackman ve Oldham'ın (1975) JDS isimli ölçeğinin "iş doymu" alt ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekânın iş doymu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, işgörenlerin iş üzerinde sahip oldukları kontrole yönelik algılarının farklılaştırıcı değişken olduğu görülmüştür. İş üzerinde sahip oldukları kontrol düzeyleri daha yüksek olan işgörenlerde, hem duygusal zekâ - iş doymu ilişkisinin hem de duygusal zekâ - örgütsel adanmışlık ilişkisinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Livingstone (2001), ordu mensuplarının duygusal zekâ düzeylerinin iş ve yaşamla ilgili sonuç değişkenleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örneklem olarak, Kanada silahlı kuvvetlerindeki subaylar ve askerlerden oluşan 212 kişi alınmıştır. Veri toplama aracı olarak; duygusal zekâ ölçeklerinden yeterli temelli Bar-On (1997)'un EQ-i ile yetenek temelli Mayer, Salovey ve Caruso (2000)'nun MSCEIT isimli ölçekleri, yaşam doymu ölçmek için Tepperman ve Kurtis (1995)'in 7 maddelik yaşam doymu ölçeği kullanılmıştır. Genel iş doymu ise tek madde (Herşeye rağmen işimden doym sağlıyorum) ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, MSCEIT ölçeğinden elde edilen duygusal zekâ puanları ile iş doymu ve yaşam doymuyla ilişkisi bulunamamıştır. Fakat EQ-i ölçeğinden elde edilen puanların, kişilik özellikleri kontrol edildiğinde, iş doymu ve yaşam doymundaki varyansı

büyük ölçüde açıkladığı görülmüştür. Duygusal zekâ alt boyutu “genel ruh hali” ise iş doyumunu tek başına yordayan tek değişken olarak bulunmuştur.

Hendee (2002), kişisel değişkenlere göre duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma örneklemini “American Culinary Federation” (ACF) üyesi 65 aşçıbaşı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, duygusal zekâyı ölçmek için 141 maddelik “MSCEIT Mayer, Salovey, Caruso Duygusal Zekâ Ölçeği”, iş doyumunu ölçmek için 36 madde ve 9 boyuttan oluşan Spector (2001)’un “JSS İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. “Yüksek duygusal zekâyâ sahip aşçıbaşılardan düşük duygusal zekâyâ sahip aşçıbaşılardan göre daha fazla iş doyumunu sağladıkları” yönündeki araştırma hipotezini destekleyecek anlamlı sonuç elde edilememiştir. Duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında anlamlı bir korelasyon da bulunamamıştır.

Busso (2003), yaptığı araştırmada duygusal zekâ, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumunu, iç ve dış kontrol odaklılık değişkenlerinin birbirleriyle ilişkisini incelemiştir. Örneklem olarak gıda, sağlık, üniversite gibi farklı sektörlerde çalışmakta olan toplam 99 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır. Veri toplama araçları olarak, Schutte vd. (1998)’nin 33 maddelik duygusal zekâ ölçeği, Podsakoff vd. (1990)’nin örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği, Cree (1998)’nin iş doyumunu ölçeği ve Levenson (1973)’un iç ve dış kontrol odaklılık ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur ( $r=.71$ ,  $p<.01$ ). Duygusal zekâ ile dış kontrol odaklılık arasında olumsuz bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Fakat duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkide dış kontrol odaklılığın ne farklılaştırıcı ne de aracı olarak anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur.

Carmeli (2003), yaptığı araştırmada çalışanların duygusal zekâları ile iş tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma örneklemini olarak İsrail’de devlet kurumlarında finans yöneticisi pozisyonunda 262 kıdemli çalışan seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak 33 maddelik Schutte vd. (1998)’in duygusal zekâ ölçeği ve 6 maddelik Tsui vd. (1992)’nin iş doyumunu ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekânın; iş performansı, fedakârlık davranışları, kariyere adanmışlık, duygusal adanmışlık ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu; işten ayrılma niyeti, devam adanmışlığı ve iş-aile çatışması üzerinde olumsuz etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal zekânın iş doyumuna etkisinde ( $\beta=.30$ ,

$p < .01$ ) iş - aile çatışmasının farklılaştırıcılık etkisi araştırılmış fakat anlamlı bir sonuç bulunamamıştır.

Farmer (2004), duygusal zekâ ile tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma örneklemini olarak, ABD'nin Utah bölgesindeki hemşirelik meslek yüksekokullarında staj yapan 165 hemşire adayı seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak duygusal zekâyı ölçmek için Matthews vd. (2002)'nin MSCEIT, tükenmişliği ölçmek için Maslach vd. (1996)'nın MBI-HSS isimli ölçekleri ve iş doyumunu ölçmek için araştırmacının geliştirdiği 6 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal zekâ ile tükenmişlik arasında ise zayıf ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

Villard (2004), liderlerin duygusal zekâ düzeyleri ile işgörenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Örneklem olarak Ohio State Üniversitesi'nde haberleşme alanında çalışmakta olan işgörenler ve onların liderlerinden oluşan 251 kişi seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak Bar-On (1997)'un 133 maddelik EQ-i adlı duygusal zekâ ölçeği ile Brayfield ve Rothe (1951) tarafından hazırlanan Warner (1973)'in yeniden düzenlediği 14 maddelik iş doyumunu ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda liderlerin duygusal zekâ düzeyi ile işgörenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Cinsiyet ve yüksek eğitim almış olmak ile iş doyumunu arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Wong, Law ve Wong (2004), duygusal zekânın iş performansı ve iş doyumunu üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırma örneklemini Hong Kong'da bir sigorta şirketinde çalışan 102 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak Wong ve Law (2002)'nin duygusal zekâ ölçeği ve Hackman ve Oldham (1975)'in iş doyumunu ölçeği kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda duygusal zekânın iş doyumunu anlamlı yordadığını bulunmuştur ( $\Delta R^2 = .41$ ,  $p < .01$ ).

Clanton (2005), duygusal zekâ, öz saygı ve iş doyumunu aralarındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma teknoloji ve üretim sektörüne hizmet veren bir örgütte çalışmakta olan 50 işgörenden oluşan bir örneklem üzerinde yapılmıştır. İş doyumunu ölçmek için "Job Description Index" (JDI), öz saygı düzeylerinin ölçülmesi için "Rosenberg Self-Esteem Scale" (RSE) ve duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için Goleman modeline dayanan "Emotional Intelligence Appraisal" (EIA)

adlı ölçekler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ile ne öz saygı ne de iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Craig (2008), müdürlerin duygusal zekâsı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma verileri, ABD'nin Pennsylvania şehrinde 3 devlet okulunda 3 okul müdürü ile görüşme yapılarak ve 78 öğretmenden de anket yoluyla toplanmıştır. Okullar belirlenirken okul müdürünün belli bir tecrübeye sahip ve kendini geliştirmeye istekli olmasına dikkat edilmiştir. Müdürlerin duygusal zekâlarını ölçmek için yaşadıkları bazı kritik olaylarını anlatmaları istenerek bir mülakat yapılmıştır. Daha sonra bu görüşmeden elde edilen veriler (cevaplarda bahsedilen özel duygusal zekâ davranışları) kodlanarak Boyatkis ve McKee (2005)'nin duygusal zekâ davranış göstergeleri ile karşılaştırılmış ve müdürlerin duygusal zekâları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş doyumunu belirlemek için Ulusal Eğitim İstatistikleri Merkezi (1987) tarafından hazırlanan "School and Staffing Survey" (SASS) isimli ölçek uygulanmıştır. Araştırma sonucunda müdürlerin duygusal zekâları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında potansiyel bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin iş doyumları için (motive edilme yöntemleri olarak) müdürlerin öğretmenlere emir yerine özgürce seçme şansları vermesi ve öğretmene anlaşıldığının hissettirmesi sonuçlarına ulaşılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumuna yol açan müdürlerin duygusal zekâ yeterlikleri; empati, duygusal öz farkındalık, başarı uyumu ve iyimserlik olarak ortaya çıkmıştır.

Engstrom (2005), duygusal zekânın işle ilgili sonuç değişkenleri üzerindeki etkisini, kişilik özelliklerini dikkate alarak incelemiştir. Örneklem olarak Chicago polis merkezinde çalışan 131 komiser yardımcısı üzerinde araştırma yapılmıştır. Veri toplama araçları olarak; duygusal zekâyı ölçmek için Bar-On (1997)'un EQ-i ölçeği, iş doyumunu ölçmek için 36 madde ve 9 boyuttan oluşan Spector (2001)'un "Job Satisfaction Survey" (JSS), örgütsel bağlılığı ölçmek için Mowday, Porter ve Steers (1979)'in "Organizational Commitment Questionnaire" (OCQ) adlı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında düşük ama anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.37, p<.001$ ). Yapılan regresyon analizlerinde duygusal zekânın iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ( $\beta=.34, p<.001$ ). Ayrıca duygusal zekânın örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığın da iş doyumunu anlamlı yordadığı tespit edilmiştir.

Muhammad (2005), yaptığı araştırmada duygusal zekâ ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma verilerini bir üniversitede çeşitli lisans programlarında okumakta olan 200 öğrenci üzerinden toplamıştır. Veri toplama araçları olarak duygusal zekâyı ölçmek için Bar-On (1997)'un 125 maddelik EQ-i isimli ölçeği ve iş doyumunu ölçmek için 72 maddelik Balzer vd. (1997)'nin "Job Descriptive Index/ Job in General" (JDI/JIG) isimli ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin iş doyum düzeylerini anlamlı olarak yordamadığı tespit edilmiştir.

Dong ve Howard (2006); diğerlerine güven, duygusal zekâ ve iş doyumu değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmışlar. Araştırma örneklemini Kuzey California'nın iki şehrinde resepsiyon görevlileri, sekreterler, muhasebe görevlileri ve sağlık memurları gibi farklı mesleklerde çalışan 214 kişi oluşturmaktadır. İş doyumunu ölçmek için Schuessler (1982)'den adapte edilen 8 maddelik ölçek, güveni ölçmek için yine Schuessler (1982)'den adapte edilen 8 maddelik ölçek, duygusal zekâyı ölçmek için Goleman (1995)'in geliştirdiği model (öz farkındalık, öz düzenleme, motivasyon, sosyal empati ve sosyal beceriler) üzerinden hazırlanan 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda duygusal zekânın ( $\beta=.20$ ,  $p<.001$ ) ve diğerlerine güvenin ( $\beta=.21$ ,  $p<.001$ ) iş doyumuna anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur.

Petrides ve Furnham (2006), duygusal zekâ ile işle ilgili bazı değişkenleri (iş üzerinde algılanan kontrol düzeyi, iş stresi, iş doyumu ve örgütsel adanmışlık) arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma verilerini çeşitli meslek gruplarında çalışan 167 işgören oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, Petrides ve Furnham (2004)'ın 30 maddelik duygusal zekâ ölçeği, Cook ve Wall (1980) 'un örgütsel adanmışlık ölçeği, Warr vd. (1979) 'nin genel iş doyumu ölçeği, Cooper (1981) 'in iş stresi ölçeği ve araştırmacıların derledikleri bir iş kontrolü ölçeği uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan çoklu grup analizi ile elde edilen araştırma sonuçlarına göre, hem erkeklerde hem de kadınlarda duygusal zekânın iş doyumu ile olumlu bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ile iş doyumu arasındaki ilişkide kontrol algısı ve iş stresinin aracı değişkenler olduğu bulunmuştur. Ayrıca erkeklerde duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kadınlara göre daha güçlü çıkmıştır.



Sy vd. (2006), çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumları ve performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, ulusal bir restoran zincirinin dokuz farklı şubesinde görev yapan yönetici ve işgörenlerden oluşan 187 kişi oluşturmuştur. Veri toplama araçları olarak, Wong ve Low (2002)'un duygusal zekâ ölçeği, Seashore vd. (1982)'nin iş doyumunu ölçeği, Heilman, Block ve Lucas (1992)'in ölçeğinden uyarlanan 3 maddelik iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, hem işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ( $\Delta R^2=.06$ ,  $p<.01$ ) hem de yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ( $\Delta R^2=.05$ ,  $p<.01$ ) işgörenlerin iş doyumunu yordamaktadır. Ayrıca yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkide çalışanların duygusal zekâlarının farklılaştırıcı etkisi bulunmuştur. Buna göre düşük duygusal zekâ düzeyindeki çalışanların iş doyumları yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinden daha güçlü bir şekilde etkilenmektedirler. Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekâları ile çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Teehan (2006), duygusal zekâ, mizah anlayışı ve iş doyumunu değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma verilerini Midwest bölgesindeki bir üniversitede ticaret bölümünde yüksek lisans yapan 422 öğrenciye uyguladığı anketle elde etmiştir. Veri toplama araçları olarak, Wong ve Law (2002)'in WLEIS isimli duygusal zekâ ölçeği ile Brayfield ve Roth (1951)'un "Overall Job Satisfaction Scale" (OJS) isimli iş doyumunu ölçeğini kullanmıştır. Araştırmada yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucunda, duygusal zekânın iş doyumunu anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur ( $r=.342$ ,  $R^2=.121$ ,  $p=.002$ ). Mizah anlayışı değişkeninin regresyon denkleminde eklenmesi anlamlı bir değişikliğe neden olmamıştır.

Bohrer (2007), demografik özelliklere göre duygusal zekânın iş doyumunu ve iş performansı üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırmada örneklem olarak ABD'de istihbarat bürosunda çeşitli pozisyonlarda lider pozisyonunda çalışan 111 ajan seçilmiştir. Duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için 141 maddelik "Mayer, Salovey, Caruso Emotion Intelligence Test" (MSCEIT) adlı duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, liderlerin duygusal zekâsı ile liderin iş doyumunu, yaşı, eğitim düzeyi, statüsü ve işteki rolü aralarında ilişki bulunamamıştır. Duygusal zekâ ile iş performansı arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ

düzelelerine cinsiyet bağlamında bakıldığında kadınların duygusal zekâ puanları erkeklerden yüksek çıktığı görülmüştür.

Millet (2007), duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma örneklemini kuzeydoğu Amerika'da çeşitli rütbelerde görev yapan 74 polis memuru oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamada duygusal zekâyı ölçmek için Bar-On (1997)'un EQ-i ve iş doyumunu ölçme için de Ironson vd. (1989)'nin "JGI- Job in General Scale" adlı ölçekleri kullanmıştır. Araştırma sonucunda, ne genel duygusal zekâ ne de duygusal zekânın boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Kafetsios ve Loumakou (2007), duygusal zekâ ve duygu düzenlemenin iş yaşamına ve iş doyumuna etkisini araştırmıştır. Araştırma verilerini Yunanistan'ın değişik bölgelerinde orta öğretimde görev yapan 475 öğretmene yaptığı anketten elde etmiştir. Veri toplama araçları olarak; duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için Bar-On (1997)'un 125 maddelik EQ-i isimli ölçeği, iş doyumlarını ölçmek için Brayfield ve Rothe (1952)'un 12 maddelik ölçeği, duygu düzenlemelerini ölçmek için Gross ve John (2003)'un 10 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucu duygusal zekânın sadece "genel ruh hali" boyutunun, iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Verilerin gençler ve yaşlılar olmak üzere iki grup için ayrı ayrı analiz edildiği bu araştırmada, duyguları düzenlemenin genç öğretmen grubunda hem işte yaşanan duyguları hem de iş doyumunu anlamlı olarak yordadığı bulunmuştur.

Spaeth (2007), duygusal zekâ ile bazı liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi nitel bir yöntemle araştırmıştır. Araştırma verileri Kanada'da Trillium Lakelands bölgesinde görev yapmakta olan 6 okul müdüründen 10 maddelik yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda çoğu müdürün zor durumlarla karşı karşıya kaldıklarında duygusal zekâ yeterliklerini kullandıkları ve problemleri çözebilmek için müdürlerin kişiler arası ilişki becerilerine ve etkili iletişime gerek duydukları bulunmuştur. Ayrıca duygusal zekânın boyutlarından "genel ruh hali" ve "stres yönetimi" nin iş doyumunu ve kişisel iyi hal üzerinde olumlu bir katkısı olduğu bulunmuştur.

Chiva ve Alegre (2008), örgütsel öğrenme kapasitesinin rolünü dikkate alarak duygusal zekâ ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Örneklem olarak İspanya'da sekiz seramik fayans fabrikasında çalışan 157 işgören seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak Schutte (1998)'in 33 maddelik

duygusal zekâ ölçeği, Chiva (2007)'nin örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği kullanılmıştır. İş doyumunu ölçmek için ise Gerhart (1987), Staw - Ross (1985) ve Ganzach (1998) tarafından kullanılan “İşinizi ne kadar seviyorsunuz?” şeklinde tek soru sorulmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel öğrenme kapasitesinin duygusal zekânın iş doyumuna etkisinde aracılık rolü olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel öğrenme kapasitesi değişkeni kontrol edildiğinde duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişki düşük ve anlamsız çıkmaktadır. Sonuç olarak, yüksek duygusal zekâlı işçilerin yüksek duygusal öğrenme kapasitesinde çalışma eğiliminde olacağı ve böylece iş doyumunu elde edeceği savunulmaktadır.

Howard (2008), yaptığı çalışmada duygusal zekânın iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemiştir. Araştırma örneklemini Midwestern şehrinde kâr amacı gütmeyen hizmet sektöründe çalışan 126 işgören oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, duygusal zekâ için Bedwell (2003)'ün 80 maddelik “Emotional Judgment Inventory” (EJI), örgütsel ve mesleki bağlılık için Meyer ve Allen (1997)'in 18 maddelik “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ), iş doyumunu için Spector (1985)'in 36 maddelik “Job Satisfaction Survey” isimli ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre 4 duygusal zekâ boyutuyla (duygusal farkındalık, başkalarının duygularını yönetme, duyguları kullanarak problem çözme, duyguları uyarlayarak ifade etme) iş doyumunu arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda duygusal zekâ boyutlarından sadece “duyguları kullanarak problem çözme” iş doyumunu anlamlı yordamaktadır ( $\beta=.235, p<.05$ ). Ayrıca duygusal zekâ ile örgütsel ve mesleki bağlılık arasında da pozitif ilişki bulunmuştur.

Kafetsios ve Zampetakis (2008), işgörenlerin iş içinde yaşadıkları olumlu ve olumsuz duyguların duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkide aracılık etkisini araştırmışlardır. Araştırma örneklemini Yunanistan'ın değişik bölgelerinde çalışan 523 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama araçları olarak, Wong ve Low (2002)'un duygusal zekâ ölçeği, Brayfield ve Rothe (1951)'un iş doyumunu ölçeği, Brief vd. (1988)'nin iş eğilimi ölçeği kullanılmıştır. Yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkide olumlu ve olumsuz duyguların kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Özellikle olumlu duyguların bu ilişkide daha güçlü etkisinin olduğu bulunmuştur. Erkek öğretmenlerde duygusal zekâ ile iş doyumunu ilişkisinde duyguların tam aracı olduğu görülmüştür. Ayrıca

duygusal zekânın boyutları arasında, “duyguları kullanma” ve “duyguları düzenleme” boyutlarının, iş içinde yaşanan duyguları anlamlı bir şekilde yordadığı olduğu ortaya çıkmıştır.

Ruestow (2008), liderlerin duygusal zekâlarının takipçilerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini araştırmıştır. Veriler 15 lider ve 48 takipçisinden önce nicel sonra görüşme yoluyla nitel olarak toplanmıştır. Nicel veri toplama araçları olarak Boyatzis ve Goleman (2006)’ın duygusal zekâ ölçeği, Spector (1985)’in iş doyumunu ölçeği ve Mowday, Steers ve Porter (1979)’in örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Nitel görüşmede rastgele seçilen 3 lider ve 7 takipçisinden iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa katkısı olan lider - takipçi etkileşimleri hakkında sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda liderlerin duygusal zekâ düzeyleri ile takipçilerinin iş doyumları seviyeleri arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Takipçilerin iş doyumunu ile liderlerin duygusal zekâ alt boyutları öz yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetiminin ilişkili olduğu bulunmuştur.

Singh ve Manser (2008), okul müdürlerinin duygusal zekâları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Örneklem olarak Güney Afrika’da Eastern Cape şehrinde 200 okulda 474 kişi üzerinde araştırma yapmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacıların geliştirdiği ölçme araçları kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre müdürlerin duygusal zekâları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. Bu bağlamda müdürlerin duygusal zekâlarını kullanarak liderlik davranışı sergilemelerinin öğretmenlerin iş doyumunu artıracığı savunulmaktadır.

Coco (2009), duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için bir çalışma yapmıştır. Veriler ABD’de ticaret okullarındaki 111 yöneticiden toplanmıştır. Duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için Bar-On (1997)’un 125 maddelik EQ-i isimli ölçeği, iş doyumlarını ölçmek için 8 maddelik “Global Job Satisfaction Survey” isimli ölçek kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda duygusal zekânın iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur ( $\beta=.376$ ,  $p<.001$ ). Ayrıca iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordayan duygusal zekânın boyutlarından ilk 5 tanesi güçlülük sırasına göre (1) Esneklik, (2) İddialılık, (3) Stresle baş edebilme, (4) Problem çözme ve (5) Kendini gerçekleştirme olarak bulunmuştur.

Parde (2009), yaptığı bir çalışmada duygusal zekâ ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırma örneklemini Kuzey Arizona bölgesinde danışmanlık servislerinde çalışan 187 ruh sağlığı uzmanı oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak duygusal zekâyı ölçmek için Bedwell (2003)'in 80 maddelik "Emotional Judgment Inventory" (EJI), iş doyumunu ölçmek için Weiss vd. (1967)'in 20 maddelik "Minnesota Satisfaction Questionnaire" (MSQ) isimli ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekânın "duyguların farkında olma" ( $r^2=.208$ ,  $p<.001$ ) boyutu hem kadın hem de erkekler için iş doyumunu yordamakta iken "kendi duygularını yönetme" ( $r^2=.073$ ,  $p<.01$ ) boyutu ise sadece erkekler için iş doyumunu anlamlı olarak yordamaktadırlar.

Ford (2010), duygusal zekânın iş doyumunu üzerine etkisini anlamak için bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini Colorado'da 16 klinikte görev yapan 23 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak duygusal zekâyı ölçmek için 133 maddelik Bar-On (1997)'nin EQ-i isimli ölçeği, iş doyumunu ölçmek için Smith, Kendall ve Hulin (1969)'in JDI isimli ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ ile iş doyumunun "şimdiki iş" boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.405$ ,  $p<.05$ ).

Agbolou (2011), çalışanların duygusal zekâ yeterlikleri ile genel iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma örneklemini kuzeydoğu Amerika'da bir mobilya dağıtım merkezinden rastgele seçilen 80 işgören oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak duygu zekâ yeteneklerini ölçmek için Hay Group (2007)'nin "Emotional Competence Inventory" (ECI) isimli ölçeği ve iş doyumlarını ölçmek için Weiss vd. (1967)'nin "Minnesota Satisfaction Questionnaire" (MSQ) isimli ölçeği kullanılmıştır. Korelasyon analizleri sonucunda 12 duygusal zekâ yeterliğinden sadece "etki yeteneği" ile genel iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur ( $r=.249$ ,  $p<.05$ ). Diğer duygusal zekâ yeterlikleri ile genel iş doyumunu arasında bulunan ilişki anlamlı çıkmamıştır.

Allameh, Nouri, Tavakoli ve Shokrani (2011), duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme kapasitesinin düzenleyici rolünü araştırmıştır. Araştırma örneklemini Isfahan bölgesinde bir bankanın şubelerinden rastgele yöntemle seçilen 105 işgören ve yöneticilerden oluşmaktadır. Duygusal zekâ yeterliklerini ölçmek için 31 maddelik Scott vd. (1998)'in geliştirdiği ölçek, örgütsel öğrenme kapasitesini ölçmek için 14 soruluk Chiva vd. (2007) tarafından geliştirilen ölçek

kullanılmıştır. Genel iş doyumlarını ölçmek için ise “İşinizi ne kadar seviyor ve tatmin oluyorsunuz?” şeklinde tek soru sorulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme kapasitesi ile hem duygusal zekâ hem de iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat yüksek ve düşük örgütsel öğrenme kapasitesine sahip bireylerde, duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Ghoniem, ElKhouly, Mohsen ve Ibrahim (2011), duygusal zekâ ve cinsiyetin iş doyumunu üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırma verileri Kahire’de haberleşme, istatistik ve bankacılık sektörlerinde çalışan 48 devlet memuruna dağıtılan anketler ile toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak Wong ve Law (2002)’nin 16 maddelik WLEIS isimli duygusal zekâ ölçeği ile araştırmacının Brayfield ve Rothe (1951)’den uyarladığı 18 maddelik iş doyumunu ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal zekâ, iş doyumunu anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta=.539$ ,  $p<.001$ ). Ayrıca duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkide cinsiyetin farklılaştırıcı etkisi bulunmuştur. Buna göre duygusal zekâ düzeyleri yüksek erkeklerin, duygusal zekâ düzeyleri yüksek kadınlara göre daha fazla iş doyumunu elde ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Weng, Hung, Liu, Cheng, Yen, Chang, ve Huang (2011), doktorların duygusal zekâlarının kendi iş doyumları, tükenmişlikleri ve hastalarının doyumları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma örneklemini Tayvan’da iki hastanedeki 110 dâhiliye uzmanı doktor ile 2872 hastası oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak doktorlara Wong ve Law (2002)’un duygusal zekâ ölçeği, Maslach ve Jackson (1981)’in tükenmişlik ölçeği, Cammann, Fischmann, Jenkins ve Klesh (1983)’in 3 soruluk global iş doyumunu ölçeği kullanılmıştır. Hasta doyumunu ölçmek için 2 soruluk (Doktorumun sağladığı tedaviden tatminim. Bu doktoru arkadaşlarıma ve aileme tavsiye edeceğim.) anket uygulanmıştır. Yapılan yol analizi sonuçlarında doktorların duygusal zekâ düzeyleri kendi tükenmişliklerini negatif etkilerken iş doyumlarını ve kendi hasta doyumlarını pozitif etkilediği bulunmuştur.

#### **2.6.2.2. Duygusal Emek ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt Dışındaki Araştırmalar**

Grandey (1999) duygusal emeğin öncellerini ve sonuçlarını araştırmıştır. Araştırma verileri büyük bir üniversitede çalışan 168 yönetici asistanından toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak Brodheridge ve Lee (1998)’den adapte edilen

26 maddelik duygusal emek ölçeği, 3 maddelik global iş doyumunu ölçeği ve McLellan vd. (1998)'den esinlenerek araştırmacı tarafından geliştirilen 9 maddelik müşteri hizmeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma tükenmişliği pozitif yönde etkilerken ( $\beta=.56$ ,  $p<.01$ ) iş doyumunu negatif yönde etkilediği bulunmuştur ( $\beta=-.49$ ,  $p<.01$ ). Samimi davranış ise tam tersi olarak tükenmişliği negatif yönde etkilerken ( $\beta=-.39$ ,  $p<.01$ ) iş doyumunu pozitif yönde etkilediği bulunmuştur ( $\beta=.33$ ,  $p<.01$ ). Ayrıca müşteri hizmetini yüzeysel rol yapmanın negatif etkilediği, samimi davranış ve derinlemesine rol yapmanın ise pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Chu (2002), işçiler duygusal emek düzeylerinin tükenmişlik ve iş doyumunu sonuçları üzerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Araştırma verileri ABD'nin Virginia bölgesindeki 285 otel çalışanından toplanmıştır. Duygusal emeği ölçmek için araştırmacı otel sektörü için 20 maddelik "Hospitality Emotional Labor Scale" isimli bir ölçek geliştirmiştir. İş doyumunu Hackman ve Oldham (1975)'nin geliştirdiği ölçekten seçtiği 5 madde ile ölçmüştür. Tükenmişliği ölçmek için ise Maslach ve Jackson (1981) geliştirdiği ölçekten seçtiği 7 madde kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hem yüzeysel rol yapmanın hem de derinden rol yapmanın iş doyumuyla pozitif ilişkili, tükenmişlikle negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Samimi davranış ise tükenmişlik ile pozitif ilişkili ve iş doyumunu ile negatif ilişkili bulunmuştur.

Gosserand (2003), yaptığı araştırmada duygusal emeğin öncelleri ve sonuçlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma örneklemini tam zamanlı çalışan işgörenler ile yöneticilerden oluşan 318 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak duygusallık düzeylerini ölçmek için Watson ve Clark (1988)'in "Positive and Negative Affectivity Schedule" (PANAS) isimli ölçek, algılanan örgütsel desteği ölçmek için Eisenberger vd. (1986)'nin "Survey of Perceived Organizational Support" (SPOS) isimli ölçeği, duygusal emeği ölçmek için Grandey (2004) ve Kruml ve Geddes (2000)'in ölçeklerinden alınan 11 maddelik ölçek, iş doyumunu ölçmek için Cammann, Fichman, Henkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen 3 maddelik ölçek kullanılmıştır. Araştırmada yapılan yol analizleri sonunda yüzeysel rol yapma ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir ( $\beta=-.55$ ,  $p<.05$ ). Ayrıca pozitif duygusallık ve algılanan örgütsel destek iş doyumunu doğrusal bir şekilde yordarken negatif duygusallık ise ters olarak yordamaktadır.

Bono ve Vey (2005), duygusal emek kavramının öncelleri (gösterim kuralları, iş kontrolü, özerklik, duygusal durum ve cinsiyet) ve sonuçları (tükenmişlik, fiziksel şikâyetler, iş doyumunu, öz saygı, işten ayrılma ve rol çatışması) üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada 18 ayrı makaledeki bulgular incelenip, sadece ilgili ve anlamlı korelasyonlar araştırma dâhilinde sunulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre genel duygusal emek ile iş doyumunu arasında negatif ilişki bulunmuştur ( $r=-.30$ ). Duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine rol yapma ile iş doyumunu sifıra yakın bir ilişki içinde iken ( $r=-.03$ ) duygusal düzensizlik ( $r=-.37$ ) ve yüzeysel rol yapma ( $r=-.34$ ) ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

Diamond (2005), duygusal uyumsuzlukların öncellerini (kişilik faktörleri ve pro-sosyal faktörler) ve sonuçlarını (işten ayrılma niyeti, iş doyumunu ve iş performansı) araştırmıştır. Araştırma örneklemini iki farklı coğrafyada faaliyet gösteren bir borç tahsil şirketinin 183 memuru oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, duygusal uyumsuzluğu ölçmek için Glomb ve Tews (2004)'ün 14 maddelik "Discrete Emotional Labor Scale" (DEELS) isimli ölçeği, iş doyumlarını ölçmek için Spector (1985)'in 4 maddelik "Job Satisfaction Survey" (JSS) isimli ölçeği ve işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Wiesberg ve Sagie (1999)'nin 3 maddelik ölçeği kullanılmıştır. İşgörenlerin performansları aylık hedeflere ulaşma yüzdeleri ile ölçülmüştür. Yapılan yol analizi sonucuna göre duygusal uyumsuzluk iş doyumunu olumsuz etkilemektedir ( $\beta=-.18, p<.05$ ). Aynı modelde iş doyumunu ise işten ayrılmayı olumsuz ve iş performansını olumlu etkilemektedir. Ayrıca bu modelde cinsiyetin farklılaştırıcılık etkisi bulunmuştur, buna göre kadınlarda duygusal uyumsuzluk ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin erkeklere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Chau (2007), duygusal emeğin öncelleri (gösterim kuralları algıları) ve sonuçlarını (tükenmişlik, iş performansı ve işten ayrılma) araştırarak Grandey (2000)'in modelini test etmeyi ve genişletmeyi amaçlamıştır. Araştırmada örneklem olarak ABD'de Midwestern bankalarında çalışan 227 memur seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak; Diefendorff vd. (2005)'nin 11 maddelik duygusal emek ölçeği, Wharton (1993)'nin 6 maddelik tükenmişlik ölçeği ve araştırmacı tarafından geliştirilen yöneticiler tarafından değerlendirilen 6 boyuttan oluşan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Yapılan yol analizleri sonucunda yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat iş performansı



ile ne yüzeysel rol yapma arasında ne de derinden rol yapma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Becker (2010), gösterim kurallarının uzantısı olan duygusal emeğin iş tutum ve davranışlarına yansımaları sürecini araştırmıştır. Araştırma örneklemini güneybatı ABD’de büyük ve eski bir hastanede çalışan 205 hemşire oluşturmaktadır. Duygusal emek düzeylerini ölçmek için Grandey vd. (2004)’nden uyarlanan 6 maddelik bir ölçek kullanılmış olup iş doyumunu ölçmek için ise Cammann vd. (1983)’nin 3 soruluk global iş doyumunu ölçeği tercih edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal emek boyutlarından sadece yüzeysel rol yapmanın iş doyumunu üzerine anlamlı ve negatif bir etkisi tespit edilmiştir. Buna göre yüzeysel rol yapmanın yükselmesi iş doyumunda düşme olarak sonuçlanmaktadır.

### **2.6.2.3. Duygusal Zekâ, Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Yurt Dışındaki Araştırmalar**

Wong ve Law (2002), liderlerin ve takipçilerinin duygusal zekâ ile emek düzeylerinin onların iş çıktılarında (iş performansı, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti) etkilerini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, Hong Kong üniversitesinde sertifika kursuna kayıtlı 149 amir-ast çifti oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, duygusal zekâyı ölçmek için bu araştırmada geliştirilen 16 maddelik bir ölçek, duygusal emeği ölçmek için yine bu araştırmada Hochchild (1983)’in yaklaşımına göre geliştirilen 5 maddelik bir ölçek ve iş doyumunu ölçmek için Hackman ve Oldman (1975)’den uyarlanan 4 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Araştırmada yapılan korelasyon analizleri sonucunda, işgörenlerin iş doyumunu sonuç değişkeni ile kendilerinin duygusal zekâları ( $r=.22$ ,  $p<.01$ ), kendilerinin duygusal emek düzeyleri ( $r=.44$ ,  $p<.01$ ), yöneticilerin duygusal zekâları ( $r=.26$ ,  $p<.01$ ), yöneticilerin duygusal emek düzeyleri ( $r=.29$ ,  $p<.01$ ) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. İşgörenlerin duygusal emek düzeyleri ile duygusal zekâları arasında pozitif ilişki bulunmaktadır ( $r=.49$ ,  $p<.01$ ). Yapılan regresyon analizleri sonucunda hem işgörenlerin hem de yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri işgörenlerin iş doyumunu üzerine anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, yöneticilerinin değerlendirmesi ile tespit edilen işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile işgörenlerin kendi değerlendirmeleri ile saptanan iş doyumları arasındaki ilişkide duygusal emek düzeylerinin farklılaştırıcı etkisi olduğu görülmüştür.

Downey (2005), eğitim yöneticilerinin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin iş doyumları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma verileri Virginia'daki 22 devlet yüksekokulunda, çeşitli pozisyonlarda yöneticilik yapmakta olan 74'ü dekan olmak üzere toplam 367 katılımcı üzerinden elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Watson, Clark ve Tellegen (1988)'in PANAS duygusallık ölçeği, Volkwein ve Zhou (2003)'nun iş doyumunu ölçeği, Wong ve Low (2002) 'un duygusal emek ve duygusal zekâ ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur ( $r^2=.22$ ,  $p<.01$ ). Bu bağlamda iş doyumunu daha yüksek olan eğitim yöneticilerinin duygusal olarak daha zeki, daha empatili ve daha iyimser oldukları savunulmaktadır. Fakat duygusal emek ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Ayrıca iş doyumunu üzerinde duygusal zekâ ile duygusal emeğin etkileşimi de anlamlı bulunmamıştır.

Wong vd. (2005), duygusal zekâ ile duygusal emek etkileşiminin iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma örneklemini otobüs şoförleri, bilgisayar programcıları, sanat tasarımcıları, mağaza yöneticileri, tezgâhtarlar ve öğretmenlerden oluşan 307 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Wong ve Law (2002)'un duygusal zekâ ve duygusal emek ölçekleri ile Hackman ve Oldman (1975)'den adapte edilen 4 maddelik iş doyumunu ölçeği kullanılmıştır. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda iş doyumunu hem duygusal zekâ ( $r=.36$ ,  $p<.01$ ) hem de duygusal emek ( $r=.37$ ,  $p<.01$ ) ile anlamlı ilişki içindedir. Duygusal zekâ ile duygusal emek arasında da anlamlı korelasyon bulunmuştur ( $r=.46$ ,  $p<.01$ ). Yapılan çoklu hiyerarşik regresyon sonucunda duygusal zekâ iş doyumunu ilişkisinde duygusal emeğin farklılaştırıcılık etkisi bulunmuştur ( $R^2=.57$ ,  $p<.01$ ).

Dawson (2007), yetenek tabanlı olarak kavramsallaştırılan duygusal zekâ ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma örneklemini ABD'nin güneybatısında orta büyüklükteki bir üniversiteden 100 katılımcıdır. Duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için Mayer vd. (2000)'in "Mayer, Salovey, Caruso Emotioanal Intelligence Test" (MSCEIT) isimli ölçeği, duygusal emek düzeylerini ölçmek için Glomb ve Tews (2004)'ün "Discrete Emotional Labor Scale" (DEELS) isimli ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal emeğin "doğal davranış" alt boyutu ile duygusal zekânın "duyguları yönetme" alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ( $r=.26$ ,  $p<.05$ ). Duygusal emeğin "yüzeysel rol yapma"

alt boyutu ile duygusal zekânın alt boyutları “duyguları algılama” ( $r=-.22$ ,  $p<.05$ ) ve “duygusal rahatlama” ( $r=-.34$ ,  $p<.01$ ) arasında negatif ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, duygusal emeğin “duyguları bastırma” alt boyutu ile duygusal zekânın alt boyutları “duyguları algılama” ( $r=-.36$ ,  $p<.01$ ) ve “duygusal rahatlama” ( $r=-.27$ ,  $p<.01$ ) arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda duygusal zekânın duygusal emeği yordayabileceği savunulmaktadır.

Johnson ve Spector (2007), duygusal emek stratejilerinin çalışanların iyi hal durumuna (iş doyumunu ve tükenmişlik) etkisinde cinsiyet, duygusal zekâ ve iş özerkliğinin farklılaştırıcılık etkisini araştırmıştır. Araştırma örneklemini bilgi teknolojisi, finans, süpermarket, otel ve lokanta gibi farklı hizmet sektörlerinde çalışmakta olan 176 işgören oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak Brotheridge ve Lee (2003)’in duygusal emek ölçeği; Cammann vd. (1979)’nin iş doyumunu ölçeği, Maslach ve Jackson (1986)’in tükenmişlik ölçeği, Wong ve Law (2002)’in duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre derinlemesine rol yapma ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş özerkliğinin farklılaştırıcı etkisi bulunmuştur. Buna göre yüksek özerkliğe sahip kişiler diğerlerine göre derinlemesine rol yapma ile daha güçlü iş doyumunu elde etmektedirler. Ayrıca yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik arasındaki ilişkide cinsiyet farklılaştırıcı değişken olmuştur. Bu ilişkide kadınlar erkeklere göre daha güçlü etkilenmektedir.

Mikolajczak vd. (2007), duygusal emek ve duygusal zekânın tükenmişlik ve fizyolojik şikâyetler üzerine etkisini araştırmışlardır. Örneklem olarak Belçika’da değişik hastanelerde çalışmakta olan 124 hemşire seçilmiştir. Veri toplama araçları olarak; Petrides ve Furnham (2003)’in “Trait Emotional Intelligence Questionnaire” (TEIQue-SF) isimli duygusal zekâ ölçeği, Näring ve Briët (2004)’in “Dutch Questionnaire on Emotional Labour” (D-Quel) isimli duygusal emek ölçeği, Maslach ve Jackson (1986)’nin “Maslach Burnout Inventory” (MBI) isimli tükenmişlik ölçeği, Pennebaker (1982)’in “Physical Inventory of Limbic Languidness” (PILL) isimli fizyolojik şikâyetler ölçeği kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda duygusal emek ile tükenmişlik ve bedensel şikâyetler arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ özelliği ile hem tükenmişlik hem de bedensel şikâyetler arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekânın duygusal uyum ile pozitif ( $\beta=.277$ ,  $p<.01$ ), yüzeysel rol yapma ile negatif ( $\beta=-.403$ ,  $p<.01$ ) ve

derinden rol yapma ile negatif ( $\beta = -.356$ ,  $p < .01$ ) ilişkisi olduğu bulunmuştur. Duygusal çabanın duygusal zekânın tükenmişliğe etkisinde kısmi aracı, bedensel şikâyetlere etkisinde tam aracı olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde yüzeysel rol yapma; duygusal zekânın tükenmişliğe etkisinde kısmi aracı, bedensel şikâyetlere etkisinde tam aracı olarak bulunmuştur. Genel olarak, duygusal zekâ özelliği yüksek olan bireyler, günlük yaşamlarında duygusal emek stratejilerini kullandıklarında düşük düzeyde tükenmişlik ve bedensel yakınmalar göstermektedir.

Law, Wong, Huang ve Li (2008), duygusal zekâ ve duygusal emeğin iş performansı ve yaşam doyumuna etkisini araştırmışlardır. Araştırma örneklemini, Çin'in Beijing şehrinde büyük bir bilgisayar firmasında görev yapan 102 işgören almıştır. Veri toplama aracı olarak, Campbell, Converse and Rodgers (1976)'in yaşam doyumunu ölçeği, Wong and Law (2002)'in WLEIS isimli ve Mayer vd. (1999)'nin MSCEIT isimli olmak üzere iki ayrı duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. İş performansı firmanın resmi değerlendirme formu kullanılarak ölçülmüştür. Araştırma sonunda her iki duygusal zekâ ölçeğinden elde edilen puanların iş performansı ve yaşam doyumunu anlamlı ve pozitif etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca WLEIS duygusal zekâ ölçeğinden elde edilen puanların Amerika'da geliştirilen MSCEIT ölçeğine göre Çinli çalışanların iş performansını daha iyi yordadığı savunulmaktadır.

Leung (2008), duygusal emek ile duygusal zekânın iş çıktıları üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırma verileri Akron Üniversitesi'nde yarı veya tam zamanlı çalışan 74 öğrenciden toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak Wharton (1993)'un tükenmişlik ölçeği, Mayer, Salovey ve Caruso (2002)'nin MSCEIT isimli duygusal zekâ ölçeği ve Diefendorff vd. (2005)'nin duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya sonuçlarına göre duygusal zekânın iş çıktıları (tükenmişlik ve algılanan güvenilirlik) üzerine etkisinde duygusal emek stratejilerinin aracılık yaptığı bulunmuştur. Yapılan yol analizleri sonucunda duygusal zekânın “duyguları yönetmek” alt boyutu, duygusal emeğin “yüzeysel rol yapma” alt boyutunu düşük düzeyde negatif olarak etkilerken ( $\beta = -.03$ ,  $p < .01$ ), yüzeysel rol yapma da tükenmişliği pozitif olarak etkilemektedir ( $\beta = .24$ ,  $p < .01$ ).

Liu, Prati, Perrew ve Ferris (2008), duygusal kaynakların (duygusal zekâ ve negatif duygusallık) duygusal emek stratejileri üzerine etkilerini araştırmışlardır. Araştırma verileri güneydoğu Amerika'da perakende satış mağazalar zincirinin 29

şubesinde çalışan toplam 210 işgören ve yöneticiden toplanmıştır. Veri toplama araçları olarak Schutte vd. (1998)'nin 33 maddelik duygusal zekâ ölçeği, Watson vd. (1988)'nin 10 maddelik negatif duygusallık ölçeği, Grandey (2003)'in 5 maddelik duygusal emek ölçeği, Quinn ve Shepard (1974)'in depresyon duygu hali ölçeği ve Cammann vd. (1983)'nin 3 maddelik iş doyumunu ölçeği kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre iş doyumunu hem duygusal zekâ ( $r=.23$ ,  $p<.01$ ) hem de derinlemesine rol yapmayla ( $r=.17$ ,  $p<.05$ ) pozitif bir ilişki içinde iken iş doyumunu ile yüzeysel rol yapma ( $r=-.25$ ,  $p<.01$ ) negatif bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Yapılan yol analizi sonucunda, duygusal zekânın derinlemesine rol yapmayı pozitif olarak etkilediği ( $\beta=.42$ ,  $p<.01$ ) ve negatif duygusallığın yüzeysel rol yapmayı pozitif olarak etkilediği ( $\beta=.51$ ,  $p<.01$ ) bulunmuştur. Bu bağlamda yüksek duygusal kaynağa sahip (yüksek EQ'lu) bireyler diğerlerine göre derinlemesine rol yapmakta iken düşük duygusal kaynağa sahip (yüksek negatif duygusallıkta bulunan) bireyler yüzeysel rol yapma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Ayrıca yüzeysel rol yapma ile iş doyumunu arasındaki ilişkide depresif ruh halinin aracılık etkisi bulunmuştur.

Lee (2010), duygusal zekâ ile duygusal emek stratejileri arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenlerin tükenmişliğe etkisini araştırmıştır. Araştırma örneklemini Güney Kore'de bir şirketler grubunun 22 yan kuruluşunda çalışan 401 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak 50 maddelik Moon's (1999)'ün (özellik ve yetenek tabanlı) duygusal zekâ ölçeği, Park, Brotheridge ve Lee (2003)'ün üç boyutlu duygusal emek ölçeği ve Maslach ve Jackson (1981)'in tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ile duygusal emek arasındaki ilişkide duygusal uyumun aracılık etkisi tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda duygusal zekânın yüzeysel rol yapmayı negatif etkilediği ( $\beta=-.15$ ,  $p<.01$ ), derinden rol yapmayı ise pozitif etkilediği ( $\beta=.13$ ,  $p<.01$ ) bulunmuştur. Ayrıca duygusal zekâ ve derinden rol yapma tükenmişliği negatif olarak yordarken yüzeysel rol yapma ise tükenmişliği pozitif olarak yordamaktadır.

Rafuse (2010), duygusal emek stratejilerinin iş çıktıları (iş doyumunu ve tükenmişlik) üzerine etkileri ile bu etkilerde duygusal zekânın farklılaştırıcılık etkisini araştırmıştır. Araştırma örneklemini Amerika "International Association of Machinists and Aerospace Workers" (IAM-AW) sendikasına bağlı 151 kabin görevlisi oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak, Brotheridge ve Lee (1998)'nin duygusal emeği ölçeği, Maslach ve Jackson (1981)'nin tükenmişlik

ölçeği, Cammann vd. (1983)'nin 3 maddelik global iş doyumunu ölçeği ve Mayer, Salovey ve Caruso (2000)'nun duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Korelasyon analizleri sonucunda derinlemesine rol yapma ile iş doyumunu arasında pozitif ilişki ( $r=.25$ ,  $p<.01$ ) bulunurken yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki ( $r=.23$ ,  $p<.01$ ) bulunmuştur. Farklılaştırıcılık için yapılan hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda duygusal emek ile iş doyumunu ilişkisinde duygusal zekânın farklılaştırıcılık etkisi bulunamamıştır.

Tucker (2011), yaptığı araştırmada duygusal emeğin öncelleri (negatif ruh hali ve duygusal zekâ) ile sonuçlarını (ağızdan ağıza reklam -word of mouth-, iş doyumunu, işçi iyi hal durumu) incelemiştir. Araştırma örneklemini, staj çalışmalarına katılan Oklahoma Devlet Üniversitesi işletme ve sağlık idaresi bölümlerindeki 352 lisans öğrencisi oluşturmaktadır. Veri toplama araçları Watson, Clark ve Tallegen (1988)'in negatif ruh hali ölçeği, Wong ve Law (2002)'un duygusal zekâ ölçeği, Chu ve Murrman (2006)'ın duygusal emek ölçeği, Brotheridge ve Lee (2003)'nin iş çevresi karakteristikleri (sıklık, çeşitlilik ve yoğunluk) ölçeği, Cammann vd. (1983)'in iş doyumunu ölçeği ve Langer (1962)'den uyarlanan işçi iyi hal durumu ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada yapılan yol analizleri sonunda duygusal zekânın yüzeysel rol yapma üzerine pozitif etkisi olduğu bulunmuştur ( $\beta=.18$ ,  $p<.05$ ). Duygusal zekânın iş doyumunu üzerine anlamlı etkisi bulunamamıştır. Ayrıca negatif ruh halinin derinlemesine rol yapmayı negatif yönde etkilediği ve yüzeysel rol yapmanın da iş iyi hal durumunu negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **MATERYAL VE YÖNTEM**

Bu bölümde araştırma modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının uygulanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### **3.1. ARAŞTIRMA MODELİ**

Bu çalışmada okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlandığından araştırma deseni, nedensel-karşılaştırmalı (causal-comperative) model olarak belirlenmiştir. Nedensel-karşılaştırmalı modele göre (Fraenkel ve Norman, 2008:362; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008:15) var olan bir durum veya olayın nedenleri neden-sonuç etki bağlamında incelenmektedir.

Bu çalışmada, “okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumunu hem doğrudan hem de duygusal emek düzeyleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği” varsayılan bir model test edilecektir (Balcı, 2007:11).

Bu araştırma sonucunda, oluşturulan kavramsal modellerde bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında tek yönlü oklarla gösterilen her bir yol, bir neden-sonuç ilişkisi ortaya koymaktadır. Karasar (1998:82)’a göre tarama modeli ile elde edilen bilgilerin gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak kabul edilemeyeceğini belirtmekle birlikte, araştırmaların yapılmasındaki karşılaşılan ekonomik, teknik veya etik güçlükler nedeniyle tarama ile bulunan ilişkilerin neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanabileceğini belirtmiştir.

#### **3.2. ARAŞTIRMA EVRENİ**

Araştırmanın evrenini, 2010-2011 eğitim öğretim yılında Gaziantep il merkezinde (Şehitkâmil ve Şahinbey merkez ilçelerinde) bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evreninin büyüklüğünün tespiti için MEB Gaziantep İl Milli Eğitim

Müdürlüğü'nden 2010-2011 öğretim yılı Gaziantep il merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin sayılarını gösteren istatistiki bilgiler alınmıştır.

2010-2011 öğretim yılında Gaziantep merkez ilçelerinde görev yapan müdür ve öğretmenlerin dağılımı Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırma evrenindeki okul müdürü ve öğretmenlerin dağılımı

<b>Merkez İlçe</b>	<b>Okul Müdürü</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Toplam</b>
Şahinbey	85	3998	4083
Şehitkâmil	73	3135	3208
<b>TOPLAM</b>	158	7133	7291

Kaynak: Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2010)

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi Gaziantep İl Merkezindeki 158 ilköğretim okulun çoğunluğu % 53,8'i (N=85) Şahinbey merkez ilçesinde, kalan % 46,2'si (N=73) Şehitkâmil merkez ilçesinde bulunmaktadır. Araştırma evreninde bulunan 7291 kişinin % 97,8'i (N=7133) öğretmenlerden ve % 2,2'si (N=158) okul müdürlerinden oluşmaktadır.

### 3.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmada örnekleme yöntemi olarak seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme metodu uygulanmıştır. Tabakalı örnekleme tekniği, evrendeki alt evrenlerin örnekleme girmesini garantiler ve bundan dolayı tercih edilir (Borg ve Gall, 1989:224). Tabakalı örneklemede öncelikle evren benzeşik alt evrenlere ayrılır. Bu suretle alt evrenlere ait varyans azalır ve alt evrenin temsil gücü artmış olur (Balcı, 2007:85). Örneklemin evrene oranı ile tabaka ağırlığı bulunur. Bu oran her bir alt evrenden alınacak örnekleme belirlemede kullanılır. Böylece alınmış olan örneklemin sadece evreni değil tüm alt evrenleri temsil etmesi garantilenmiş olur. Tabakalı örnekleme bir örnekle açıklayacak olursak; farz edelim evrenimizi oluşturan bir ildeki birey sayısı 100 ve almamız gereken örnekleme büyüklüğü 10 kişi olsun. Bu durumda tabaka ağırlığı % 10 olacaktır. Bu bireylerden 40 kişinin A ilçesinde ve 60 kişinin B ilçesinde olduğunu düşünelim. Bu durumda tabaka ağırlığı oranında alt evrenlerden örnekleme almamız gerekecek ve örnekleme yer alan A ilçesinden kişi sayısı 4, B ilçesinden 6 olması gerekecektir.



Araştırmada uygun örneklem büyüklüğüne ilişkin olarak ana kütle büyüklüğü bilindiğinde n örneklem büyüklüğünü hesaplamada kullanılan formül şu şekildedir (Baş, 2003:43; Büyüköztürk vd., 2008:93):

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + t^2 \times p \times q}$$

Bu formülde N: ana kütle büyüklüğünü, p belli bir değere sahip olma, q olmama oranını yansıtmaktadır. En büyük örneklem büyüklüğüne ulaşmak için p=q=0.5 alınarak varyansın en büyük pxq=0.25 değeri elde edilmiştir. t güven düzeyine karşılık gelen tablo değerini, d (sapma değeri) tolere edilmek istenen aralık genişliğini ya da doğruluk derecesini tanımlar. Bu çalışmada 0.95 güven düzeyi için  $\alpha$  anlamlılık düzeyi 0.05 seçilerek t'nin iki yönlü değeri z tablosundan 1.96 olarak bulunmuştur.

Evrende yer alan öğretmenler arasından seçilecek minimum örneklem sayısını belirlemek için gerekli hesaplamaları yaparken sapma miktarı d=0.03 alınmıştır. Bu durumda öğretmen evrenindeki birey sayısı N=7133 formüle konulursa:

$$n = \frac{7133 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.03^2 \times (7133 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 928$$

Formül hesaplandığında öğretmenlerden seçilecek 928 kişilik örneklemin evreni temsil edebileceği görülmüştür. Araştırmada 997 öğretmen üzerinde anket uygulanmıştır.

Her bir merkez ilçeden seçilecek en az örneklemin belirlenmesi için öncelikle tabaka ağırlığı hesaplanmıştır.

$$\text{Tabaka Ağırlığı} = \frac{\text{Örneklem Büyüklüğü}}{\text{Evren Büyüklüğü}} = \frac{928}{7133} = 0.130$$

Tabaka ağırlığı 0.130 (% 13.0) bulunmuştur. Böylece her bir ilçedeki çalışma evreninin en az % 13.0'ü alınarak örnekleme katılırsa örneklem tüm alt evrenleri temsil etmiş olacaktır.

Şahinbey merkez ilçesi için seçilmesi gereken en az öğretmen sayısı:

$$n = 3998 \times 0.130 = 520 \text{ iken araştırmada 538 öğretmen alınmıştır.}$$

Şehitkâmil merkez ilçesi için seçilmesi gereken en az öğretmen sayısı:

$$n = 3135 \times 0.130 = 407 \text{ iken araştırmada 459 öğretmen alınmıştır.}$$

Öğretmenlerde olduğu gibi evrende yer alan müdürler arasından seçilecek minimum örneklem sayısını belirlemek için, yukarıda belirtilen formüller kullanılmıştır. Ancak okul müdürleri için örneklem büyüklüğü belirlenirken evrendeki müdür sayısının az olması ve hepsine ulaşmadaki zorluklar göz önüne alınarak  $d= 0.15$  olarak belirlenmiş ve yine güven düzeyi 0.95 olmak üzere hesaplamalar buna göre yapılmıştır. Bu durumda müdür evrenindeki birey sayısı  $N=158$  formüle konulursa:

$$n = \frac{158 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.15^2 \times (158 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 34$$

Formül hesaplandığında müdürlerden seçilecek 34 kişilik örneklem evreni temsil edebileceği görülmüştür. Araştırmada 50 müdür üzerinde anket uygulanmıştır.

Her bir merkez ilçeden seçilecek en az örneklem belirlenmesi için öncelikle tabaka ağırlığı hesaplanmıştır.

$$\text{Tabaka Ağırlığı} = \frac{\text{Örneklem Büyüklüğü}}{\text{Evren Büyüklüğü}} = \frac{34}{158} = 0.215$$

Tabaka ağırlığı 0.215 (% 21.5) bulunmuştur. Böylece her bir ilçedeki çalışma evreninin en az % 21.5'i alınarak örnekleme katılırsa örneklem tüm alt evrenleri temsil etmiş olacaktır.

Şahinbey merkez ilçesi için seçilmesi gereken en az müdür sayısı:

$$n = 85 \times 0.215 = 18 \text{ iken araştırmada 27 müdür alınmıştır.}$$

Şehitkâmil merkez ilçesi için seçilmesi gereken en az müdür sayısı:

$$n = 73 \times 0.215 = 16 \text{ iken araştırmada 23 müdür alınmıştır.}$$

Araştırmada örnekleme geçerliğini artırmak için en az olması gereken örneklem büyüklüğü üzerinde örneklem seçilmiştir. Tabaka ağırlıkları dikkate alınarak merkez ilçelerden belirlenen örneklem büyüklüğü Tablo 3.2'de belirtilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırma örneklemindeki okul müdürü ve öğretmenlerin dağılımı

<b>Merkez İlçe</b>	<b>Okul Müdürü</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Toplam</b>
Şahinbey	27	538	608
Şehitkâmil	23	459	518
<b>TOPLAM</b>	50	997	1126

### 3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla üç veri toplama aracı kullanılmıştır. Öğretmenlere iş doyumu ölçeği uygulanırken okul müdürlerine ise duygusal emek ölçeği ve duygusal zekâ ölçeği uygulanmıştır. Her bir ölçeğe ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda ayrı ayrı başlıklar halinde verilmiştir. Öğretmenlere uygulanan iş doyumu ölçeğine ilave olarak öğretmenlerin cinsiyeti, yaşları, kıdemi ve öğrenim durumlarını belirlemeye yönelik sorular da yer almıştır.

Kullanılan ölçme araçlarının daha önce ülkemizde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmasına rağmen bu araştırmada ölçeklerin farklı faktör yapısına sahip olabileceği düşünülerek yeniden geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bunun için araştırma örneklemini dışında Gaziantep ilinden rastgele seçilen 3 okuldaki 152 katılımcı üzerine pilot çalışma yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun araştırılmasında KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testinin 0.50 den büyük olduğu ve Bartlett testinin anlamlı olduğu ( $p < .001$ ) görülmüştür. Tüm ölçekler için uygulanan faktör analizinde temel bileşenler (principal component) analizi ve dik döndürme (varimax rotation) metodu kullanılmıştır. Çıktı dosyasında maddelerin ortak varyansa katkısı, açıklanan toplam varyans ve döndürülmüş bileşenler matrisi incelenmiştir. Faktör analizinde faktör yükü için alt sınır .40 olarak belirlenmiştir. Maddelerden her iki faktörde yük değerleri birbirine yakın binişik maddeler faktör analizinden çıkarılmıştır. Öz değer istatistiği (eigenvalues) 1'in üzerindeki faktörler anlamlı olarak belirlenmiştir (Çokluk vd., 2010:194-207; Field, 2009:664-672; Kalaycı, 2010:321-331).

Her bir ölçeğin ve alt boyutlarının (Cronbach Alpha) güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan her bir faktörün altında yer alan maddelerin ortalama puanları hesaplanmıştır.

#### 3.4.1. İş Doyumu Ölçeği

İş doyumu ölçeği olarak "Minnesota İş Doyum Ölçeği"nin kısa formu (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire -MSQ) kullanılmıştır. Ölçek biri 100

soruluk uzun ve diğeri de 20 soruluk kısa olmak üzere 2 ayrı form halinde Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967:1-2) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılmıştır. Ölçek, kuramsal temellerini Herzberg (1959)'in çift faktör teorisinden almakta olup içsel ve dışsal doyum şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların açıklaması şu şekildedir:

**İçsel doyum:** Herzberg'in çift faktör teorisinde motivasyon faktörleri olarak nitelendirilen; saygınlık, başarı, sorumluluklar ve işin kendisi gibi işin içsel özelliğine ait unsurlardan kaynaklanan doyumdur (Herzberg vd., 1959:59).

**Dışsal doyum:** Herzberg'in çift faktör teorisinde hijyen faktörleri olarak nitelendirilen; ücret, yönetim politikası, iş ilişkileri ve iş koşulları gibi işin çevresine ait unsurlardan kaynaklanan doyumdur (Herzberg vd., 1959:59).

Ölçekte boyutlara göre yer alan maddeler ve her maddenin ölçtüğü alt boyutlar aşağıda Tablo 3.3'de verilmiştir:

Tablo 3.3. İş Doyumu Ölçeğinde yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımı (Weiss vd., 1967:1-2)

Boyut	Madde	Ölçtüğü alt boyut
İçsel	1	Gerçekleştirilen faaliyetler
	2	Bağımsızlık
	3	Çeşitlilik
	4	Sosyal statü
	7	Ahlaki değerler
	8	Güvenlik
	9	Sosyal hizmetler
	10	Otorite
	11	Yeteneklerden faydalanma
	15	Sorumluluk
	16	Yaratıcılık
Dışsal	20	Başarı
	5	Yönetim ilişkileri
	6	Teknik yardım
	12	İşletme politikaları
	13	Ücret
	14	Yükselme
	17	Çalışma koşulları
	18	İş arkadaşları ile olan ilişkiler
19	Takdir edilme	

Minnesota İş Doyum Ölçeği katılımcıların içsel, dışsal ve genel doyum seviyelerini ölçme özelliğine sahiptir. Genel doyum ölçekte bulunan tüm maddelerden elde edilen puanların aritmetik ortalaması ile genel doyum puanı elde edilmektedir. Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin 20 maddelik bu kısa formu daha önce çok sayıda yerli ve yabancı araştırmada (Diaz ve Park, 1992; Dienhart ve Gregoire, 1993; Scandura ve Lankau, 1997; Hançer ve George, 2003; Özutku, 2007; Karakuş, 2008) kullanılarak geçerliği ve güvenilirliği ortaya konulmuştur. Karakuş (2008) bu ölçek için yaptığı güvenirlik analizi sonucunda güvenirlik (Cronbach Alpha) katsayısını 0,78 olarak bulmuştur. Minnesota İş Doyum Ölçeği beşli likert tipte bir ölçek olup her soruya 1-5 arasında bir puan verilmektedir. Ölçekte 1'den (hiç tatmin etmez) 5'e (çok tatmin eder) kadar değerlendirme seçenekleri bulunmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. İş doyumu ölçeği EK 1'de sunulmuştur. Bu çalışmada uygulanan İş Doyumu Ölçeğindeki maddelerin faktör yükü, ölçeğin boyutlarıyla genelinin açıklanan varyans ve güvenirlik katsayıları (Cronbach Alpha) Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4. Faktör analizi sonucunda iş doyumu ölçeğinde ortaya çıkan boyutlar ve güvenirlik katsayıları

Faktör Adı	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Güvenirlik Katsayısı
<b>F1: İçsel Doyum</b>	11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,841	% 35,112	0,886
	16. Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	0,819		
	15. Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	0,808		
	20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	0,737		
	3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,710		
	4. Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından	0,658		
	2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	0,605		
<b>F2: Dışsal Doyum</b>	5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	0,900	% 28,127	0,870
	6. Müdürümün karar vermedeki yeteneği bakımından	0,889		
	12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	0,806		
	19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	0,662		
	18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	0,615		
<b>TOPLAM</b>			% 63,24	0,902

İş doyumu ölçeğinin faktör analizinde yük değerleri .40 kabul düzeyini karşılamadığı için 1,7,8,9,10 ve 13. maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca iki ayrı faktörde gösterdikleri yük değerleri arasındaki fark .1'in altında kalan (binişik) 14 ve 17. maddeler ölçekten çıkarılmıştır (Field, 2009:664-672; Çokluk vd., 2010:233-238).

### 3.4.2. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal Emek Ölçeği, Çukur (2009) tarafından öğretmenler için geliştirilmiş olup 20 maddedir. Ölçekteki bazı soruların ifadeleri bu araştırmada müdürlere göre uyarlanmıştır. Ölçek duygusal çaba, duygusal sapma, içten davranış ve duygusal çelişki olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin bu boyutlarında yer alan maddelerin dağılımı Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Duygusal Emek Ölçeği maddelerinin boyutlara göre dağılımı

Boyutlar	Maddeler
Duygusal Çaba	4, 8, 12, 16, 20.
Duygusal Sapma	3, 7, 11, 15, 19.
İçten Davranış	5, 9, 13, 17.
Duygusal Çelişki	2, 6, 10, 14, 18.

Duygusal Emek Ölçeği'nde yer alan boyutlarının açıklamaları şu şekildedir:

**Duygusal çaba:** Diğer bir adı da “derinden rol yapma” (deep act) duygusal çaba; davranışta bulunduğu şartlara göre sergilemek zorunda olduğu duygu için hissedilen duyguların ayarlanmasını yapma ve gerçekten hissetmek için içten ve yoğun çaba sarf etmeyi ifade etmektedir (Hochschild, 1983:38).

**Duygusal çelişki:** Diğer bir adı “yüzeysel rol yapma” (surface act) olan duygusal çelişki; gerçekte var olmayan, hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesidir (Hochschild, 1983:37).

**Duygusal sapma** (emotional deviance): Hissedilen ile yansıtılan duyguların uyumsuzluğunda içsel olarak hissedilen duyguların gösterim kuralları dikkate alınmayarak dışa yansıtılmasıdır (Çukur, 2009:536).

**İçten davranış:** Diğer ifadeleri “samimi davranış” ve “doğal duyguların sergilenmesi” (expression of genuine emotion) olan içten davranış; hiç çaba sarf edilmeden ya da çok az çaba gerektirdiği halde duyguların doğal olarak sergilenmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993:94).

Çukur (2009:536), “duygusal sapma” (emotional deviance) boyutunu üç temel boyuta ilave olarak dördüncü boyut olarak önermektedir. Çukur (2009), bu ölçek için yaptığı güvenirlik analizi sonucunda alt ölçeklere ait “Cronbach alfa” kat sayılarını duygusal çaba için 0.74; duygusal çelişki için 0.70; içten davranış için 0.80; duygusal sapma için ise 0.81 olarak hesaplamıştır. Ölçeğin tamamına ait “Cronbach alfa” iç tutarlılık kat sayısını ise 0.79 olarak hesaplamıştır. Duygusal Emek Ölçeği, beşli likert tip bir ölçektir. Ölçekte 1’den (kesinlikle katılmıyorum) 5’e (tamamen katılıyorum) kadar değerlendirme seçenekleri bulunmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Duygusal Emek Ölçeği EK 2’de sunulmuştur. Bu çalışmada uygulanan Duygusal Emek Ölçeğindeki maddelerin faktör yükü, ölçeğin boyutlarıyla genelinin açıklanan varyans ve güvenirlik katsayıları (Cronbach Alpha) Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6. Faktör analizi sonucunda duygusal emek ölçeğinde ortaya çıkan boyutlar ve güvenilirlik katsayıları

Faktör Adı	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Güvenirlik Katsayısı
<b>F1: Duygusal Çaba</b>	12. İlişkilerimizin bozuk olduğu bir öğretmene bir görev vermem gerekse öncesinde sergilemek istediğim olumlu duyguları gerçekten hissetmek için önceden kendimi hazırlarım.	0,697	% 13,800	0,665
	4. Okula gelmeden olumsuz bir haber alsam, okula gelince duygularımı ayarlayarak daha olumlu duygu durumunda olmaya çalışırım.	0,653		
	16. Milli eğitim müdürüm benim için olumsuz, kırıcı yorumlarda bulunduğunda sakinliğimi korumak için önceden hazırlıklı olduğum için duygusal tepkimi zorlanmadan ortaya koyarım.	0,629		
	20. Öğretmenler benimle izin konusunda tartıştığında genellikle mesleğim gereği nasıl duygusal tepkiler vereceğim konusunda hazırlıklı olduğumdan zorlanmadan tepkilerimi ortaya koyarım.	0,618		
	8. Çalışma arkadaşlarımla yaptığım şakaları genelde çok komik bulsam da bu tür durumlarda sergilemem gereken duyguları gerçekten hissetmek için çaba sarf ederim.	0,458		
<b>F2: Duygusal Sapma</b>	15. Sınıf teftişinde bir öğrencim sorduğum bir soruya komik ve yanlış bir cevap verse ve sınıfta gülüşmeler başlasa, o an sınıfta olduğumu unutarak ben de duygusal tepkimi ortaya koyarım.	0,730	% 13,449	0,669
	19. Öğrencilerimden biri kendisine haksızlık yapıldığı için dersten kaldığını düşünerek öğretmeni şikâyetse müdür rolümü bir kenara bırakarak hissettiğim olumsuz duyguları net bir şekilde yansıtırım.	0,699		
	11. Beklemediğim bir anda çalışma arkadaşlarımla önünde biri bana övgülerde bulursa benden müdür olarak beklenmese de o an sevincimi olduğu gibi dışarı yansıtırım.	0,606		
	3. Okul yönetiminde öğretmenlerden biri hatamı bulup bunu diğerleriyle paylaştığında benden beklenmese de o an duygusal tepkimi net bir şekilde ortaya koyarım.	0,591		
<b>F3: İçten Davranış</b>	5. Öğretmenlerimden bir kısmı okulu iyi yönetemediğimi iddia ederek benimle tartışsa o an içimden geçen duyguları öğretmenlerime yansıtırım.	0,708	% 11,286	0,599
	13. Öğretmenlerden biri bana oldukça saygısız ve ısrarlı bir şekilde sorular yönelttiği anda hissettiğim öfkeyi doğrudan belli ederim.	0,686		
	17. Sevdiğim öğretmenlerden biri disiplin cezası alsa ve bunu okul içersinde açıkladığımda hissettiklerimi dışarı yansıtırım.	0,627		
	1. Milli eğitim müdürüm okul içerinde yeterli disiplini sağlayamadığım için beni eleştirirse o an hissettiklerimi milli eğitim müdürümle olduğu gibi paylaşırım.	0,508		
<b>F4: Duygusal Çelişki</b>	2. Öğrencilerimden birinin yakınına kaybetme haberini okuldakilerle paylaştığımda hissettiğim gerçek duyguları bastırarak, soğukkanlı görünmeye çalışırım	0,661	% 9,600	0,649
	6. Öğrencilerim beklentilerimin ötesinde SBS sınavında çok başarılı olduklarında hissettiğim coşku ve sevincimi öğrencilere yansıtılmaya çalışırım.	0,649		
	14. Yardımcım benim dışımda çoğunu oldukça mutlu eden, okulla ilgili bir gelişmeyi aktardığında öyle hissetmesem de mutlu gibi görünmeye çalışırım.	0,550		
	18. Öğretmenlerimin çoğunun çok önem verdiğim bir görevi yapmadığını gördüğümde çok sinirlensem de sakin kalmaya çalışırım.	0,498		
<b>TOPLAM</b>			% 48,136	0,739



Duygusal emek ölçeğinin faktör analizinde yük değerleri .40 kabul düzeyini karşılamadığı için 7, 9 ve 10. maddeler analiz dışı bırakılmıştır (Field, 2009:664-672; Çokluk vd., 2010:233-238).

### 3.4.3. Duygusal Zekâ Ölçeği

Duygusal zekâ ölçeği (Bar-On Emotional Quotient Inventory EQ-i) Bar-On (1997) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Acar (2001) tarafından yapılmıştır. Orijinali 133 madde olan Bar-On EQ-i ölçeği Türkçeye uyarladığında 88 maddeye düşmüştür. Acar (2001:115) “bazı maddelerin hiçbir boyuta katkı sağlamadığı, muğlak ifadeli, çift anlamlı ya da benzer ifadeli olduğu için elendiğini” belirtmiştir. Türkçeye uyarlanan Bar-On EQ-i duygusal zekâ ölçeğinde toplam 5 boyut ve onların da altında yer alan 15 alt boyut yer almaktadır. Bu boyut ve alt boyutlara ait maddeler Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Bar-On duygusal zekâ anketinin boyutları ve alt boyutlarına ait maddeler

Boyutlar	Alt Boyutlar	Maddeler
Kişisel Farkındalık	Öz saygı	10, 14, 26, 44, 55, 69
	Bağımsızlık	22, 24, 47, 64, 73
	Kendini Gerçekleştirme	15, 17, 19, 21, 28, 35
	Kararlılık	7, 9, 20, 27, 39, 86
	Duygusal öz farkındalık	2, 8, 13, 38, 53, 84
Kişiler Arası İlişkiler	Sosyal Sorumluluk	34, 43, 45, 48, 59, 79
	Kişiler Arası ilişkiler	16, 32, 42, 46, 57, 62, 67
	Empati	25, 30, 49, 77, 81
Şartlara ve Çevreye Uyum	Esneklik	18, 50, 58, 61, 71
	Gerçekçilik	4, 12, 52, 56, 82
	Problem Çözme	1, 23, 33, 51, 87
Stres Yönetimi	Strese Dayanıklılık	3, 6, 60, 63, 68, 75, 80
	Dürtü Kontrol	11, 29, 36, 41, 66, 70
Genel Ruh Hali	Mutluluk	37, 40, 54, 65, 72, 74, 83
	İyimserlik	5, 31, 76, 78, 85

Tablo 3.7’de belirtilen maddelerden 3, 6, 9, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 24, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 44, 47, 50, 51, 56, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 73, 77, 79, 80, 82, 83, 85 ve 86. sorular ters yönde değerlendirilen ifadelerdir.

Acar (2001:124) bu ölçek için yaptığı güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilirlik “Cronbach Alpha” katsayısını tamamı için 0.92, kişisel farkındalık boyutu için 0.83, kişiler arası ilişkiler boyutu için 0.77, şartlara ve çevreye uyum boyutu için 0.65, stres yönetimi boyutu için 0.73 ve genel ruh hali boyutu için 0.75 olarak bulmuştur. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği (EQ-i) beşli likert tip bir ölçektir. Ölçekte 1’den (kesinlikle katılmıyorum) 5’e (tamamen katılıyorum) kadar değerlendirme seçenekleri bulunmaktadır. Duygusal zekâ ölçeği EK 2’de sunulmuştur. Bu çalışmada uygulanan Duygusal zekâ ölçeğindeki maddelerin faktör yükü, ölçeğin boyutlarıyla genelinin açıklanan varyans ve güvenilirlik katsayıları “Cronbach Alpha” Tablo 3.8’te verilmiştir.

Tablo 3.8. Faktör analizi sonucunda duygusal zekâ ölçeğinde ortaya çıkan boyutlar ve güvenilirlik katsayıları

Faktör Adı	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Güvenirlik Katsayısı
<b>F1: Dürtü Kontrolü</b>	36. Öfkemi kontrol etmem zordur.	0,729	% 5,607	0,778
	29. Sabırsız bir insanım.	0,685		
	66. Konuşmaya başlayınca zor susarım.	0,685		
	70. İnsanlarla tartışırken bana sesimi alçaltmamı söylerler.	0,665		
	41. Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.	0,602		
	11. Huysuz bir insanımdır.	0,585		
<b>F2: İyimserlik</b>	31. İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.	0,807	% 5,607	0,836
	76. Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.	0,754		
	5. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.	0,735		
	78. Genellikle en iyisini ümit ederim.	0,660		
<b>F3: Bağımsızlık</b>	64. Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.	0,755	% 5,392	0,759
	47. Kendi başıma karar veremem.	0,726		
	73. Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.	0,700		
	22. Yapacaklarımın bana sık sık söylendiğı bir işte çalışmayı tercih ederim.	0,631		
	24. Bir liderden çok takipçiyimdir.	0,604		
<b>F4: Özsaygı</b>	69. Kendimi takdir ederim.	0,741	% 5,346	0,797
	14. İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.	0,732		
	55. Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.	0,662		
	26. Fiziksel görüntümden memnunum.	0,573		
	10. Çoğu durumda kendimden eminimdir.	0,527		
<b>F5: Kişiler Arası İlişkiler</b>	42. İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.	0,720	% 5,128	0,802
	62. Kolayca arkadaş edinebilirim.	0,686		
	57. Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.	0,611		
	32. Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.	0,597		
	46. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.	0,556		
<b>F6: Sosyal Sorumluluk</b>	48. Başka insanlara saygı duyarım.	0,737	% 5,033	0,761
	43. Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.	0,704		
	45. Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.	0,664		
	34. İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.	0,620		

Faktör Adı	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Güvenirlık Katsayısı
<b>F7: Empati</b>	81. Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını kolaylıkla fark ederim.	0,710	% 4,223	0,752
	25. Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım.	0,650		
	49. Başkalarına neler olduğunu önemserim.	0,497		
	30. Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.	0,474		
	77. Acı çeken insanların farkına varamam.	0,422		
<b>F8: Kendini Gerçekleş.</b>	19. Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.	0,744	% 3,846	0,686
	28. İlğimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	0,663		
	15. Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.	0,649		
<b>F9: Strese Dayanıklılık</b>	6. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.	0,760	% 3,773	0,664
	3. Çok fazla strese dayanamam.	0,759		
	60. Endişeliyimdir.	0,609		
	80. Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.	0,532		
<b>F10: Mutluluk</b>	65. Kendimi çok sık kötü hissederim.	0,691	% 3,683	0,647
	83. Gülümsemek benim için zordur.	0,656		
	37. Hayattan zevk almıyorum.	0,640		
<b>F11: Esneklik</b>	71. Tarzımı değiştirmem zordur.	0,726	% 3,659	0,623
	50. Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.	0,655		
	58. Yeni şeylere başlamak benim için zordur.	0,641		
	18. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.	0,516		
	61. Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.	0,417		
<b>F12: Kararlılık</b>	20. Başkalarına kızdığımında bunu onlara söyleyebilirim.	0,790	% 3,561	0,704
	27. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.	0,712		
	7. Biriyle aynı fikirde olmadığımında bunu ona söyleyebilirim.	0,633		
<b>F13: Gerçekçilik</b>	52. Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.	0,805	% 2,991	0,569
	4. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.	0,643		
	56. Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.	0,542		
<b>TOPLAM</b>			% 57,698	0,909

Duygusal zekâ ölçeğinin faktör analizinde 13, 17, 35, 79 ve 86. maddelerin yük değerleri .40 kabul düzeyini karşılamadığı için bu maddeler analiz dışı bırakılmıştır (Field, 2009:664-672; Çokluk vd., 2010:233-238).

### **3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ UYGULANMASI**

Evrenimizi temsil edecek en az örneklem büyüklüğü öğretmenler için 928 ve müdürler için 34 olarak hesaplanmıştır. Uygulamada olabilecek aksaklıklar ve örnekleme geçerliğini artırmak nedeniyle anketler gerekenden fazla çoğaltılmıştır. Hesaplanan tabaka ağırlığı dikkate alınarak seçkisiz olarak Şahinbey merkez ilçesinde 27 okul, Şehitkâmil merkez ilçesinde 23 okul tespit edilmiştir. Belirlenen okullardaki okul müdürü ve öğretmenler için hazırlanan anketler, 2011 yılı Nisan ayı içinde Gaziantep Valiliği “olur” izniyle araştırmacı tarafından katılımcılara dağıtılmıştır. Geri toplanan anket sayısı öğretmenler için 1022 (geri dönüş oranı % 81), müdürler için 50 (geri dönüş oranı % 100), toplamda 1072 olmuştur.

### **3.6. VERİLERİN ANALİZİ**

#### **3.6.1. Veri Setlerinin Analize Hazırlanması**

Verilerin analizine başlamadan önce veriler; eksik değer, aykırı değer, normallik ve çoklu değişme açısından incelenmiştir. Diğer bir ifadeyle analizlerin sayıltıları test edilmiştir. İlk aşamada katılımcılardan toplanan veriler hatalı kodlama açısından incelenmiştir. Ölçeklerde önemli ölçüde boşluklar bırakan katılımcıların anketleri veri setinden çıkartılmıştır. Sonraki aşamada eksik değer analizi yapılmış ve boş bırakılan maddelerin yerine SPSS programı ile atama yapılmıştır. Aykırı değer analizinde ise hem Mahalanobis uzaklık değerine bakılarak hem de katılımcıların Z puanlarına bakılarak uç değere sahip veriler (outliers) temizlenmiştir. Son aşamada ise varyans şişmesi (VIF) ve tolerans değerleri incelenmiş, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık (multicollinearity) problemi bulunmadığı görülmüştür (Çokluk vd., 2010:9-39). Yapılan eksik değer ve aykırı değer analizleri sonucunda veri setinden 25 öğretmen anketi çıkarılmış ve geriye 997 öğretmen anketi kalmıştır. Bütün bu işlemlerin sonunda verilerin analizi için gerekli varsayımlar sağlanmış ve veri setinin çoklu regresyon analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

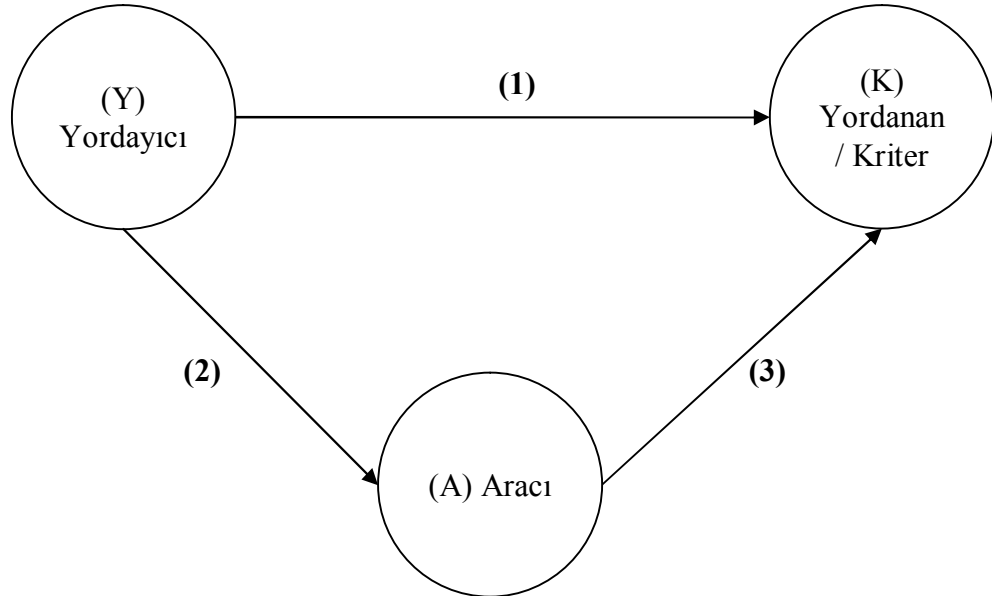
#### **3.6.2. Araştırmada Test Edilmek İstenen Model**

İlgili literatür incelendiğinde yapılan araştırmalar göstermektedir ki yönetici ve çalışanların duygusal zekâları ve duygusal emekleri birbirleriyle yüksek korelasyon göstermekte olup iş doyumunu birbirleriyle etkileşim halinde etkileyebilmektedir

(Wong ve Law, 2002:267; Wong vd., 2005:246). Ayrıca duygusal zekânın iş çıktılarına etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisi sınırlı sayıda araştırmada incelenmiştir (Leung, 2008:40). Bu yüzden yapılacak analizlerde müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisi incelenirken müdürlerin duygusal emek değişkenleri aracı değişken olarak modele alınmıştır.

Araştırma modelimizde, müdürlerin duygusal zekâ ve duygusal emek gibi bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken olan öğretmenlerin iş doyumları üzerine etkisini incelenirken öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim değişkenlerinin kontrol edildiği hiyerarşik çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Test edilmek istenen model, “Müdürlerin duygusal zekâ düzeyleri öğretmenlerin iş doyumlarını hem doğrudan hem de duygusal emek aracılığıyla dolaylı etkilemektedir.” şeklinde belirlenmiştir. Bu çalışmada müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık (mediation) etkisi araştırılmıştır.

İlk olarak Baron ve Kenny (1986:1176) tarafından ortaya atılan aracılık etkisi, iki değişkenin birbiri arasındaki ilişkide üçüncü bir değişkenin aracı olması durumu şeklinde tanımlanabilir. İki değişken arasındaki ilişkide üçüncü değişkenin aracılık ettiğini ya da dolaylı bir etki olduğunu söylemek bazı şartlara bağlıdır.



Şekil 3.1. Baron ve Kenny (1986) modelinde aracılık etkisi

Şekil 3.1’de görüleceği üzere burada elimizde (Y) Yordayıcı, (K) Yordanan/ Kriter ve (A) Aracı şeklinde üç değişkenimiz olsun. Baron ve Kenny (1986:1177)

regresyon analizi ile aracılık etkisinin ispatı için aşağıdaki dört şartın yerine getirilmesi gerektiğini söylemiştir:

- (1) Y, K'yı anlamlı bir şekilde yordar.
- (2) Y, A'yı anlamlı bir şekilde yordar.
- (3) Y'nin etkisinin kontrol edilmesi ile A, K'yı yordar.
- (4) A'nın etkisinin kontrol edilmesi ile Y'nin K'yı yordamasında anlamlı bir düşüş olur ya da bu ilişki istatistiksel olarak anlamsız olur.

Dördüncü adımda Y'nin K'yı yordamasının anlamsız çıkması durumunda A'ya “tam aracı” değişken, eğer Y'nin K'yı yordamasında almamı bir azalma var ise A'ya “kısmi aracı” değişken denir (Frazier, Tix ve Barron, 2004:126).

Kısmi aracılık etkisinde Y'nin K'ya hem doğrudan etkisi hem de A üzerinden dolaylı etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Böyle bir modelde eğer A düşünülmeden (kontrol edilmeden) hesaplanan Y'nin K'ya etkisi, aslında doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamıdır. Örneğin eğitim düzeyinin iş performansını etkilemesinde alınan ücret gibi aracı değişkenlerin ihmal edilmesi yanlış sonuçlar elde edilmesine yol açar. Çünkü eğitim düzeyinin performansa hem doğrudan hem de ücret değişkeni üzerinden dolaylı etkisi söz konusudur.

Aracılık etkilerinin anlamlılığını test etmek için literatürde 14 ayrı aracılık test etme yöntemi bulunmaktadır. Literatürde oldukça sık kullanılan ve en güvenilir sonuçlar ürettiği belirlenen Sobel testi bu araştırmada kullanılmıştır (Şimşek, 2007:25). Sobel testinin kullanımı için Jose (2003) tarafından geliştirilen ve web sayfasında kullanıma açık MedGraph-I programı kullanılmıştır.

Sobel (1982) testinde z değerinin hesaplama formülü şu şekildedir:

$$z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 \times S_a^2 + a^2 \times S_b^2}}$$

Bu formülde; a: Y'nin A'yı yordamasında standardize edilmemiş regresyon katsayısı,  $S_a$ : a'nın standart hatası, b: Y kontrol edilerek A'nın K'yı yordamasında standardize edilmemiş regresyon katsayısı,  $S_b$ : b'nin standart hatasını ifade etmektedir (MacKinnon, Warsi ve Dwyer, 1995:47).

### 3.6.3. Analizlerin Uygulanması

Verilerin analizi SPSS 17.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Araştırmamızda müdürlerin duygusal zekâ ve duygusal emek bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken olan öğretmenlerin iş doyumları üzerine etkisini incelenirken öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim değişkenlerinin kontrol edildiği hiyerarşik çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Kategorik farklılaştırıcı değişken olan cinsiyet ve öğrenim değişkeni, 0 ve 1 şeklinde yapay olarak kodlanmıştır (dummy coding). Çoklu regresyon analizi bir bağımlı değişkeni açıklayan birden çok bağımsız değişkenin bulunduğu modellerde yaygın kullanılan bir araştırma tekniğidir. Kontrol değişkenleri, duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin genel puanları regresyon analizine doğrudan ekleme (enter) metodu ile eklenmiştir. Doğrudan ekleme (enter) metodunda; modeli oluşturan bağımsız değişkenlerin regresyon analizi sonunda etkilerinin nasıl olduğunun görülmesi amacıyla araştırmacı tarafından atanması esasına dayanır. Doğrudan ekleme (enter) metodunda regresyon analizi sonucundaki ilişki anlamlı veya anlamsız çıkabilmektedir.

Duygusal zekâ ve duygusal emek alt boyutlarının iş doyumunu yordamasında yapılan regresyon analizlerinde, alt boyutlar adım adım ekleme (stepwise) metodu ile eklenmiştir. Adım adım ekleme (stepwise) metodunda regresyon analizine her bir bağımsız değişken SPSS tarafından modele sırayla eklenir ve model değerlendirilir. Anlamlı katkı sağlamayan değişkenler modelden çıkarılır ve geriye kalan değişkenler için yeni bir model oluşturulur. Modelin analiz sonucunda eğer açıklanan varyans ( $\Delta R^2$ ) için p anlamlılık değeri 0.05'ten küçük ise model anlamlıdır (Küçüksille, 2010:260; Büyüköztürk, 2003:88-104).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

### 4.1. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılanların kişisel özellikleri ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

#### 4.1.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan okul müdürü ve öğretmenlerin kişisel özellikleri cinsiyet, çalıştıkları okul türü, mezun oldukları alan, yaş ve kıdem değişkenlerine göre frekans ve yüzdeleri Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Araştırmaya katılan grupların demografik değişkenlere göre frekans ve yüzdeleri

Değişkenler	Kategoriler	Müdür		Öğretmen	
		N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	2	4,0	567	56,9
	Erkek	48	96,0	430	43,1
Okul Türü	Kamu	42	84,0	878	88,1
	Özel	8	16,0	119	11,9
Alan	Sınıf	29	58,0	513	51,5
	Branş	21	42,0	484	48,5
Öğrenim	Lisans	44	88,0	926	92,9
	Yüksek Lisans	6	12,0	71	7,1
Yaş	34 ve altı	1	2,0	394	39,5
	35-44 arası	21	42,0	423	42,4
	45-54 arası	14	28,0	146	14,6
	55 ve üzeri	14	28,0	34	3,4
Kıdem	9 ve altı	1	2,0	310	31,1
	10-19 arası	12	24,0	476	47,7
	20-29 arası	21	42,0	157	15,7
	30 ve üzeri	16	32,0	54	5,4
<b>Toplam</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>997</b>	<b>100</b>

Tablo 4.1'e baktığımızda; cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenler arasında erkekler ve kadınlar yaklaşık eşit olarak dağılırken, okul müdürlerinde ise kadınların sayısının erkeklere göre çok düşük olduğu dikkat çekmektedir. Okul Türü değişkenine göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu kamu okullarında çalışmaktadırlar. Mezun oldukları alan değişkenine göre tüm gruplarda sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri yüzdeleri birbirlerine yakın olmakla birlikte sınıf öğretmenleri daha fazla sayıdadır. Öğrenim değişkenine göre, tüm gruplarda yüksek lisans yapmış olanların sayısının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Araştırmada doktora yapmış katılımcıya rastlanmamıştır. Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin çoğunluğunun genç ve orta yaşta, okul müdürlerinin çoğunluğunun ise orta yaş ve üzeri arasında olduğu görülmektedir. Kıdem değişkenine göre, müdürlerin genel olarak öğretmenlere göre daha yüksek hizmet yılına sahip oldukları görülmektedir.

#### **4.1.2. Araştırmaya Katılanların İş Doyumu, Duygusal Emek, Duygusal Zekâ ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Algıları**

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin duygusal zekâ, duygusal emek ile öğretmenlerin iş doyumu ve bunların alt boyutlarına ait algılarını gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerleri Tablo 4.2'de verilmektedir.

Tablo 4.2. Araştırmaya katılan grupların duygusal zekâ, duygusal emek, iş doyumunu ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Değişkenler	Okul Müdürü		Öğretmen	
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
<b>İş Doyumu (Genel)</b>			<b>3,557</b>	<b>0,730</b>
İçsel Doyum			3,630	0,808
Dışsal Doyum			3,454	0,862
<b>Duygusal Emek (Genel)</b>	<b>3,299</b>	<b>0,498</b>		
Duygusal Çaba	3,624	0,618		
Duygusal Sapma	2,785	0,764		
İçten Davranış	3,484	0,667		
Duygusal Çelişki	3,225	0,743		
<b>Duygusal Zekâ (Genel)</b>	<b>3,980</b>	<b>0,405</b>		
Bağımsızlık	3,663	0,524		
Kendini Gerçekleştirme	4,057	0,630		
Kararlılık	3,671	0,669		
Sosyal Sorumluluk	3,792	0,499		
Kişiler Arası İlişkiler	4,223	0,516		
Empati	3,837	0,520		
Esneklik	4,022	0,532		
Gerçekçilik	3,592	0,727		
Strese Dayanıklılık	4,158	0,579		
Dürtü kontrolü	3,927	0,489		
Mutluluk	4,008	0,598		
İyimserlik	4,128	0,582		

Araştırmanın 1. alt problemi olan “**Öğretmenlerin genel iş doyumunu, okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek puanları ne düzeydedir?**” sorusunun cevabı Tablo 4.2’de görülmektedir. Genel olarak Tablo 4.2’deki değerlere bakıldığında, okul müdürlerinin duygusal zekâ puanlarının yüksek düzeyde “Katılıyorum - Tamamen katılıyorum” (3,4 -5,0) aralığında olduğu, öğretmenlerin iş doyumunu puanlarının yüksek düzeyde “Beni yeterince tatmin eder - Beni çok tatmin eder” (3,4 -5,0) aralığında olduğu görülmektedir.

### 4.1.3. Müdürlerin Genel Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretmenlerin Genel İş Doyumuna Etkisi

Bu bölümde müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır.

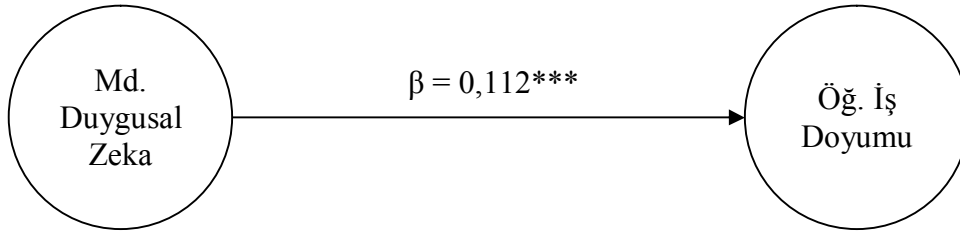
Tablo 4.3. Müdürlerin genel duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Öğ.Genel İş Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	3,313	,205		16,133	,000	2,236	,009	,012***
	Cinsiyet	-,080	,048	-,054	-1,686	,092			
	Öğrenim	,034	,090	,012	,372	,710			
	Yaş	,007	,008	,078	,861	,390			
	Kıdem	,001	,008	,008	,085	,933			
2. adım	(Sabit)	2,567	,293		8,769	,000	4,377***	,021	
	Cinsiyet	-,075	,047	-,051	-1,586	,113			
	Öğrenim	,041	,089	,015	,462	,644			
	Yaş	,006	,008	,066	,736	,462			
	Kıdem	,001	,008	,011	,128	,898			
	<b>Md.Duygusal zekâ</b>	,197	,055	,112	3,554	,000			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda duygusal zekâ puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda müdürlerin duygusal zekâ düzeyleri, öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.112$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin genel iş doyumundaki varyansın % 1.2'si bu modelde müdürlerin duygusal zekâları tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=.012$ ,  $p<.001$ ). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir ( $R^2=.009$ ,  $p>.05$ ). Bu durumda varyansın tamamına yakını duygusal zekâ tarafından sağlanmaktadır ve modelimiz anlamlıdır ( $F=4.377$ ,  $p<.001$ ).

Demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem) kontrol edilerek müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordaması Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Şekil 4.1. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doymu düzeyleri üzerindeki etkisi

Araştırmanın 2. alt problemi olan “**Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisi var mıdır?**” sorusunun cevabı Şekil 4.1’de görülmektedir. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta=.112$ ,  $p<.001$ ). Buna göre duygusal zekâ düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur.

#### 4.1.4. Müdürlerin Genel Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretmenlerin İçsel Doyumuna Etkisi

Bu bölümde müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin içsel doyumuna etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır.

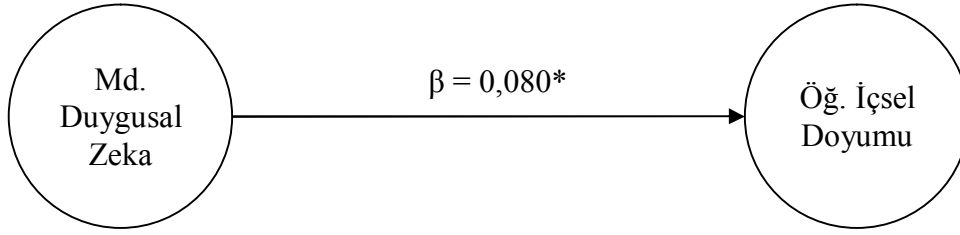
Tablo 4.4. Müdürlerin genel duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin içsel doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Öğretmen İçsel Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	3,322	,226		14,704	,000	5,049***	,020	,006*
	Cinsiyet	-,139	,052	-,085	-2,662	,008			
	Öğrenim	,048	,099	,015	,485	,628			
	Yaş	,008	,009	,078	,874	,382			
	Kıdem	,005	,009	,047	,529	,597			
2. adım	(Sabit)	2,735	,323		8,463	,000	5,346***	,026	
	Cinsiyet	-,135	,052	-,083	-2,591	,010			
	Öğrenim	,054	,099	,017	,548	,584			
	Yaş	,007	,009	,070	,784	,433			
	Kıdem	,005	,009	,050	,561	,575			
	<b>Md.Duygusal zekâ</b>	,155	,061	,080	2,534	,011			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda duygusal zekâ puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda müdürlerin duygusal zekâ düzeyleri, öğretmenlerin içsel doyum düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.080$ ,  $p<.05$ ). Öğretmenlerin içsel doyumundaki varyansın % 0.6'si bu modelde müdürlerin duygusal zekâları tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=.006$ ,  $p<.05$ ). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda cinsiyet değişkeninin anlamlı bir katkısı olduğu görülmektedir ( $R^2 =.020$ ,  $p<.01$ ). Bu durumda varyansın çoğunluğu cinsiyet, geri kalanı duygusal zekâ tarafından sağlanmaktadır ve modelimiz anlamlıdır ( $F=5.346$ ,  $p<.001$ ).

Demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem) kontrol edilerek müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin içsel doyumunu yordaması Şekil 4.2'de gösterilmiştir.



\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Şekil 4.2. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisi

Araştırmanın 3. alt problemi olan “**Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin içsel doyumuna etkisi var mıdır?**” sorusunun cevabı Şekil 4.2’de görülmektedir. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin içsel doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta=.080$ ,  $p<.05$ ). Buna göre duygusal zekâ düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin içsel doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur.

#### **4.1.5. Müdürlerin Genel Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretmenlerin Dışsal Doyumuna Etkisi**

Bu bölümde müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumuna etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.5. Müdürlerin genel duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

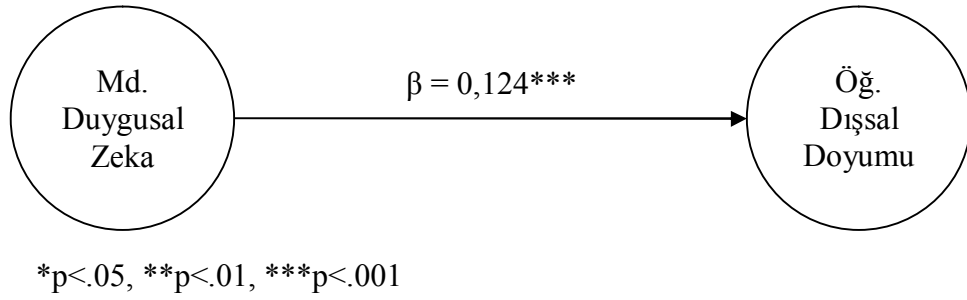
Model		Bağımlı Değişken: Öğretmen İçsel Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	3,300	,243		13,555	,000	0,108	,000	,015***
	Cinsiyet	,003	,056	,002	,051	,959			
	Öğrenim	,013	,107	,004	,123	,902			
	Yaş	,006	,010	,055	,604	,546			
	Kıdem	-,005	,010	-,046	-,513	,608			
2. adım	(Sabit)	2,324	,347		6,706	,000	3,168**	,026	
	Cinsiyet	,010	,056	,005	,170	,865			
	Öğrenim	,023	,106	,007	,220	,826			
	Yaş	,005	,010	,042	,466	,641			
	Kıdem	-,005	,010	-,042	-,469	,639			
	<b>Md.Duygusal zekâ</b>	,257	,066	,124	3,925	,000			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda duygusal zekâ puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda müdürlerin duygusal zekâ düzeyleri, öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.124$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin dışsal doyumundaki varyansın % 1.5'i bu modelde müdürlerin duygusal zekâları tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=.015$ ,  $p<.001$ ). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir ( $R^2 =.000$ ,  $p>.05$ ). Bu durumda varyansın tamamı duygusal zekâ tarafından sağlanmaktadır ve modelimiz anlamlıdır ( $F=3.168$ ,  $p<.001$ ).

Demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem) kontrol edilerek müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumunu yordaması Şekil 4.3'te gösterilmiştir.





Şekil 4.3. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisi

Araştırmanın 4. alt problemi olan “Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumuna etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı Şekil 4.3’te görülmektedir. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin dışsal doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0,124$ ,  $p < .001$ ). Buna göre duygusal zekâ düzeyi yüksek müdürlerin okullarındaki öğretmenlerin dışsal doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur.

#### 4.1.6. Müdürleri Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Genel İş Doyumuna Etkisi

Bu bölümde müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarının düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır. Duygusal zekâ alt boyutlar arası ilişkiler için, daha önce yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda istatistiksel olarak doğrulanmış olan alt boyutların puan ortalamaları analize dâhil edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen 10 tane duygusal zekâ alt boyutu (iddialılık, iyimserlik, stres, mutluluk, kişiler arası ilişkiler, empati, problem çözme, dürtü kontrolü, duygusal öz farkındalık ve sosyal sorumluluk boyutları) adım adım seçme (stepwise) metoduyla hiyerarşik regresyondaki son adımda analize bağımsız değişken olarak eklenmiştir.

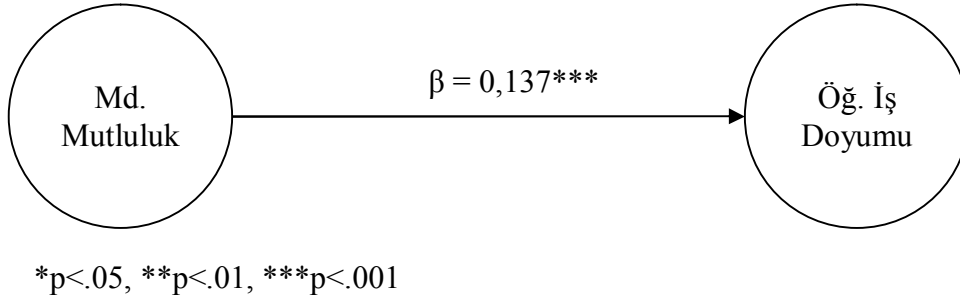
Tablo 4.6. Müdürleri duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarından öğretmenlerin genel iş doyumunu en iyi yordayanları belirlemeye yönelik hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: İş Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	3,313	,205		16,135	,000	2,250	,009	,019***
	Cinsiyet	-,080	,048	-,055	-1,691	,091			
	Öğrenim	,033	,090	,012	,372	,710			
	Yaş	,007	,008	,078	,860	,390			
	Kıdem	,001	,008	,008	,088	,930			
2. adım	(Sabit)	2,653	,254		10,450	,000	5,608***	,028	
	Cinsiyet	-,072	,047	-,049	-1,516	,130			
	Öğrenim	,055	,089	,019	,618	,537			
	Yaş	,006	,008	,067	,745	,457			
	Kıdem	,001	,008	,012	,140	,889			
	<b>Mutluluk (Md.)</b>	,172	,040	,137	4,345	,000			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda adım adım seçme (stepwise) metodu ile modele eklenen 10 duygusal zekâ alt boyutundan 9 alt boyutun korelasyon katsayıları düşük çıktığı SPSS programı tarafından modelden çıkarıldığı görülmektedir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından öğretmenlerin genel iş doyumunu anlamlı yordayan sadece mutluluk ( $\beta=.137$ ) olmuştur. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk boyutu öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır ve modelimiz anlamlıdır ( $F=5.608$ ,  $p<.001$ ). Demografik değişkenlerimizden cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem kontrol edildiğinde öğretmenlerin genel iş doyumundaki varyansın % 1.9’u bu modelde müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk ile açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=.019$ ,  $p<.001$ ).

Demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem) kontrol edilerek öğretmenlerin genel iş doyumunun en iyi yordayıcısı olan müdürlerin duygusal zekâ alt boyutu (mutluluk) Şekil 4.4’te gösterilmiştir.



Şekil 4.4. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının genel iş doyumları üzerindeki etkisi

Araştırmanın 5. alt problemi olan “**Okul müdürlerinin duygusal zekâ alt boyutlarının öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisi var mıdır?**” sorusunun cevabı Şekil 4.4’te görülmektedir. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının alt boyutu mutluluk öğretmenlerin iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta=.137$ ,  $p<.001$ ). Buna göre mutluluk düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur.

#### 4.1.7. Müdürlerin Genel Duygusal Emek Düzeylerinin Öğretmenlerin Genel İş Doyumuna Etkisi

Bu bölümde müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır.

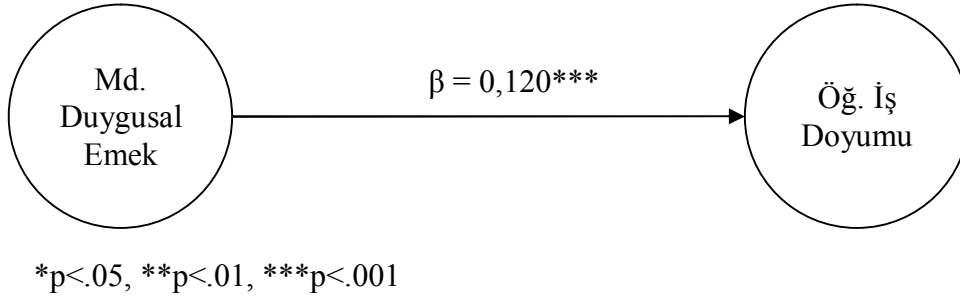
Tablo 4.7. Müdürlerin genel duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Öğ.Genel İş Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	3,313	,205		16,135	,000	2,250	,009	,014***
	Cinsiyet	-,080	,048	-,055	-1,691	,091			
	Öğrenim	,033	,090	,012	,372	,710			
	Yaş	,007	,008	,078	,860	,390			
	Kıdem	,001	,008	,008	,088	,930			
2. adım	(Sabit)	2,729	,255		10,723	,000	4,762***	,023	
	Cinsiyet	-,075	,047	-,051	-1,585	,113			
	Öğrenim	,030	,089	,011	,335	,737			
	Yaş	,006	,008	,068	,753	,451			
	Kıdem	,001	,008	,014	,153	,878			
	<b>Md.Duygusal emek</b>	,184	,048	,120	3,832	,000			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda duygusal emek puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda müdürlerin duygusal emek düzeyleri, öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.120$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin genel iş doyumundaki varyansın % 1.4’ü bu modelde müdürlerin duygusal emekleri tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=.014$ ,  $p<.001$ ). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir ( $R^2=.009$ ,  $p>.05$ ). Bu durumda varyansın tamamına yakını duygusal emek tarafından sağlanmaktadır ve modelimiz anlamlıdır ( $F=4.762$ ,  $p<.001$ ).

Demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem) kontrol edilerek müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordaması Şekil 4.5’te gösterilmiştir.



Şekil 4.5. Müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisi

Araştırmanın 6. alt problemi olan “Okul müdürlerinin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı Şekil 4.5’te görülmektedir. Okul müdürlerinin duygusal emeklerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta=.120$ ,  $p<.001$ ). Buna göre duygusal emek düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur.

#### 4.1.8. Müdürlerin Genel Duygusal Emek Düzeylerinin Öğretmenlerin İçsel Doyumuna Etkisi

Bu bölümde müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin içsel doyumuna etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.8. Müdürlerin genel duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin içsel doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Öğretmen İçsel Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	3,322	,226		14,704	,000	5,049***	,020	,002
	Cinsiyet	-,139	,052	-,085	-2,662	,008			
	Öğrenim	,048	,099	,015	,485	,628			
	Yaş	,008	,009	,078	,874	,382			
	Kıdem	,005	,009	,047	,529	,597			
2. adım	(Sabit)	3,102	,282		11,004	,000	4,382**	,022	
	Cinsiyet	-,137	,052	-,084	-2,621	,009			
	Öğrenim	,047	,099	,015	,472	,637			
	Yaş	,008	,009	,075	,835	,404			
	Kıdem	,005	,009	,049	,551	,582			
	<b>Md.Duygusal emek</b>	,069	,053	,041	1,304	,193			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda duygusal emek puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda müdürlerin duygusal emek düzeyleri, öğretmenlerin içsel doyum düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamamaktadır ( $\beta=.041$ ,  $p>.05$ ).

Araştırmanın 7. alt problemi olan “Okul müdürlerinin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin içsel doyumuna etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı Tablo 4.8’de görülmektedir. Okul müdürlerinin duygusal emek düzeyleri ile öğretmenlerin içsel doyumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak müdürlerin duygusal emek ile davranışlarını sergilemeleri çalışanların iş doyumunu etkileyen dışsal bir faktör olduğu için içsel doyumunu yordamadığı söylenebilir.

#### 4.1.9. Müdürlerin Genel Duygusal Emek Düzeylerinin Öğretmenlerin Dışsal Doyumuna Etkisi

Bu bölümde müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumuna etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır.

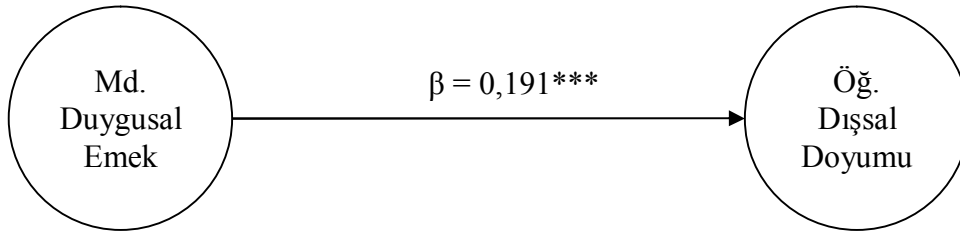
Tablo 4.9. Müdürlerin genel duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Öğretmen Dışsal Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	3,300	,243		13,555	,000	0,108	,000	,036***
	Cinsiyet	,003	,056	,002	,051	,959			
	Öğrenim	,013	,107	,004	,123	,902			
	Yaş	,006	,010	,055	,604	,546			
	Kıdem	-,005	,010	-,046	-,513	,608			
2. adım	(Sabit)	2,209	,298		7,403	,000	7,548***	,037	
	Cinsiyet	,013	,055	,008	,239	,811			
	Öğrenim	,007	,105	,002	,063	,950			
	Yaş	,004	,010	,039	,435	,664			
	Kıdem	-,004	,010	-,037	-,419	,675			
	<b>Md.Duygusal emek</b>	,343	,056	,191	6,107	,000			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda duygusal emek puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda müdürlerin duygusal emek düzeyleri, öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.191$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin genel iş doyumundaki varyansın % 3.6’sı bu modelde müdürlerin duygusal emekleri tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=.036$ ,  $p<.001$ ). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir ( $R^2 =.000$ ,  $p>.05$ ). Bu durumda varyansın tamamı duygusal emek tarafından sağlanmaktadır ve modelimiz anlamlıdır ( $F=7.548$ ,  $p<.001$ ).

Demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem) kontrol edilerek müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumunu yordaması Şekil 4.6’da gösterilmiştir.



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Şekil 4.6. Müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisi

Araştırmanın 8. alt problemi olan “**Okul müdürlerinin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumuna etkisi var mıdır?**” sorusunun cevabı Şekil 4.6’da görülmektedir. Okul müdürlerinin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = .191$ ,  $p < .001$ ). Buna göre duygusal emek düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin dışsal doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur.

#### 4.1.10. Müdürlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Genel İş Doyumuna Etkisi

Bu bölümde müdürlerin genel duygusal emek düzeylerinin alt boyutlarının öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır. Duygusal emek alt boyutlar arası ilişkiler için, daha önce yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda istatistiksel olarak doğrulanmış olan alt boyutların puan ortalamaları analize dâhil edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen 4 tane duygusal emek alt boyutu (içten davranış, duygusal çelişki, duygusal sapma ve duygusal çaba) adım adım seçme (stepwise) metoduyla hiyerarşik regresyondaki son adımda analize bağımsız değişken olarak eklenmiştir.



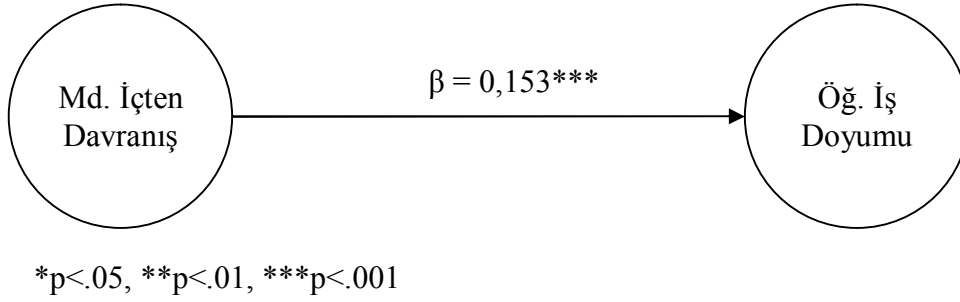
Tablo 4.10. Müdürlerin duygusal emek düzeylerinin alt boyutlarından öğretmenlerin genel iş doyumunu en iyi yordayanları belirlemeye yönelik hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Öğretmen İş Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	3,313	,205		16,135	,000	2,250	,009	,023***
	Cinsiyet	-,080	,048	-,055	-1,691	,091			
	Öğrenim	,033	,090	,012	,372	,710			
	Yaş	,007	,008	,078	,860	,390			
	Kıdem	,001	,008	,008	,088	,930			
2. adım	(Sabit)	2,692	,239		11,245	,000	6,624***	,032	
	Cinsiyet	-,072	,047	-,049	-1,532	,126			
	Öğrenim	,037	,089	,013	,412	,680			
	Yaş	,006	,008	,069	,773	,440			
	Kıdem	,001	,008	,010	,108	,914			
	<b>Md. İçten Davranış</b>	,185	,038	,153	4,890	,000			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda adım adım seçme (stepwise) metodu ile modele eklenen 4 adet duygusal emek alt boyutlarından 3 alt boyutun korelasyon katsayıları düşük çıktığı, SPSS programı tarafından modelden çıkarıldığı görülmektedir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda müdürlerin duygusal emek alt boyutlarından öğretmenlerin genel iş doyumunu anlamlı yordayanı sadece içten davranış ( $\beta=.153$ ,  $p<.001$ ) olmuştur. Müdürlerin duygusal emek alt boyutlarından içten davranış boyutu öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ve modelimiz anlamlıdır ( $F=6.624$ ,  $p<.001$ ). Demografik değişkenlerimizden cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem kontrol edildiğinde öğretmenlerin genel iş doyumundaki varyansın % 2.3’ü bu modelde müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından içten davranış ile tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=.023$ ,  $p<.001$ ).

Demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem) kontrol edilerek öğretmenlerin genel iş doyumunun en iyi yordayıcısı olan müdürlerin duygusal emek alt boyutu “içten davranış” Şekil 4.7’de gösterilmiştir.



Şekil 4.7. Müdürlerin duygusal emek düzeylerinin alt boyutlarının öğretmenlerin genel iş doyumları üzerindeki etkisi

Araştırmanın 9. alt problemi olan “**Okul müdürlerinin duygusal emek alt boyutlarının öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisi var mıdır?**” sorusunun cevabı Şekil 4.7’de görülmektedir. Okul müdürlerinin duygusal emek alt boyutu içten davranış düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta=0,153$ ,  $p<.001$ ). Buna göre yüksek düzeyde içten davranış gösteren müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel iş doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur.

#### **4.1.11. Müdürlerin Genel Duygusal Zekâ Düzeylerinin Öğretmenlerin Genel İş Doyumuna Etkisinde Müdürlerin Genel Duygusal Emek Düzeylerinin Aracılık Etkisi**

Bu bölümde müdürlerin genel duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisinde müdürlerin genel duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisi araştırılacaktır.

Şekil 3.2’de gösterilen Baron ve Kenny (1986) modelinde aracılık etkisi analizinin 1. adımı, müdürlerin duygusal zekâlarının öğretmenlerin genel iş doyumunu anlamlı yordadığı Şekil 4.1’de gösterilmiştir. Aracılık etkisi analizinin 2. adımına göre müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin müdürlerin duygusal emek düzeyine etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar Tablo 4.11’de yer almaktadır.

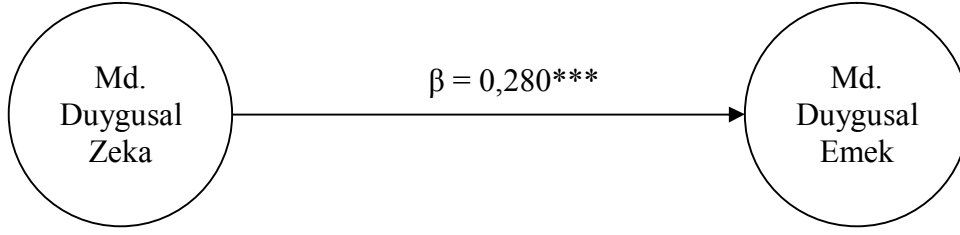
Tablo 4.11. Müdürlerin genel duygusal zekâ düzeylerinin müdürlerin genel duygusal emek düzeylerini yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Md.Duygusal Emek							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	3,177	,135		23,532	,000	,610	,002	,078***
	Cinsiyet	-,030	,031	-,031	-,956	,339			
	Öğrenim	,019	,059	,010	,325	,745			
	Yaş	,005	,005	,084	,925	,355			
	Kıdem	-,003	,005	-,047	-,526	,599			
2. adım	(Sabit)	1,957	,186		10,521	,000	17,285***	0,080	
	Cinsiyet	-,022	,030	-,022	-,715	,475			
	Öğrenim	,032	,057	,017	,564	,573			
	Yaş	,003	,005	,055	,629	,530			
	Kıdem	-,002	,005	-,038	-,437	,662			
	<b>Md.Duygusal zekâ</b>	,322	,035	,280	9,153	,000			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda duygusal zekâ puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda müdürlerin duygusal zekâ düzeyleri, müdürlerin duygusal emek düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.280$ ,  $p<.001$ ). Müdürlerin duygusal emeklerindeki varyansın % 7.8’si bu modelde müdürlerin duygusal zekâları tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=.078$ ,  $p<.001$ ). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir ( $R^2=.002$ ,  $p>.05$ ). Bu durumda varyansın tamamına yakını duygusal zekâ tarafından sağlanmaktadır ve modelimiz anlamlıdır ( $F=17.285$ ,  $p<.001$ ).

Demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem) kontrol edilerek müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin müdürlerin duygusal emeklerini yordaması Şekil 4.8’de gösterilmiştir.



\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Şekil 4.8. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin duygusal emek düzeyleri üzerindeki etkisi

Şekil 4.8’de okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin müdürlerin emek düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta=.280$ ,  $p<.001$ ). Buna göre duygusal zekâsı yüksek müdürlerin sergileyecekleri duygusal emek düzeylerinin yüksek olacağı söylenebilir.

Baron ve Kenny (1986) modelinin 3. ve 4. adımları tek bir regresyon eşitliğinde test edilecektir. Bu eşitlikte hem duygusal zekâ hem de duygusal emeğin birer bağımsız değişken olarak iş doyumuna etkileri hesaplanacaktır. Aşağıda yapılan aracılık testi analizinde müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisi incelenirken duygusal zekâ kontrol değişkeni olarak modele alınmıştır.

Tablo 4.12. Müdürlerin genel duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Öğretmen İş Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1. adım	(Sabit)	2,567	,293		8,769	,000	4,377**	,021	,009**
	Cinsiyet	-,075	,047	-,051	-1,586	,113			
	Öğrenim	,041	,089	,015	,462	,644			
	Yaş	,006	,008	,066	,736	,462			
	Kıdem	,001	,008	,011	,128	,898			
	<b>Md.Duygusal zekâ</b>	,197	,055	,112	3,554	,000			
2. adım	(Sabit)	2,280	,307		7,415	,000	5,089***	0,020	
	Cinsiyet	-,072	,047	-,049	-1,525	,128			
	Öğrenim	,037	,089	,013	,411	,681			
	Yaş	,006	,008	,061	,679	,497			
	Kıdem	,001	,008	,015	,169	,865			
	<b>Md.Duygusal zekâ</b>	,150	,057	,085	2,604	,009			
	<b>Md.Duygusal emek</b>	,147	,050	,096	2,947	,003			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

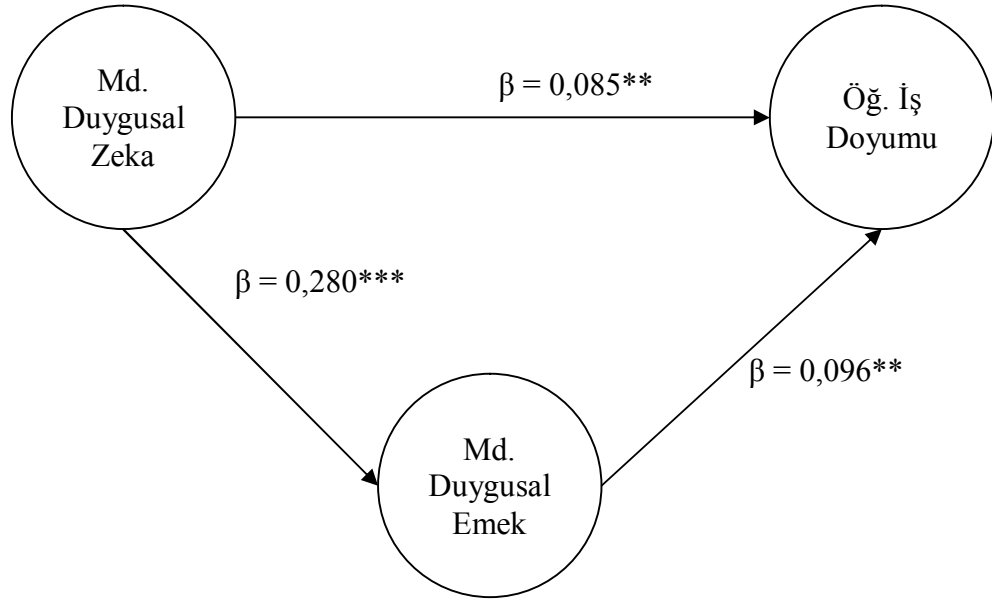
Tablo 4.12’de görüldüğü gibi, 1. adımda demografik değişkenlerden cinsiyet, öğrenim, yaş, kıdem ve müdürlerin duygusal zekâ düzeyleri değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda müdürlerin duygusal emek puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, duygusal emek modele eklendikten sonra, duygusal zekânın iş doyumunu üzerindeki etkisi  $\beta=.112$ ’den  $\beta=.085$ ’e düşmektedir. Duygusal emek modele eklendikten sonra duygusal zekânın etkisinin azalması fakat hâlâ bu etkinin anlamlı olması, duygusal emeğin bu ilişkide kısmi ara yordayıcı bir değişken olduğunu göstermektedir. Yani duygusal zekâ hem doğrudan hem de duygusal emek aracılığıyla iş doyumunu üzerine etkide bulunmaktadır.

Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testini uygulamak için Tablo 4.12’deki bazı veriler, Jose (2003)’ün MedGraph-I programına girilmiş ve aşağıdaki Tablo 4.13 elde edilmiştir.

Tablo 4.13. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testi analizi sonuçları

<b>Aracılık Tipi</b>	Kısmi
<b>Sobel Z değeri</b>	2,80048
<b>Anlamlılık</b>	0,005103
<b>Direk etki</b>	0,085
<b>Dolaylı etki</b>	0,027
<b>Toplam etki</b>	0,112

Tablo 4.13’te görüleceği üzere aracılık etkisinin anlamlılığı için yapılan Sobel testinde duygusal emeğin aracılık etkisinin,  $p<.001$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Aracılık etkilerini tespit etmek için yapılan analizlerin sonuçlarına genel olarak bakıldığında, duygusal zekânın iş doyumuna toplam etkisi  $\beta=.112$  olmaktadır. Duygusal emek kontrol edildiğinde duygusal zekânın iş doyumunu üzerine doğrudan etkisi  $\beta=.085$  olmaktadır. Aradaki fark  $\beta=.027$  dolaylı etki olarak duygusal emeğin aracılık etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu aracılık etkileri ve genel model Şekil 4.9’da görülmektedir.



\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Şekil 4.9. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumları üzerindeki etkisinde müdürlerin duygusal emek düzeyinin aracılık etkisi

Araştırmanın 10. alt problemi olan “Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin genel iş doyumları arasındaki ilişkide müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı Şekil 4.9’da görülmektedir. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emeklerinin kısmi aracılık etkisi vardır ( $Z=2.80048$ ,  $p<.001$ ). Buna göre müdürlerin duygusal zekâları öğretmenlerin genel iş doyumunu doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda müdürlerin duygusal emekleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği de söylenebilir. Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olması, hem kendi duygusal emekleri üzerinden dolaylı hem de doğrudan olarak öğretmenlerin genel iş doyumunu artıracaktır.

#### 4.1.11. Müdürlerin Duygusal Zekâ Alt Boyutlarından Mutluluk Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkide Müdürlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Aracılık Etkisi

Bu bölümde müdürlerin genel duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisinde müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisi araştırılacaktır.

Şekil 3.2’de gösterilen Baron ve Kenny (1986) modelinde aracılık etkisi analizinin 1. adımı, müdürlerin mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu anlamlı yordadığı Şekil 4.4’te gösterilmiştir. Baron ve Kenny modelinin 2. adımına göre müdürlerin mutluluk düzeylerinin müdürlerin duygusal emeğine etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar Tablo 4.14’de yer almaktadır.

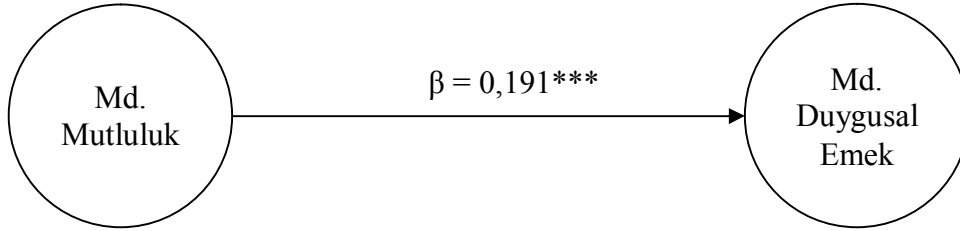
Tablo 4.14. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeylerinin müdürlerin genel duygusal emek düzeylerini yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Md.Duygusal Emek							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	3,177	,135		23,525	,000	,606	,002	,036***
	Cinsiyet	-,030	,031	-,031	-,964	,335			
	Öğrenim	,019	,059	,010	,320	,749			
	Yaş	,005	,005	,084	,925	,355			
	Kıdem	-,003	,005	-,048	-,532	,595			
2. adım	(Sabit)	2,571	,165		15,536	,000	8,010***	0,039	
	Cinsiyet	-,022	,031	-,023	-,715	,475			
	Öğrenim	,039	,058	,021	,669	,504			
	Yaş	,004	,005	,068	,769	,442			
	Kıdem	-,002	,005	-,042	-,470	,638			
	<b>Md.Mutluluk</b>	,158	,026	,191	6,127	,000			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4.14’te görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda müdürlerin duygusal zekâ alt boyutu mutluluk puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda müdürlerin mutluluk düzeyleri, müdürlerin duygusal emek düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.191$ ,  $p<.001$ ). Müdürlerin duygusal emek düzeylerindeki varyansın % 3.6’sı bu modelde müdürlerin mutluluk boyutu tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=.036$ ,  $p<.001$ ). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir ( $R^2=.002$ ,  $p>.05$ ). Bu durumda varyansın tamamına yakını duygusal zekâ tarafından sağlanmaktadır ve modelimiz anlamlıdır ( $F=8.010$ ,  $p<.001$ ).

Demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem) kontrol edilerek müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin müdürlerin duygusal emeklerini yordaması Şekil 4.10'da gösterilmiştir.



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Şekil 4.10. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeylerinin duygusal emek düzeyleri üzerindeki etkisi

Şekil 4.10'a göre okul müdürlerinin mutluluk düzeylerinin müdürlerin duygusal emek düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = .191$ ,  $p < .001$ ). Buna göre mutluluk düzeyi yüksek müdürlerin sergileyecekleri duygusal emek düzeylerinin yüksek olacağı bulunmuştur.

Baron ve Kenny (1986) modelinin 3. ve 4. adımları tek bir regresyon eşitliğinde test edilecektir. Bu eşitlikte hem mutluluğun hem de duygusal emeğin birer bağımsız değişken olarak iş doyumuna etkileri hesaplanacaktır. Aşağıda yapılan aracılık testi analizinde müdürlerin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisi incelenirken mutluluk kontrol değişkeni olarak modele alınmıştır.



Tablo 4.15. Müdürlerin mutluluk ve içten davranış düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Öğretmen İş Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	2,653	,254		10,450	,000	5,969***	,023	,009**
	Cinsiyet	-,072	,047	-,049	-1,516	,130			
	Öğrenim	,055	,089	,019	,618	,537			
	Yaş	,006	,008	,067	,745	,457			
	Kıdem	,001	,008	,012	,140	,889			
	<b>Md. Mutluluk</b>	,172	,040	,137	4,345	,000			
2. adım	(Sabit)	2,269	,282		8,048	,000	6,967***	0,031	
	Cinsiyet	-,068	,047	-,046	-1,452	,147			
	Öğrenim	,049	,089	,017	,555	,579			
	Yaş	,006	,008	,060	,673	,501			
	Kıdem	,002	,008	,016	,186	,852			
	<b>Md. Mutluluk</b>	,148	,040	,118	3,695	,000			
	<b>Md.Duygusal Emek</b>	,149	,049	,098	3,080	,002			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

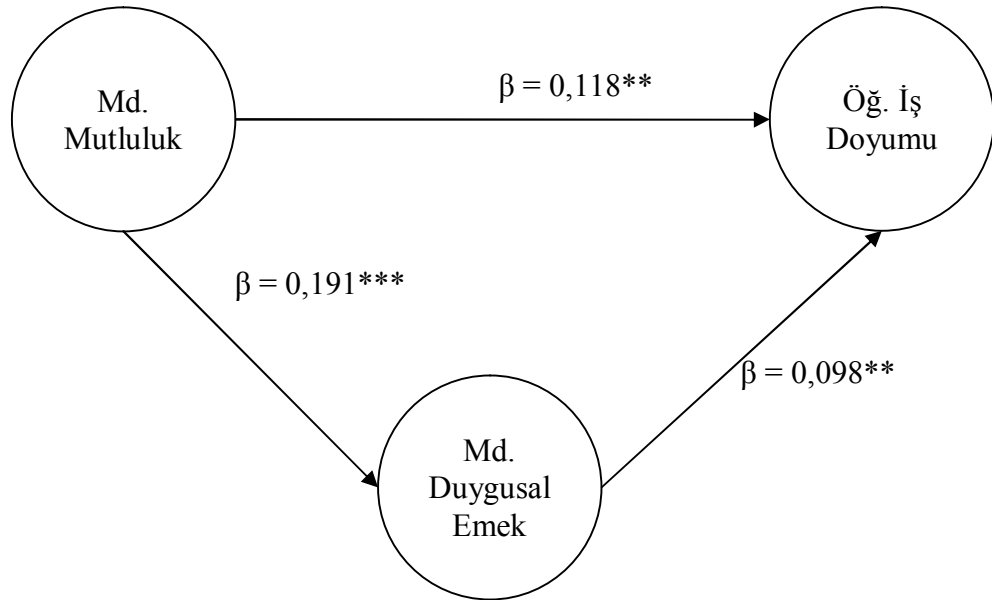
Tablo 4.15'te görüldüğü gibi, 1. adımda demografik değişkenlerden cinsiyet, öğrenim, yaş, kıdem ve müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeyleri değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda müdürlerin duygusal emek puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, duygusal emek modele eklendikten sonra, mutluluğun iş doyumuna üzerindeki etkisi  $\beta=.137$ 'den  $\beta=.118$ 'e düşmektedir. Duygusal emek modele eklendikten sonra mutluluğun etkisinin azalması fakat hâlâ bu etkinin anlamlı olması, duygusal emeğin bu ilişkide kısmi ara yordayıcı bir değişken olduğunu göstermektedir. Yani müdürlerin mutluluk düzeyleri hem doğrudan hem de duygusal emek aracılığıyla öğretmenlerin iş doyumuna üzerinde etkide bulunmaktadır.

Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testini uygulamak için Tablo 4.15'teki bazı veriler, Jose (2003)'ün MedGraph-I programına girilmiş ve aşağıdaki Tablo 4.16 elde edilmiştir.

Tablo 4.16. Müdürlerin mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testi analizi sonuçları

Aracılık Tipi	Kısmi
Sobel Z değeri	2,719367
Anlamlılık	0,006541
Direk etki	0,118
Dolaylı etki	0,019
Toplam etki	0,137

Tablo 4.16’da görüleceği üzere aracılık etkisinin anlamlılığı için yapılan Sobel testinde duygusal emeğin aracılık etkisinin,  $p < .001$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Aracılık etkilerini tespit etmek için yapılan analizlerin sonuçlarına genel olarak bakıldığında, mutluluğun iş doyumuna toplam etkisi  $\beta = .137$  olmaktadır. Duygusal emek kontrol edildiğinde mutluluğun iş doyumuna doğrudan etkisi  $\beta = .118$  olmaktadır. Aradaki fark  $\beta = .019$  dolaylı etki olarak duygusal emeğin aracılık etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu aracılık etkileri ve genel model Şekil 4.11’de görülmektedir.



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Şekil 4.11. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutu mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumları üzerindeki etkisinde müdürlerin duygusal emek düzeyinin aracılık etkisi

Araştırmanın 11. alt problemi olan “Okul müdürlerinin (öğretmenlerin genel iş doyumunu en iyi yordayan) duygusal zekâ alt boyutları ile öğretmenlerin genel iş doyumları arasındaki ilişkide müdürlerin duygusal emek düzeylerinin aracılık etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı Şekil 4.11’de görülmektedir. Okul müdürlerinin mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emeklerinin kısmi aracılık etkisi vardır ( $Z=2.719367$ ,  $p<.001$ ). Buna göre müdürlerin mutluluk düzeyleri öğretmenlerin genel iş doyumunu doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda müdürlerin duygusal emekleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği de bulunmuştur.

#### **4.1.12. Müdürlerin Duygusal Zekâ Alt Boyutlarından Mutluluk Düzeyleri ile Öğretmenlerin Genel İş Doyumları Arasındaki İlişkide Müdürlerin Duygusal Emek Alt Boyutlarından İçten Davranış Düzeylerinin Aracılık Etkisi**

Bu bölümde müdürlerin genel duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisinde müdürlerin duygusal emek alt boyutlarından içten davranış düzeylerinin aracılık etkisi araştırılacaktır.

Şekil 3.2’de gösterilen Baron ve Kenny (1986) modelinde aracılık etkisi analizinin 1. adımı, müdürlerin mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu anlamlı yordadığı Şekil 4.4’te gösterilmiştir. Aracılık etkisi analizinin 2. adımına göre müdürlerin mutluluk düzeylerinin müdürlerin içten davranış düzeyine etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar Tablo 4.17’de yer almaktadır.

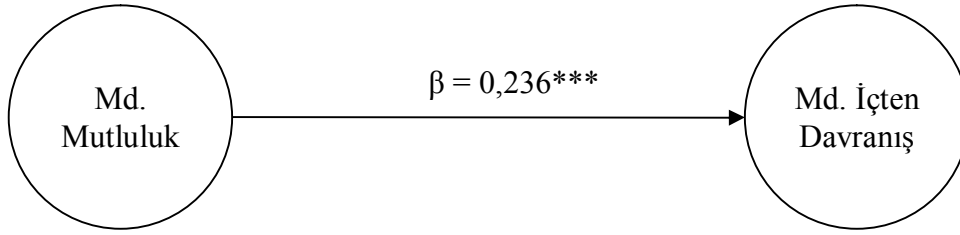
Tablo 4.17. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeylerinin müdürlerin duygusal emek boyutlarından içten davranış düzeylerini yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Md.İçten Davranış							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	3,347	,170		19,693	,000	,738	,003	,055***
	Cinsiyet	-,045	,039	-,037	-1,144	,253			
	Öğrenim	-,017	,074	-,007	-,231	,817			
	Yaş	,004	,007	,057	,626	,531			
	Kıdem	-,001	,007	-,011	-,125	,900			
2. adım	(Sabit)	2,406	,206		11,668	,000	12,285***	,058	
	Cinsiyet	-,032	,038	-,027	-,844	,399			
	Öğrenim	,014	,073	,006	,190	,849			
	Yaş	,003	,007	,038	,428	,669			
	Kıdem	,000	,007	-,003	-,040	,968			
	<b>Md.Mutluluk</b>	,245	,032	,236	7,636	,000			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda duygusal zekâ alt boyutu mutluluk puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda müdürlerin mutluluk düzeyleri, müdürlerin içten davranış düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $\beta=.236$ ,  $p<.001$ ). Müdürlerin içten davranış düzeylerindeki varyansın % 5.5’i bu modelde müdürlerin mutluluk boyutu tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=.055$ ,  $p<.001$ ). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir ( $R^2 =.003$ ,  $p>.05$ ). Bu durumda varyansın tamamına yakını mutluluk tarafından sağlanmaktadır ve modelimiz anlamlıdır ( $F=12.285$ ,  $p<.001$ ).

Demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem) kontrol edilerek müdürlerin mutluluk düzeylerinin müdürlerin içten davranışlarını yordaması Şekil 4.12’de gösterilmiştir.



\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Şekil 4.12. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeylerinin duygusal emek alt boyutlarından içten davranış düzeyleri üzerindeki etkisi

Şekil 4.12'ye göre okul müdürlerinin mutluluk düzeylerinin müdürlerin içten davranış düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta=.236$ ,  $p<.001$ ). Buna göre mutluluk düzeyi yüksek müdürlerin sergileyecekleri içten davranış düzeylerinin yüksek olacağı bulunmuştur.

Baron ve Kenny (1986) modelinin 3. ve 4. adımları tek bir regresyon eşitliğinde test edilecektir. Bu eşitlikte hem mutluluğun hem de içten davranışın birer bağımsız değişken olarak iş doyumuna üzerine etkileri hesaplanacaktır. Aşağıda yapılan aracılık testi analizinde müdürlerin içten davranış düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumuna etkisi incelenirken mutluluk kontrol değişkeni olarak modele alınmıştır.

Tablo 4.18. Müdürlerin mutluluk ve içten davranış düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Öğ.İş Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std.Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. adım	(Sabit)	2,653	,254		10,450	,000	5,608***	,028	
	Cinsiyet	-,072	,047	-,049	-1,516	,130			
	Öğrenim	,055	,089	,019	,618	,537			
	Yaş	,006	,008	,067	,745	,457			
	Kıdem	,001	,008	,012	,140	,889			
	<b>Md. Mutluluk</b>	,172	,040	,137	4,345	,000			
2. adım	(Sabit)	2,280	,269		8,484	,000	15,961***	0,043	,015***
	Cinsiyet	-,067	,047	-,045	-1,420	,156			
	Öğrenim	,053	,089	,019	,598	,550			
	Yaş	,006	,008	,062	,696	,487			
	Kıdem	,001	,008	,013	,146	,884			
	<b>Md. Mutluluk</b>	,134	,040	,106	3,312	,001			
	<b>Md. İçten davranış</b>	,155	,039	,128	3,995	,000			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

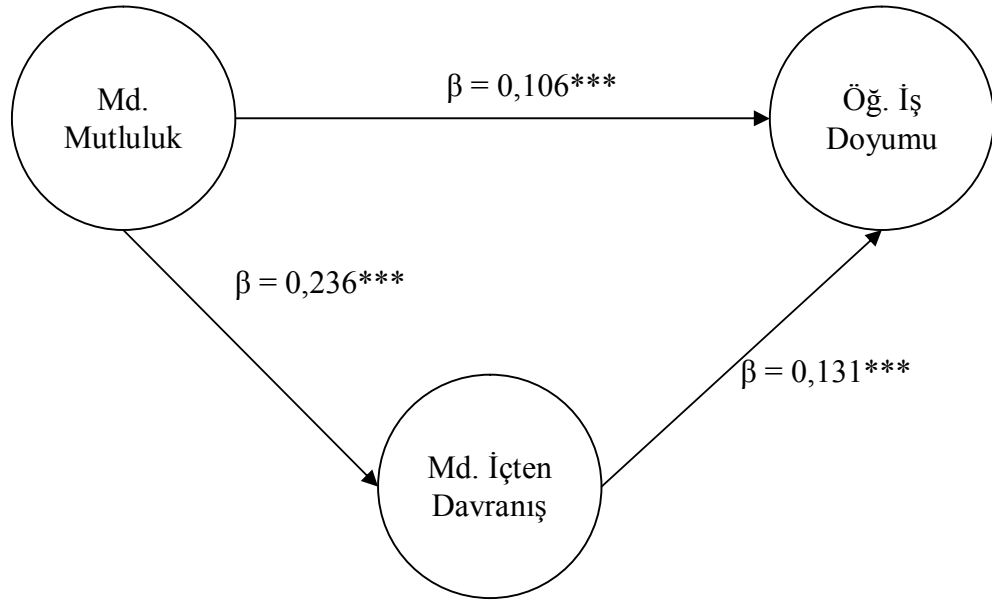
Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, 1. adımda demografik değişkenlerden cinsiyet, öğrenim, yaş, kıdem ve müdürlerin duygusal zekâ alt boyutlarından mutluluk düzeyleri değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda müdürlerin içten davranış puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, içten davranış modele eklendikten sonra, mutluluğun iş doyumunu üzerindeki etkisi  $\beta=.137$ ’den  $\beta=.106$ ’e düşmektedir. İçten davranış modele eklendikten sonra mutluluğun etkisinin azalması fakat hâlâ bu etkinin anlamlı olması, içten davranışın bu ilişkide kısmi ara yordayıcı bir değişken olduğunu göstermektedir. Yani müdürlerin mutluluk düzeyleri hem doğrudan hem de içten davranış aracılığıyla öğretmenlerin iş doyumunu üzerine etkide bulunmaktadır.

Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testini uygulamak için Tablo 4.18’deki bazı veriler, Jose (2003)’ün MedGraph-I programına girilmiş ve aşağıdaki Tablo 4.19 elde edilmiştir.

Tablo 4.19. Müdürlerin mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin içten davranış düzeylerinin aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testi analizi sonuçları

<b>Aracılık Tipi</b>	Kısmi
<b>Sobel Z değeri</b>	3,527417
<b>Anlamlılık</b>	0,00042
<b>Direk etki</b>	0,106
<b>Dolaylı etki</b>	0,031
<b>Toplam etki</b>	0,137

Tablo 4.19’da görüleceği üzere aracılık etkisinin anlamlılığı için yapılan Sobel testinde içten davranışın aracılık etkisinin,  $p<.001$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Aracılık etkilerini tespit etmek için yapılan analizlerin sonuçlarına genel olarak bakıldığında, mutluluğun iş doyumuna toplam etkisi  $\beta=.137$  olmaktadır. İçten davranış kontrol edildiğinde mutluluğun iş doyumunu üzerine doğrudan etkisi  $\beta=.106$  olmaktadır. Aradaki fark  $\beta=.031$  dolaylı etki olarak içten davranışın aracılık etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu aracılık etkileri ve genel model Şekil 4.13’te görülmektedir.



\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Şekil 4.13. Müdürlerin duygusal zekâ alt boyutu mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumları üzerindeki etkisinde müdürlerin duygusal emek alt boyutlarından içten davranış düzeyinin aracılık etkisi

Araştırmanın 12. alt problemi olan “Okul müdürlerinin (öğretmenlerin genel iş doyumunu en iyi yordayan) duygusal zekâ alt boyutları ile öğretmenlerin genel iş doyumları arasındaki ilişkide (öğretmenlerin genel iş doyumunu en iyi yordayan) müdürlerin duygusal emek alt boyutlarının aracılık etkisi var mıdır?” sorusunun cevabı Şekil 4.13’te görülmektedir. Okul müdürlerinin mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek boyutlarından içten davranış boyutunun kısmi aracılık etkisi bulunmuştur ( $Z=3.527417$ ,  $p<.001$ ). Buna göre müdürlerin mutluluk düzeyleri öğretmenlerin genel iş doyumunu doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda müdürlerin içten davranışları üzerinden dolaylı etkilediği de bulunmuştur.

#### 4.2. TARTIŞMA

Araştırmada okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin genel iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta=.112$ ,  $p<.001$ ). Çalışanların duygusal zekâları ile iş doyumları arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren yurt içinde ve yurt dışında pek çok araştırma yapılmıştır (Abraham, 2000; Öztürk, 2006; Coco, 2009; Sirem, 2009; Ford, 2010; Agbolou, 2011). Fakat bu araştırmadaki bulguya benzer şekilde, yurt dışında Wong ve Law (2002), Sy vd.

(2006) ile Ruestow (2008) yaptıkları araştırmalarda yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin işgörenlerin iş doyumunu düzeylerini üzerinde olumlu yönde etkiler oluşturduğunu saptamışlardır. Fakat Villard (2004) liderlerin duygusal zekâları ile işgörenlerin iş doyumları arasında ilişkiye rastlayamamıştır. Craig (2008) nitel ve nicel veri toplayarak yaptığı bir araştırmada okul müdürlerinin duygusal zekâları öğretmenlerin iş doyumları arasında potansiyel bir ilişki tespit etmiştir. Yine benzer şekilde Singh ve Manser (2008) okul müdürlerinin duygusal zekâları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmış ve duygusal zekâ kullanarak liderlik davranışı sergilemesi durumunda öğretmenlerin iş doyumunun artacağını savunmuştur.

Yurt içinde ilköğretim okullarında müdürlerin duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi konusunda araştırma yapan Turanlı (2007), güçlü bir şekilde pozitif etki belirlerken; Karakuş (2008) anlamlı bir etki bulamamıştır. Karakuş (2008) okul müdür yardımcılarının duygusal zekâları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında doğrusal ilişki bulmuş ve bu durumu müdür yardımcılarının öğretmenlerle daha yakından çalışmalarına bağlamıştır. Bu bağlamda duygularını kontrol eden, nerede hangi duyguyu kullanacağını bilen müdürler olumlu bir okul iklimi oluşturacağından bu okulda çalışan öğretmenler işlerini yaparken daha memnun ve yüksek iş doyumunu elde edecekleri söylenebilir. Buna göre duygusal zekâ düzeyi yüksek müdürlerin bulunduğu okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının alt boyutlarından sadece mutluluk boyutu öğretmenlerin iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta=.137, p<.001$ ). Bar-On duygusal zekâ modeline göre mutluluk genel ruh halinin pozitif olmasını yansıttığından “genel ruh hali” boyutu altında yer alan bir alt boyuttur. Bu bulguyu destekler nitelikte, Kafetsios ve Loumakou (2007) ile Spaeth (2007) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda duygusal zekânın sadece “genel ruh hali” boyutunun işte yaşanan duyguların ve iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda duygusal olarak mutlu olan müdürler pozitif ruh hali ile emri altındaki öğretmenlere karşı yumuşak ve anlayışlı olup sonuç olarak öğretmenlerin işlerinden daha fazla doyum elde edeceği söylenebilir.

Okul müdürlerinin duygusal emeklerinin öğretmenlerin iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta=.120, p<.001$ ). Çalışanların duygusal



emekleri ile iş doyumları arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren yurt içinde ve yurt dışında pek çok araştırma yapılmıştır (Grandey, 1999; Chu, 2002; Gosserand, 2003; Bono ve Vey, 2005; Uysal, 2007; Kaya, 2009; Becker, 2010). Fakat bu araştırmanın bulguları daha çok Othman vd. (2008) ile Rafaeli ve Sutton (1987) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre, çalışanın belirli birtakım duygusal davranış kuralları içerisinde davranmasıyla müşteri ile doğru etkileşim ve müşteri memnuniyeti gerçekleşmektedir. Burada ise okul müdürün en çok etkileşim içinde bulunduğu ve hizmet sunduğu kişiler öğretmenlerdir. Duygusal emek düzeyi yüksek müdürler, göstermesi gereken uygun duygusal davranışları sergileyerek işini daha iyi yapacak ve bu bağlamda muhatap olduğu öğretmenlerde memnuniyet ve iş doyumunu meydana geleceği sonucuna varılabilir.

Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan müdürlerin, duygusal emek düzeylerinin de yüksek olacağı bulunmuştur. Bu araştırma bulgusuna paralel olarak Wong ve Law (2002) işgörenlerin duygusal emek düzeyleri ile duygusal zekâları arasında pozitif ilişki bulmuşlardır ( $r=.49$ ,  $p<.01$ ). Benzer şekilde Wong vd. (2005) de duygusal zekâ ile duygusal emek arasında da anlamlı korelasyon bulmuşlardır ( $r=.46$ ,  $p<.01$ ). Sonuç olarak duygusal zeka düzeyleri yüksek işgörenlerin, duygularını etkin bir şekilde yönetebileceklerinden iş yerlerinde gerekli duygusal gösterim kurallarına uygun davranışlar sergilecekleri, diğer bir deyişle duygusal emeklerinin yüksek olacağını söylenebilir.

Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emeklerinin kısmi aracılık etkisi bulunmuştur ( $Z=2.80048$ ,  $p<.001$ ). Buna göre müdürlerin duygusal zekâları öğretmenlerin iş doyumunu doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda müdürlerin duygusal emekleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği de söylenebilir. Benzer şekilde Leung (2008) duygusal zekâ ile iş çıktıları arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık etkisini bulmuştur. Araştırma bulguları hem Wong ve Law (2002)'un hem de Wong vd. (2005)'nin araştırmalarında elde ettikleri sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Wong ve Law (2002) liderlerin duygusal zekâlarının ve duygusal emek düzeylerinin takipçilerinin iş doyumlarına etkisi olduğu bulmuşlardır. Ayrıca, yöneticilerinin değerlendirmesi ile tespit edilen işgörenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile işgörenlerin kendi değerlendirmeleri ile saptanan iş doyumları arasındaki ilişkide duygusal emek

düzeylerinin farklılaştırıcı etkisi olduğu görülmüştür. Wong vd. (2005) benzer olarak işgörenlerin duygusal zekâ ile duygusal emek etkileşiminin iş doyumunu üzerinde pozitif etki bulmuşlardır. Sonuç olarak duygularını kontrol edip iyi yöneten duygusal zeki müdürlerin nerede nasıl duygusal davranışların sergileneceğini bilecekleri ve bunun sonucu olarak birlikte çalıştıkları öğretmenlerin iş yerlerinde daha memnun ve doyum içinde çalışacakları söylenebilir. Bu süreçte hem müdürlerin duygusal zekâları doğrudan öğretmenlerin iş doyumlarını etkilediği gibi kendi duygusal emek düzeyleri üzerinden de öğretmenlerin iş doyumlarını etkiledikleri görülmektedir. Bu modelden anlaşılacağı üzere müdürlerin duygusal emekleri ihmal edilerek duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerine etkisi düşünülürse doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

### 4.3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına bağlı elde edilen sonuçlar ile bu sonuçlar ışığında araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmaktadır.

#### 4.3.1. Sonuçlar

Bu bölümde okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan analizlerin sonuçları sunulmaktadır. Yapılan regresyon analizlerinde, demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, kıdem ve yaş) kontrol değişkenleri olarak bütün modellere eklenmiştir. Öncelikle okul müdürlerinin duygusal zekâlarının ve duygusal emeklerinin (alt boyutlarıyla da) öğretmenlerin iş doyumunu bağımlı değişkeni üzerindeki doğrudan etkileri ölçülmüştür. Doğrudan etkilerin belirlenmesinin ardından ise bu ilişkilerde duygusal emeğin aracılık etkilerini belirlemeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir.

1. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta=.112$ ,  $p<.001$ ). Buna göre duygusal zekâ düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur.
2. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin içsel doyumunu düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta=.080$ ,  $p<.05$ ). Buna göre öğretmenlerin içsel doyumlarının sağlanmasında müdürlerin duygusal zekâlarının katkısı olduğu bulunmuştur.
3. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin dışsal doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta=.124$ ,  $p<.001$ ). Buna göre duygusal zekâ düzeyi yüksek müdürlerin bulunduğu okullarda dışsal doyuma ulaşmış öğretmenlerin daha fazla olacağı bulunmuştur.
4. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının alt boyutlarından sadece mutluluk boyutu öğretmenlerin iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta=.137$ ,  $p<.001$ ). Buna göre mutluluk düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olacağı bulunmuştur.

5. Okul müdürlerinin duygusal emeklerinin öğretmenlerin iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta=.120$ ,  $p<.001$ ). Buna göre yüksek düzeyde duygusal emek gösteren müdürlerin okullarındaki öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olacağı bulunmuştur.
6. Okul müdürlerinin duygusal emek düzeyleri ile öğretmenlerin içsel doyumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Bu bağlamda öğretmenleri içsel olarak motive eden faktörlerde müdürlerinin duygusal emeklerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
7. Okul müdürlerinin duygusal emek düzeylerinin öğretmenlerin dışsal doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta=.191$ ,  $p<.001$ ). Buna göre yüksek düzeyde duygusal emek sergileyen müdürlerin okullarında çalışan öğretmenlerin dışsal doyumlarının yüksek olduğu bulunmuştur.
8. Okul müdürlerinin duygusal emek alt boyutlarından sadece içten davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta=.153$ ,  $p<.001$ ). Buna göre doğal duygularını sergileyen, daha çok içten davranış gösteren müdürlerle çalışan öğretmenlerin daha fazla iş doyumunu elde edecekleri bulunmuştur.
9. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emeklerinin kısmi aracılık etkisi bulunmuştur ( $Z=2.80048$ ,  $p<.001$ ). Buna göre müdürlerin duygusal zekâları öğretmenlerin iş doyumunu doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda müdürlerin duygusal emekleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği de bulunmuştur.
10. Okul müdürlerinin duygusal zekâ alt boyutu mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emeklerinin kısmi aracılık etkisi bulunmuştur ( $Z=2.719367$ ,  $p<.001$ ). Buna göre müdürlerin mutluluk düzeyleri öğretmenlerin iş doyumunu doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda müdürlerin duygusal emekleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği de bulunmuştur.
11. Okul müdürlerinin mutluluk düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emek boyutlarından içten davranış

boyutunun kısmi aracılık etkisi bulunmuştur ( $Z=3.527417$ ,  $p<.001$ ). Buna göre müdürlerin mutluluk düzeyleri öğretmenlerin iş doyumunu doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda müdürlerin içten davranışları üzerinden dolaylı olarak etkilediği de bulunmuştur.

#### 4.3.2. Öneriler

Bu kısımda, araştırmadan sonuçları ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

##### 4.3.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okul müdürlerinin sahip oldukları duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, onların iş doyumunu düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Tüm okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde bu duygusal yeterliklerle donatılmaları yönünde çaba sarf edilmesinde eğitim örgütlerinin etkililiği ve verimliliği açısından önem arz etmektedir.
2. Okul müdürlerinin “mutluluk” içinde olmalarının, öğretmenlerin iş doyumunu sonuç değişkenini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Sonuç olarak; okul çalışanlarının mutlu olmalarının sağlanması için olaylara daha iyimser bakmalarını sağlayacak şekilde onlara terapilerde bulunabilir. Ayrıca uygulayıcıların, müdürlerin olumsuz bir ruh hali içine girmelerine sebep olacak (tayin, terfi, zam gibi) her türlü olumsuz duygusal dürtülere engel olmalarında fayda görülmektedir.
3. Okul müdürlerinin duygusal emek boyutlarından içten davranışın öğretmenlerin iş doyumunu için anlamlı etkisi çıkmıştır. Bu bağlamda müdürlerin duygularını bastırmadan, doğal bir şekilde ifade etmeleri, samimi davranışlarda bulunmalarının önemini anlatmak için seminerler verilebilir.

##### 4.3.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu çalışmada müdürlerin duygusal zekâlarının iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emeğinin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmacılar, başka hangi değişkenlerin (öğretmenlerin duygusal zekâ, emek vb.) aracılık etkileri olabileceğini inceleyebilirler.

2. Müdürlerin duygusal zekâları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkide öğretmenlerin cinsiyet, duygusal durum, duygusal emek vb. değişkenlerin farklılaştırıcılık etkisi araştırılabilir.
3. Bu çalışmada bazı demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, kıdem ve yaş) sadece kontrol değişkeni olarak analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmacılar, bu değişkenlerden başka kategorik değişkenleri kontrol edip söz konusu ilişkilerdeki farklılık olup olmadığını inceleyebilirler.
4. Bu çalışmada müdürlerin duygusal zekâ ve duygusal emek tarafından etkilenen örgütsel sonuç değişkenleri olarak iş doyumunu ele alınmıştır. Araştırmacılar iş doyumunu dışında tükenmişlik, işten ayrılma, iş performansı vb. başka duygu temelli sonuç değişkenlerini bağımlı değişken olarak alıp inceleyebilirler.
5. Okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emekleri, öğretmenlerin iş doyumunda düşük bir varyansı açıkladığı görülmektedir. Öğretmenlerin iş doyumlarını müdürlerin duygusal zekâ ve duygusal emek dışında başka faktörlerin de bulunduğu bir gerçektir. Başka hangi faktörlerin öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği araştırılabilir.

### KAYNAKLAR

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership ve Organizational Development Journal*, 19(3):137-146.
- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2):209-224.
- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships. *Journal of Psychology*, 134(2):169-184.
- Acar, F.T. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.115-125.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: *Advances and Experimental Social Psychology*, Berkowitz, L. (Ed.). Academic Press, New York, pp.267-299.
- Adkins, B. (2009). *An Analysis of Job Satisfaction for Special Educators Who Instruct Students with Emotional/Behavioral Disorders: How Working Conditions Impact Commitment*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of North Texas, Texas, pp.45-46.
- Agbolou, K. (2011). *Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational Analysis of A Retail Organization*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Phoenix, Arizona.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. Akdeniz Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(4):1-25.
- Aletraris, L. (2003). *How Satisfied is the Temporary Labor Force? A Study of Job Satisfaction, Job Characteristics, and Temporary Agency Workers in Australia*, Unpublished Master Thesis, University of Georgia, Georgia, s.33.

- Allameh, S.M., Nouri, B.A., Tavakoli, S.Y. ve Shokrani, S.A. (2011). Studying of the relation between emotional intelligence and job satisfaction with due regard to regulative role of organizational learning capability (Case Study: Saderat Bank in Isfahan province). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9):347-364.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2000). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmini Düzeyinin Karşılaştırılması, 1-8, <http://www.bilgiyonetimi.org> (16.09.2010).
- Ashforth, B. ve Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1):88-115.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. 6.Baskı, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, s.100.
- Bakan, İ. ve Büyükeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7):1-30.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. 6. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara, ss.11-85.
- Balcı, S., Yılmaz, M., Odacı, H. ve Kalkan, M. (2003). Yönetici adaylarının duygusal zekâ ve iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bildiri Özet Kitapçığı*, Malatya, ss.44-45.
- Balçık, B. (2002). *İşletme Yönetimi*. 3.Baskı, Nobel Yayın, Ankara, s.140.
- Baltaş A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 6. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, s.227.
- Baltaş, Z. (2006). *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zekâ*. 1.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, ss.5-51.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.
- Bar-on, R. (1997). *Bar-on Emotional Quotient Inventory User's Manual*. Multi-Health Systems, Toronto, Canada, pp.5-43.
- Bar-on, R. (2001). Emotional intelligence and self-actualization. In: *Emotional Intelligence in Everyday Life*, Iarochi J., Forgas, J.P. ve J. D. Mayer (Ed.). Taylor and Francis, Philadelphia, pp.82-97.



- Bar-on, R. (2006). The Bar-on model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 17(1):13-25.
- Bar-on, R., Tranel, D., Denburg, N.L. ve Bechara, A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*, 126 (8):1790-1800.
- Baş, T. (2003). *Anket: Anket Nasıl Hazırlanır, Nasıl Uygulanır, Nasıl Değerlendirilir?* 2.Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.43-46.
- Başaran, E.İ. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. 2.Baskı, Gül Yayınevi, Ankara, s.205.
- Baycan, A. (1985). *An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, A.C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*. Yalçın Ofset, İstanbul, ss.33-193.
- Baysal, A.C. (1987). İşletmelerde iş tatminini ölçmede kullanılan psikoteknik yöntemler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2):22-33.
- Beck, R.C. (2000). *Motivation: Theories and Principles*. 4th Edition. Prentice Hall, New Jersey, p.402.
- Becker, J.W. (2010). *Shared Display Rules and Emotional Labor in Work Teams*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Arizona, Arizona.
- Bohrer, V.C. (2007). *A Study of The Relationships Between Leader Emotional Intelligence (EI) Ability and Demographic, Performance, Job Satisfaction Measures, and Mbtı Type in The United States (U.S.) Intelligence Community*. Unpublished Doctoral Dissertation, Webster University, Missouri.
- Bono, J.E. ve Vey, M.A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In: *Emotions in Organizational Behavior*, Hartel, C., Zerbe W. ve Ashkanasy N. (Ed.). Lawrence Erlbaum, London, pp.213-233
- Borg, W.R. ve Gall, M.D. (1989). *Educational Research*. Longman, New York, p.224.
- Boyatzis, R.E. ve Goleman, D. (2006). *Emotional and Social Competency Inventory*. The Hay Group, Boston, s.23.

- Bradberry, T. ve Greaves, J. (2006). *Duygusal Zekânızı Keşfedin*. Kubilay, S. (Çev.), Truva Yayınları, İstanbul, 1.Baskı, ss.36.
- Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Sage Pub., California, pp.20-24.
- Brotheridge, C.M. ve Grandey, A.A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1):17-39.
- Brotheridge, C.M. ve Lee, R.T. (2003). Development and validation of the Emotional Labor Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3):365-379.
- Busso, L. (2003). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Contextual Performance as Influenced by Job Satisfaction and Locus of Control Orientation*. Unpublished Doctoral Dissertation. University San Diego, California.
- Büyükbayram, A. (2009). *Hemşirelerin İş Doyumunda Duygusal Zekânın Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, ss.105-107.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. 3.Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, ss.88-104.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 2.Baskı, Pegem Akademi, Ankara, ss.15-93.
- Canbulat S. (2007). *Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.29-163.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8):788-813.
- Caruso, D.R. (2004). Defining the inkblot called emotional intelligence. *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*, 1(2):6.
- Caruso, D.R. ve Salovey, P. (2010). *Yönetimde Duygusal Zekâ*. Kaymak, S. (Çev.), Crea Yayıncılık, Ankara, 2.Baskı, ss.9-12.

- Chau, S.L. (2007). *Examining The Emotional Labor Process: A Moderated Model of Emotional Labor and Its Effects on Job Performance and Turnover*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Akron, Ohio, p.76.
- Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence what it is and why it matters. *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. New Orleans L.A., pp.2-3.
- Chiva, R. ve Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personel Review*, 37(6):680-701.
- Chu, K.H. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, Blacksburg, Virginia.
- Clanton, S.C. (2005). *An Exploratory Study of Emotional Intelligence, Self-Esteem, and Job Satisfaction of High-Tech Employees*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Coco, C.M. (2009). *Emotional intelligence and job satisfaction: the EQ relationship for deans of U.S. business schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, Anderson University, Indiana.
- Cooper, R.K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training and Development*, 51(12):31-38.
- Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. 2.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss.1-376.
- Cote, S. ve Morgan, L. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotional regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8):947-962.
- Craig, J.B. (2008). *The Relationship Between the Emotional Intelligence of the Principal and Teacher Job Satisfaction*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania, Pennsylvania, ss.91-96.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. ve Stone, E.F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*. Lexington Books, New York, p.1.
- Crompton, J.L. (2003). Adapting Herzberg: A conceptualization of the effects of hygiene and motivator attributes on perceptions of event quality. *Journal of Travel Research*, 41(3):305-310.

- Çaldağ, M.A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, ss.66-69, 126.
- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların iş tatminini etkileyen kişisel özellikler, süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2):155-157.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. 1.Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, ss.2-28.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. 1.Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, ss.9-207.
- Çukur, C.Ş. (2009). Öğretmenlerde duygusal işçilik ölçeği geliştirme: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(2):527-574.
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4):495-503.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı*. Tosun, K. (Çev.), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 5.baskı, ss.96-302.
- Dawson, C.L. (2007). *The Relationship Between the Emotional Intelligence and Emotional Labor*. Unpublished Master Thesis, Angelo State University, Texas.
- Diamond, L.K. (2005). *Antecedents and Consequences of Emotional Dissonance: Understanding the Relationships among Personality, Emotional Dissonance, Job Satisfaction, Intention to Quit and Job Performance*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Florida, Florida.
- Diaz, P.E. ve Park, J. (1992). The impact of isolation on hospitality employee's job satisfaction and job performance. *Hospitality Research Journal*, 15(3):41-49.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2):339-357.
- Diefendorff, J.M. ve Gosserand, R.H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8):945-959.

- Dienhart, J.R. ve Gregoire, M.B. (1993). Job satisfaction, job involvement, job security and customer focus of quick-service restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 16(2):29-43.
- Dollard, M.F., Dormann, C., Boyd, C.M., Winefield, H.R. ve Winefield, A.H. (2003). Unique aspects of stress in human service work's. *Australian Psychologist*, 38(2):84-91.
- Dong, Q. ve Howard, T. (2006). Emotional intelligence, trust and job satisfaction. *Competition Forum*, 4(2):381-388.
- Downey, J.A. (2005). The Influence of Emotion on Perceptions of Job Satisfaction Among Community College Administrators in Virginia. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Virginia, Virginia, pp.74-85.
- Dulewicz, V. ve Higgs, M. (2000). Emotional intelligence - A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4):341-372.
- Dutoğlu, G. ve Tuncel, M. (2008). Aday öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1):16-17.
- Ege, B. (2000). *İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İş Gören Tatmini ile İşgören Davranışı Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, s.39.
- Ekman, P. ve Friesen, W.V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(2):124-129.
- Elder, L. (1997). Critical thinking the key to emotional intelligent. *Journal of Developmental Education*, 21(1):40-41.
- Engstrom, M.C. (2005). *A Study of Emotional Intelligence as it Relates to Organizational Outcomes Beyond what is Contributed by Personality*. Unpublished Doctoral Dissertation, Loyola University, Chicago.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1):17-26.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Dönence Basım Yayın Hizmetleri, İstanbul, ss.39-232.

- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*. 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.178.
- Farmer, S. (2004). *The Relationship of Emotional Intelligence to Burnout and Job Satisfaction Among Nurses in Early Nursing Practice*. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Utah, Utah.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd Edition, Sage Pub., London, pp.664-672.
- Ford, J.M. (2010). *The Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: A Study of Front-line Staff at a Large Healthcare Organization*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Capella, Minneapolis.
- Fraenkel, J.R. ve Norman, E.W. (2008). *How to Design and Evaluate Research in Education*. 7th Edition, McGraw-Hill, Boston, pp.362
- Frazier, P.A., Tix, A.P. ve Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1):115-134.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for The 21st Century*. Basic, New York, pp.25-30.
- George, J.M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2):299-307.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8):1027-1055.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. 2.Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, ss.50-63.
- Ghoniem, A., ElKhouly, S., Mohsen, G. ve Ibrahim, M. (2011). Impact of emotional intelligence and gender on job satisfaction among Egyptian government sector employees. *Journal of Social Sciences*, 3(1):22-27.
- Glomb, T.M. ve Tews, M.J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1):1-23.
- Gohm, C., Corser, G. ve Dalsky, D. (2005). Emotional intelligence under stress: useful, unnecessary or irrelevant? *Personality and Individual Differences*, 39(6):1017-1028.

- Goldberg, C.B. ve Waldman, D.A. (2000). Modelling employee absenteeism: Testing alternative measures and mediated effects on job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6):665-676.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6):93-104.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In: *The Emotionally Intelligent Workplace*, Cherniss C. ve Goleman D. (Ed.). Jossey-Bass, San Fransisco, pp.28-40.
- Goleman, D. (2010). *Duygusal Zekâ*. 33. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, ss.16-389.
- Goleman, D. (2011). *İş Başında Duygusal Zekâ*. 9.Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, ss.17-393.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve Mckee, A. (2008). *Yeni Liderler*. 6.Basım, Varlık Yayınları, İstanbul, ss.46-265.
- Gosserand, R.H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*. Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University, Los Angeles, p.87.
- Gosserand, R.H. ve Diefendorff, J.M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(6):1256-1264.
- Grandey, A.A. (1999). *The Effects of Emotional: Employee Attitudes, Stress and Performance*. Unpublished Doctoral Dissertation. Colorado State University, Colorado, p.8.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1):95-110.
- Grandey, A.A. (2003). When the show must go on: Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1):86-96.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (1997). *Behavior in Organizations*. 6th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, pp.154-159.
- Gross, J.J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3):271-299.

- Güteryüz, G., Güney, S., Eren, M.A. ve Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11):1625-1635.
- Günbayı, İ. (1999). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s.14.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Özen Yayıncılık, Ankara, ss.3-27.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş*, 11(1):167-184.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2009). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2):174-190.
- Hançer, M. ve George, T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the minnesota satisfaction questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1):85-100.
- Harris, B. (2004). Leading by heart. *School Leadership and Management*, 24(4):391-404.
- Hendee, S.S. (2002). *Measurement of Differences in Emotional Intelligence and Job Satisfaction of Practicing Chefs and Culinary Educators As Measured By The Mayer-Salovey -Caruso Emotional Intelligence Test and Spector's Job Satisfaction Survey*. Unpublished Doctoral Dissertation, New York University, New York.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York, p.59.
- Heuven, E. ve Bakker, A.B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1):81-100.
- Hicks, H.G. ve Gullett, C.R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. Baykal, B. (Çev.), Platform Yayınları, İstanbul, 1.Basım, s.224.
- Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *The American Journal of Sociology*, 85(3):551-575.



- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley, pp.7-38.
- Hochschild, A.R. (1990). Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. In: *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, Kemper, T.E. (Ed.). State University of New York Press, Albany, pp.117-142.
- Howard, M.C. (2008). *Emotional Intelligence as a Predictor of Job Satisfaction, Organizational, and Occupational Commitment among Human Service Workers*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 401, Ankara. ss.11-50.
- Johnson, H.M. ve Spector, P.E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4):319-333.
- Jose, P.E. (2003). MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version version 2.0. Victoria Univesity of Wellington, Wellington, New Zealand. Retrieved [13.09.2010] from <http://www.victoria.ac.nz/staff/paul-jose-files/medgraph/medgraph.php>.
- Kafetsios, K. ve Loumakou, M.A. (2007). Comparative evaluation of the effects of trait emotional intelligence and emotion regulation on affect at work and job satisfaction. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 2(1):71-87.
- Kafetsios, K. ve Zampetakis, L.A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3):712-722.
- Kahn, L.R. (1973). The work module: A tonic for lunchpail lassitude. *Psychology Today*, 27(5):88-103
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4):692-724.
- Kalaycı, Ş. (2010). Faktör analizi. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Kalaycı, Ş. (Ed.). Asil Yayın, Ankara, ss.321-331.
- Kalleberg, A.L. (1977). Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1):124-143.

- Kalleberg, A.L. ve Loscocco, K.A. (1983). Aging, values and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 48(1):78-90.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, ss.151-154.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 8. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.82.
- Kaya, E. (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.11-24.
- Keser, A. (2005). The relationship between job and life satisfaction in automobile sector employees in Bursa-Turkey. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2):52-63.
- Kılıçarslan, F. (2009). *10 Adımda Duygusal Zekâ*. Zen Yayınları, İstanbul, s.160.
- Kitapçı, H. (2001). Türk hava yolları içinde özdeğerleme kavramı ve çalışanların iş tatminini belirleyici unsurlar üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 4(16):221.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 9. Basım, Beta Yay., İstanbul, s.79-652.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (2003). *Duygularla Güçlenmek*. Taştan, M. (Çev.), Hayat Yayınları, İstanbul, ss.13-54.
- Korman, A. (1978). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*. Akhun, İ. ve Alkan, C. (Çev.), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, ss.157-179.
- Köksal, E. (2005). *İş Tatmini Açısından Kütahya Emniyet Müdürlüğünde Karşılaştırmalı Bir Uygulama: Adli Polis - İdari Polis*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s.40.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, ss.54-89.

- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, Mc Graw Hill, Chicago, p.211.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14(1):8-49.
- Küçüksille, E. (2010). Çoklu doğrusal regresyon modeli. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Kalaycı, Ş. (Ed.). Asil Yayın, Ankara, s.260.
- Law, K.S., Wong, C.S., Huang, G.H. ve Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientist in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1):51-69.
- Lee, H. (2010). *The Relationship between Emotional Intelligence and Emotional Labor and Its Effect on Job Burnout in Korean Organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.
- Lee, R. ve Wilbur, E.R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics and job satisfaction: A multi-variate analysis. *Human Relations*, 38(8):781-791.
- Lester, E.P. (1987). Development and factor analysis of the teacher job satisfaction questionnaire (TJSQ). *Educational and Psychological Measurement*, 47(1):223-233.
- Leung, G.A. (2008). *Examining the Relationship of Emotional Labor with An Ability-Based Conceptualization of Emotional Intelligence*. Unpublished Master Thesis, University of Akron, Ohio.
- Liu, Y., Perrewé P.L., Hochwarter, W.A. ve Kacmar, C.J. (2004). Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 10(4):12-25.
- Liu, Y., Prati, L.M., Perrewe, P.L. ve Ferris, G.R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10):2410-2439.
- Livingstone, H.A. (2001). *Assessing Emotional Intelligence Measures: Do They Predict Work and Life Outcomes*. Unpublished Doctoral Dissertation, Saint Mary's University, Nova Scotia, Canada.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Performance*, 3(2):157-189.

- Locke, E.A. (1976). Nature and causes of job satisfaction. In: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Dunnette, M.D. (Ed.), Wiley & Sons, Chicago, p.97.
- Lopes, P.N., Brackett, M.A., Nezlek, J.B., Schütz, A., Sellin, I. ve Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8):1018-1034.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 6th Edition. McGraw-Hill, New York, pp.161-165.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3):347-369.
- Mann, S. (2006). Expectations of emotional display in the workplace. *Leadership & Organizational Development Journal*, 28(6):552-570.
- Manz, C.C. (2009). *Duygusal Disiplin*. Bayraktar, N. (Çev.), Arıtan Yayınevi, İstanbul, 1.Baskı, s.15.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd Edition, Harper & Row Publishers, New York, pp.35-45.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. ve Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4):267-298.
- Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In: *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. Salovey, P. & Sluyster, D. (Ed.), Basic Books, Newyork, pp.3-31.
- Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, D.R. (2000a). Emotional intelligence as Zeitgeist as personality, and as a mental ability. In: *The Handbook of Emotional Intelligence*, Bar-on, R. ve Parker, J.D.A (Ed.). Jossey-Bass Company, San Francisco, pp.92-117.
- Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, D.R. (2000b). Models of emotional intelligence. In: *Handbook of Emotional Intelligence*, Stenberg, R. (Ed.). Cambridge University Press, UK, pp.396-420.
- McClelland, D., (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand Co., Princeton, NJ, pp.1-33.
- MacKinnon, D.P., Warsi, G. ve Dwyer, J.H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30(1):41-62.

- Middleton, D.R. (1989). Emotional style: The cultural ordering of emotions. *Journal of the Society for Psychological Anthropology*, 17(2):187-201.
- Mikolajczak, M., Menil, C. ve Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, 41(5):1107-1117.
- Millet, T. (2007). *An Examination of Trait Emotional Intelligence Factors: Their Relationship to Job Satisfaction among Police officers*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4):986-1010.
- Muhammad, D.T. (2005). *The Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing the Claim that Emotional Intelligence Quotient Predicts Level of Job Satisfaction*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Nadler, A. ve Lawler, E. (1977). Motivation: A diagnostic approach. In: *Perspectives on Behavior in Organizations*, Hackman, J.R., Lawler E.E. ve Porter L.W. (Ed.). McGraw Hill Inc., New York, p.27.
- Newman, D.A., Joseph, D.L. ve MacCann, C. (2010). Emotional intelligence and job performance: The importance of emotion regulation and emotional labor context. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2010):159-164.
- Noon, M. ve Blyton, P. (2002). *The Realities of Work*. 2nd Edition, Palgrave, New York, p.175.
- Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. The Dryden Press, Illinois, pp.137-141.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, ss.15-17.
- Oleron, P. (1994). *Zekâ*. Güngören, E. (Çev.), İletişim Yayınları, İstanbul, s.6.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Sevinç Matbaası, Ankara, ss.15-78.

- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve balğamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4):587-600.
- Oral, S. ve Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyonu arttırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 3(3):93-116.
- Othman, A.K., Abdullah, H.S. ve Ahmad, J. (2008). Emotional intelligence, emotional labour and work effectiveness in service organisations. *The Journal of Business Perspective*, 12(1):31-42.
- Öz, E.Ü. (2007). *Effect Of Emotional Labor On Employees' Work Outcomes*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.55-81.
- Özdürgen, E. (2002). *Takım Çalışmasının İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.30-31.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Ankara, s.330.
- Özgüven, İ.E. (1994). *Psikolojik Testler*. Yeni Doğu Matbaası, Ankara, ss.163-170.
- Özgüven, İ.E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. Sistem Ofset, Ankara, ss.127-131.
- Özkalp, E. (2001). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss.171-330.
- Özkan, G. (2011). *Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztekin, A. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Okul Yönetiminde Kullanma Düzeylerinin Değerlendirilmesi (Balıkesir İl Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, ss.111-112.
- Öztürk, M. (2003). *İşletme ve Yönetim, İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar*. Papatya Yayıncılık, İstanbul, ss.288-292.
- Öztürk, A. (2006). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından*

- Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, ss.183.
- Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1-2):337.
- Özutku, H. (2007). Yönetici-ast etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2):79-98.
- Parde, D.J. (2009). *Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among Mental Health Professionals*. Unpublished Doctoral Dissertation, Northern Arizona University, Arizona.
- Payne, J. (2006). What's wrong with emotional labour? *University of Warwick Research Paper*, 65:1-36.
- Petri, H.L. (1996). *Motivation: Theory, Research and Applications*. 4th Edition, Brooks/Cole Publishing Company, Pasific Grove, California, p.318.
- Petrides, K.V. ve Furnham, A. (2006). The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(2):552-569.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1):23-37.
- Rafuse, I.C. (2010). *Hiring Smiling Faces: The Moderating Role of Emotional Intelligence When Performing Emotional Labor Among A Sample of Flight Attendants*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Robbins, S.P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 4th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. pp.169-175.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson Prestice Hall, New Jersey, p.200.
- Ruestow, J.A. (2008). *The Effect of Leader's Emotional Intelligence on Follower Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Mixed Methodology Study of Emotional Intelligence in Public Human Services*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Capella, Minneapolis.

- Saban, A. (2005). *Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitimi*. 5.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.3-67.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, T. (1996). *Örgüt Psikolojisi*. Ezgi Kitapevi, Bursa, s.88.
- Salovey, P. ve Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3):185-211.
- Sarabakhsh, M., Carson, D. ve Lindgren, E. (1989). Hospitality managers' stres and quality of life: Recommendation for change. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 13(3):239-245.
- Scandura, T.A. ve Lankau, M.J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4):377-391.
- Seçer, H.Ş. (2007). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50:813-834.
- Seçer Ş. ve Tınar M.Y. (2004). İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek - Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildirileri*, Denizli, s.272.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2):55-64.
- Shamir, B., House, R. ve Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(4):577-594.
- Singh, P. ve Manser, P.P. (2008). Relationship between the perceived emotional intelligence of school principals and the job satisfaction of educators in a collegial environment. *Africa Education Review*, 5(1):109-130.
- Sirem, S. (2009). *Duygusal Zekâ Düzey ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. In: *Sociological Methodolog*, S. Leinhardt (Ed.), Jossey-Bass San Francisco, pp.290-312
- Spaeth, K.S. (2007). *School Administrators: Leadership and Emotional Intelligence*. Unpublished Master Thesis, Nippising University, North Bay, Canada.



- Spector, E.P. (1997). *Job Satisfaction*. Sage Publications Inc, California, pp.2-28.
- Stein, S.J. ve Book, H.E. (2003). *EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*. Işık, M. (Çev.), Özgür Yayınları, İstanbul 1.Basım, ss.71-255.
- Stenberg, R.J. (1997). The concept of intelligence and its role in lifelong learning and succes. *American Psychologist*, 52(10):1030-1031.
- Sun, H.Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, s.3.
- Sy, T., Tram, S. ve O'Hara, L.A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68(3):461-473.
- Şahin, S., Aydoğdu, B. ve Yoldaş, C. (2011). Duygusal zekâ ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler: eğitim müfettişleri üzerinde bir araştırma. *Elementary Education Online*, 10(3):974-990.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ekinoks Yayıncılık, Ankara, ss.21-40.
- Teehan, R.E. (2006). *The Relationship between Emotional Intelligence, Sense of Humor, and Job Satisfaction in Masters of Business Students at a Midwestern University*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Testa, M.R. (1999). Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: An emprical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3):154-161.
- Tezcan, D. (2004). *Duygusal Zekâ ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.15-80.
- Thompson, V.A. (1976). *Bureaucracy and the Modern World*. General Learning Press, New York, p.115.
- Thorndike, E.L. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5):275-285.
- Tietjen, M.A. ve Myers, R.M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4):226-231.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Nobel Yayınevi, Ankara, s.310.

- Tucker, E.D. (2011). *An Experimental and Causal Study of the Effects of Training on Service Employees' Emotional Labor and Well-Being*. Unpublished Master Thesis, Oklahoma State University, Oklahoma.
- Tunacan, S. (2005). *Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.ix.
- Turanlı, A. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, ss.30-90.
- Uyguç, N., Arbak, Y., Duygulu, E. ve Çıraklar, N.H. (1998). İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin üç temel varsayım altında incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2):193.
- Uysal, A.A. (2007). *Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Vieira, J.A.C. (2005). Skill mismatches and job satisfaction. *Economic Letters*, 89(1):39-47.
- Villard, J.A. (2004). *Determining the Relationship Between Job Satisfaction of County Extension Unit Employees and the Level of Emotional Intelligence of Extension County Chairs*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University, Ohio.
- Weiss, D.J., Dawis, R.W., England, G.W. ve Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies, Washington, pp.1-2.
- Weisinger, H. (1998). *İş Yaşamında Duygusal Zekâ*. Süleymangil, N. (Çev.), MNS Yayıncılık, İstanbul, 1.Basım, ss.14.
- Weng, H.C., Hung, C.M., Liu, Y.T., Cheng, Y.J., Yen, C.Y., Chang, C.C. ve Huang, C.K. (2011). Associations between emotional intelligence and doctor burnout, job satisfaction and patient satisfaction. *Medical Education*, 45(8):835-842.
- Wharton, A.S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Organizations*, 20(2):205-232.

- Wharton, A.S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1):158-176.
- Wharton, A.S. ve Erickson, R.C. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3):457-486.
- Wong, C.S. ve Law, K.S. (2002). The effect of leaders' and followers' emotional intelligence on performance and attitudes: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3):243-274.
- Wong, C.S., Law, K.S. ve Wong, P.M. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4):535-559.
- Wong, C.S., Wong, P.M. ve Law, K.S. (2005). The interaction effect of emotional intelligence and emotional labor on job satisfaction: A test of Holland's classification of occupations. In: *Emotions in Organizational Behavior*, Hartel, C., Zerbe, W. ve Ashkanasy, N. (Ed.). Lawrence Erlbaum, London, pp.235-251.
- Yaylacı, G.Ö. (2008). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*. 2.Basım, Hayat Yayınları, İstanbul, ss.132-168.
- Yığıtoğlu, V. (2009). İş Doyumu, 1-3, <http://www.yigitoglu.org> (10.02.2009).
- Yüksel, İ. (2003). İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin analizi (Tenisyonlere yönelik bir uygulama). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1-2):132-224.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2):291-306.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2):237-268.
- Zapf, D. ve Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1):1-28.

# **EKLER**

## EK 1. VERİ TOPLAMA ARACI (ÖĞRETMEN ANKETİ)

Sayın Öğretmenim,

Bu anket, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde yapılmakta olan "Gaziantep ilköğretim okullarında eğitim kadrosunun duygusal zekâları, duygusal emekleri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi" konulu doktora tez çalışmasının bir parçasıdır.

Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. I.Bölümde kişisel (demografik) değişkenleri, II.Bölümde iş doyumunu belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

İfadelere vereceğiniz cevapları üst sütündeki alternatiflere bakarak 1'den 5'e kadar sıralanan seçenek kutucuklarına "X" işareti ile belirtiniz.

Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacaktır ve gizli tutulacaktır. Lütfen içtenlikle ve boş bırakmadan cevaplayınız. Katılımınız için şimdiden teşekkürler.

*Ahmet Cezmi SAVAŞ*  
Gaziantep Üniversitesi Doktora Öğrencisi

### DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

1. Yaşınız? : .....
2. Toplam hizmetiniz? : .....yıl
3. Okulunuz: .....
4. Öğrenim durumunuz? :  Lisans  Yüksek lisans  Doktora
5. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek

Madde No	İş Doyumu Ölçeği Şu anki okulunda, yapmış olduğum bu iş ...					
		beni hiç tatmin etmez	beni yeterince tatmin etmez	beni orta düzeyde tatmin eder	beni yeterince tatmin eder	beni çok tatmin eder
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	1	2	3	4	5
4	Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Müdürümün emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	1	2	3	4	5
6	Müdürümün karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	1	2	3	4	5
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmeme bakımından	1	2	3	4	5
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	1	2	3	4	5
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14	İş içinde terfi olanağının olması bakımından	1	2	3	4	5
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	1	2	3	4	5
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

## EK 2. VERİ TOPLAMA ARACI (MÜDÜR ANKETİ)

### Sayın Müdürüm,

Bu anket, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde yapılmakta olan "Gaziantep ilköğretim okullarında eğitim kadrosunun duygusal zekâları, duygusal emekleri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi" konulu doktora tez çalışmasının bir parçasıdır. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. I. Bölümde duygusal zekâyı, II. duygusal emeği belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İfadelere vereceğiniz cevapları üst sütündeki alternatiflere bakarak 1'den 5'e kadar sıralanan seçenek kutucuklarına "X" işareti ile belirtiniz. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacaktır ve gizli tutulacaktır. Lütfen içtenlikle ve boş bırakmadan cevaplayınız. Katılımınız için şimdiden teşekkürler.

Ahmet Cezmi SAVAS  
Gaziantep Üniversitesi Doktora Öğrencisi

Madde No	Duygusal Emek Ölçeği Lütfen ilgili durumun sizi ne ölçüde tanımladığını belirtiniz					
		Hiç Tanımlamıyor	Çok Az Tanımlıyor	Kısmen Tanımlıyor	Oldukça Tanımlıyor	Tamamen Tanımlıyor
1	Milli eğitim müdürüm okul içerisinde yeterli disiplini sağlayamadığım için beni eleştirirse o an hissettiklerimi milli eğitim müdürümle olduğu gibi paylaşırım.	1	2	3	4	5
2	Öğrencilerimden birinin yakınına kaybetme haberini okuldakilerle paylaştığımda hissettiğim gerçek duyguları bastırarak, soğukkanlı görünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
3	Okul yönetiminde öğretmenlerden bir tanesi hatamı bulup bunu diğerleriyle paylaştığında benden beklenmese de o an duygusal tepkimi net bir şekilde ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
4	Okula gelmeden olumsuz bir haber alsam, okula gelince duygularımı ayarlayarak daha olumlu duygu durumunda olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
5	Öğretmenlerimden bir kısmı okulu iyi yönetemediğimi iddia ederek benimle tartışır o an içimden geçen duyguları öğretmenlerime yansıtırım.	1	2	3	4	5
6	Öğrencilerim beklentilerimin ötesinde SBS sınavında çok başarılı olduklarında hissettiğim coşku ve sevincimi öğrencilere yansıtmamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
7	Öğretmenimin biri ders programında yaptığım değişiklik tebliğini kabul etmediğini bana bildirirse ve bu benim planımı alt üst etse benden müdür olarak beklenmese de o an duygusal tepkimi net bir şekilde ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
8	Çalışma arkadaşlarımdan yaptığı şakaları genelde çok komik bulmasam da bu tür durumlarda sergilemem gereken duyguları gerçekten hissetmek için caba sarf ederim.	1	2	3	4	5
9	Bir çalışma arkadaşım toplantı sırasında öğrencilerimin kazandığı önemli bir başarı haberini bana ilettikleri zaman hissettiğim mutluluğu olduğu gibi dışarı yansıtırım.	1	2	3	4	5
10	Çalışma arkadaşlarımdan birisi toplantı sırasında beni oldukça inciten şakalar yaparsa rolüm gereği öfkemi kontrol ederek; duygusal tepkimi ortaya koymaya çalışırım.	1	2	3	4	5
11	Beklemediğim bir anda çalışma arkadaşlarımdan önünde biri bana övgülerde bulursa benden müdür olarak beklenmese de o an sevincimi olduğu gibi dışarı yansıtırım.	1	2	3	4	5
12	İlişkilerimizin bozuk olduğu bir öğretmene bir görev vermem gerekse öncesinde sergilemek istediğim olumlu duyguları gerçekten hissetmek için önceden kendimi hazırlarım.	1	2	3	4	5
13	Öğrencilerden bir tanesi bana oldukça saygısız ve ısrarlı bir şekilde sorular yönelttiği anda hissettiğim öfkeyi doğrudan belli ederim.	1	2	3	4	5
14	Yardımcım benim dışımda çoğunu oldukça mutlu eden, okulla ilgili bir gelişmeyi aktardığında öyle hissetmesem de mutlu gibi görünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
15	Sınıf teftişinde bir öğrencim sorduğum bir soruya komik ve yanlış bir cevap verse ve sınıfta gülüşmeler başlarsa, o an sınıfta olduğumu unutarak ben de duygusal tepkimi ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
16	Milli eğitim müdürüm benim için olumsuz, kırıcı yorumlarda bulunduğu anda sakinliğimi korumak için önceden hazırlıklı olduğum için duygusal tepkimi zorlanmadan ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
17	Sevdiğim öğretmenlerden bir tanesi disiplin cezası alsın ve bunu okul içerisinde açıkladığımda hissettiklerimi dışarı yansıtırım.	1	2	3	4	5
18	Öğretmenlerimin çoğunun çok önem verdiğim bir görevi yapmadığını gördüğümde çok sinirlensem de sakin kalmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
19	Öğrencilerimden bir tanesi kendisine haksızlık yapıldığı için dersten kaldığını düşünerek öğretmeni şikâyete gelse müdür rolümü bir kenara bırakarak hissettiğim olumsuz duyguları net bir şekilde yansıtırım.	1	2	3	4	5
20	Öğretmenler benimle izin konusunda tartıştığımda genellikle mesleğim gereği nasıl duygusal tepkiler vereceğim konusunda hazırlıklı olduğumdan zorlanmadan tepkilerimi ortaya koyarım.	1	2	3	4	5

(Duygusal durumunuzla ilgili ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.)

Madde No	Duygusal Zekâ Ölçeği- 1					
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.	1	2	3	4	5
2	Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.	1	2	3	4	5
3	Çok fazla strese dayanamam.	1	2	3	4	5
4	Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.	1	2	3	4	5
5	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.	1	2	3	4	5
6	Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.	1	2	3	4	5
7	Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
8	Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.	1	2	3	4	5
9	Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.	1	2	3	4	5
10	Çoğu durumda kendimden eminimdir.	1	2	3	4	5
11	Huysuz bir insanımdır.	1	2	3	4	5
12	Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.	1	2	3	4	5
13	Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.	1	2	3	4	5
14	İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5
15	Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
16	Sevgimi belli edemem.	1	2	3	4	5
17	Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.	1	2	3	4	5
18	Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.	1	2	3	4	5
19	Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
20	Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
21	Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.	1	2	3	4	5
22	Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
23	Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.	1	2	3	4	5
24	Bir liderden çok takipçiyimdir.	1	2	3	4	5
25	Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım.	1	2	3	4	5
26	Fiziksel görüntümden memnunum.	1	2	3	4	5
27	İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
28	İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
29	Sabırsız bir insanım.	1	2	3	4	5
30	Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.	1	2	3	4	5
31	İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.	1	2	3	4	5
32	Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.	1	2	3	4	5
33	Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.	1	2	3	4	5
34	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
35	Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
36	Öfkemi kontrol etmem zordur.	1	2	3	4	5
37	Hayattan zevk almıyorum.	1	2	3	4	5
38	Duygularımı tanımlamak benim için zordur.	1	2	3	4	5
39	Haklarımı savunamam.	1	2	3	4	5
40	Oldukça neşeli bir insanımdır.	1	2	3	4	5
41	Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.	1	2	3	4	5
42	İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.	1	2	3	4	5
43	Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.	1	2	3	4	5
44	Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.	1	2	3	4	5
45	Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.	1	2	3	4	5

Madde No	Duygusal Zekâ Ölçeği- 2					
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
46	Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.	1	2	3	4	5
47	Kendi başıma karar veremem.	1	2	3	4	5
48	Başka insanlara saygı duyarım.	1	2	3	4	5
49	Başkalarına neler olduğunu önemserim.	1	2	3	4	5
50	Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.	1	2	3	4	5
51	Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.	1	2	3	4	5
52	Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
53	Neler hissettiğimi bilirim.	1	2	3	4	5
54	Benimle birlikte olmak eğlencelidir.	1	2	3	4	5
55	Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.	1	2	3	4	5
56	Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.	1	2	3	4	5
57	Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
58	Yeni şeylere başlamak benim için zordur.	1	2	3	4	5
59	Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.	1	2	3	4	5
60	Endişeliyimdir.	1	2	3	4	5
61	Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.	1	2	3	4	5
62	Kolayca arkadaş edinebilirim.	1	2	3	4	5
63	Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.	1	2	3	4	5
64	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.	1	2	3	4	5
65	Kendimi çok sık kötü hissederim.	1	2	3	4	5
66	Konuşmaya başlayınca zor susarım.	1	2	3	4	5
67	Çevremdekilerle iyi geçinemem.	1	2	3	4	5
68	Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.	1	2	3	4	5
69	Kendimi takdir ederim.	1	2	3	4	5
70	İnsanlarla tartışırken bana sesimi alçaltmamı söylerler.	1	2	3	4	5
71	Tarzımı değiştirmem zordur.	1	2	3	4	5
72	Hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5
73	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.	1	2	3	4	5
74	Hafta sonlarımı ve tatilleri severim.	1	2	3	4	5
75	Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.	1	2	3	4	5
76	Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
77	Acı çeken insanların farkına varamam.	1	2	3	4	5
78	Genellikle en iyisini ümit ederim.	1	2	3	4	5
79	Başkalarına göre, bana güvenmek zordur.	1	2	3	4	5
80	Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5
81	Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını kolaylıkla fark ederim.	1	2	3	4	5
82	Abartmayı severim.	1	2	3	4	5
83	Gülümsemek benim için zordur.	1	2	3	4	5
84	Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.	1	2	3	4	5
85	Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.	1	2	3	4	5
86	İstedğim zaman “hayır” demek benim için zordur.	1	2	3	4	5
87	Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.	1	2	3	4	5
88	Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.	1	2	3	4	5

---- ANKET BİTMİŞTİR. KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER. ----



**EK 3. GA.ÜN. EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ ANKET UYGULAMA İZİN YAZISI**

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
Gaziantep Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanlığı

SAYI : B.30.2.GZP.0.12.00.00/105.01.03.04 - 57  
KONU : Araştırma İzin Talebi


17/03/2011

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE


İLGİ : 16.03.2011 Tarihli Doktora Öğrencisi Ahmet Cezmi SAVAŞ'a ait dilekçe.

Eğitim Bilimleri Enstitü Anabilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden **Ahmet Cezmi SAVAŞ** "Gaziantep İlköğretim Okullarından Görev Yapan Müdürlerin Duygusal Zekaları ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi" konulu tez çalışmasında kullanmak üzere Gaziantep İli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim okullarının müdür ve öğretmenlerine ekteki anket çalışması yapmak istemektedir.

Konuya ilişkin olarak gerekli izinlerin Gaziantep İli Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınması hususunda bilgilerini ve gereğini arz ederim.

  
Yrd. Doç. Dr. Habib ÖZGAN  
Eğitim Bil. Enst. A.B.D. Başkan

- EKLER** : 1)- 1 Adet Dilekçe  
2)- 1 Adet İlköğretim Okullarında Uygulanacak Öğretmen ve Müdür Anketi  
3)- 1 Adet Yüksek Lisans Programı Danışman Atama Tez Öneri Formu

  
22.03.2011

21.03.2011 - (258)

**EK 4. GA.ÜN. S.B.E. ANKET UYGULAMA İZİN YAZISI**

**T.C.**  
**GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Sayı : B.30.2.GZP.0.41.00.00/324- 101  
Konu : Araştırma izin talebi

24.03.2011

GAZİANTEP VALİLİĞİNE  
GAZİANTEP

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı doktora programı öğrencilerinden Ahmet Cezmi SAVAŞ "Gaziantep İlköğretim Okullarında Görev yapan Müdürlerin Duygusal Zekaları ile Öğretmenlerinin İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi." konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, Gaziantep ili Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve öğretmenlerine ekteki anket çalışması yapmak istemektedir.

Adı geçen öğrencimizin yukarıda sözü edilen çalışmayı yapabilmesi için gerekli iznin verilebilmesi hususunda gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Yayız ÇOŞKUN  
Rektör

Ek: 1 adet Dilekçe  
1 adet Anket Formu  
1 adet Danışman Atama ve Tez Öneri Formu

## EK 5. GAZİANTEP İL MİLLİ EĞİTİM KOMİSYONU ANKET UYGULAMA İZİN YAZISI

T.C.  
GAZİANTEP VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

### ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

#### ARAŞTIRMA SAHİBİNİN

Adı Soyadı Ahmet Cezmi SAVAS  
Kurumu / Üniversitesi Gaziantep Üniversitesi  
Araştırma yapılacak iller Gaziantep  
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi Şehitkamil ve Şahinbey İlçe Merkezlerindeki İlköğretim Okul Yönetici ve Öğretmenleri  
Araştırmanın konusu Gaziantep İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Duygusal Zekaları ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi  
Üniversite / Kurum onayı Var  
Araştırma/proje/ ödev/tez önerisi Var  
Veri toplama araçları Anket Formu (8 Sayfa)  
Görüş istenilecek Birim/Birimler ----

#### KOMİSYON GÖRÜŞÜ

Bu araştırma, "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi" kapsamında değerlendirilmiştir. Çalışmanın bu yönergede belirtilen şartları taşıdığı tespit edilmiş ve *Gaziantep İli kapsamında adı geçen kurumlarda yapılması uygun görülmüştür.*

**İlgili Yönergenin 5.Maddesinin (o) bendi uyarınca; Araştırmacı araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmekle yükümlüdür**

**Ayrıca aynı yönergenin (ğ) bendi uyarınca "Tıbbi konu içeren araştırmanın veri toplama araçları için belirlenen örneklem kişiler reşit yaşta ise yazılı onayları, değilse araştırma konusuna ilişkin olası zararlar hakkında veliler bilgilendirilerek yazılı izinleri alınır" ibaresine dayanarak olarak; araştırma öncesinde gerekli izinlerin velilerden alınarak saklanması ve bir kopyasının araştırma bitiminde araştırma sonuçlarıyla birlikte Müdürlüğümüze teslim edilmesi gerekmektedir.**

Komisyon kararı Oybirliği ile alınmıştır.

#### KOMİSYON

29.03/2011  
Komisyon Başkanı  
Mehmet YAĞCI  
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

Üye  
Murat BAĞLIBEL  
Öğretmen

Üye  
Mustafa ŞAMANCIOĞLU  
Öğretmen

**EK 6. GAZİANTEP İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRÜ ANKET UYGULAMA İZİN YAZISI**

T.C.  
GAZİANTEP VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.27.00.11-605.01/  
Konu : Araştırma İzin Talebi

30.03.2011\* 9396

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 24/03/2011 tarih ve 324/101 sayılı yazısı.

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Ahmet Cezmi SAVAŞ'ın "Gaziantep İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Duygusal Zekaları ile Öğretmenlerinin İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi" konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, İlimiz Şahinbey ve Şehitkamil İlçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere anket uygulamak isteği ilgi yazıda belirtilmektedir.

Bu nedenle; İlimiz Şehitkamil ve Şahinbey İlçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere anket uygulanması, Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının 28/02/2007 tarih ve 311/1084 sayılı Bakanlığımıza Bağlı Okul ve Kurumlarda Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesinin 5.maddesinin (o) bendi uyarınca; Araştırmacı araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmek üzere İlgili Yönergeye göre Müdürlüğümüz Ar-Ge Bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Ekrem ŞERİN  
Milli Eğitim Müdürü V.

OLUR  
30/03/2011  
İbrahim YURDAKUL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

28/03/2011 VHKİ M.OĞUZHAN  
28/03/2011 Şef M.KÖK  
28/03/2011 Şb.Md. M.YAĞCI

EGİTİM  
%100  
DANIŞMA  
444 0 632  
DESTEK  
R A T T I

Adres : Yeni Valilik Binası 3. Kat Büyükşehir/GAZİANTEP  
Ayrıntılı bilgi için irtibat : Şube Müd.Mehmet YAĞCI-Strateji Geliştirme Şefi M.KÖK  
Telefon : (0342) 231 10 58 - 232 63 77 Fax: (0342) 232 24 10  
Email : gaziantepmem@meh.gov.tr  
İnternet : http://gaziantep.meb.gov.tr - www.gaziantep.meb.gov.tr



## EK 7. DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ UYGULAMA İZİN E-POSTASI

Gmail - E-posta gönderiliyor x

https://mail.google.com/mail/?shva=1#search/acar/12ca0eed4ecb027f

+Ahmet Cezmi Gmail Takvim Dokümanlar Fotoğraflar Sites Web Daha fazlası - Ahmet Cezmi SAVAŞ 1 Paylaş...

Gmail acar

Posta - 3 / 4

**E-POSTA YAZ**

Gelen Kutusu

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

**Taslaklar (9)**

Çevreler

**Sohbet**

Kişi ara...

Ahmet Cezmi SAV/ Durumunuzu gir

Telefon Ara

sa izmir akc ayln kanat birtan.sahin cetin cetin

**E-posta gönderiliyor: Baron ANKET, reuon baron boyutlar son, anket açıklaması**

Füsün Acar acar@erciyes.edu.tr 01 12 2010

Kime: bana

ANKETİMLE İLGİLİ BİLGİLERİ [YOLLUYORUM.BAŞARILAR DİLİYORUM FÜSÜN ACAR](#)  
İleti, aşağıdaki dosya veya bağlantı eki ile gönderilmeye hazır:  
Baron ANKET  
reuon baron boyutlar son  
anket açıklaması

Not: Bilgisayar virüslerine karşı korumak için, e-posta programları belirli dosya türlerini gönderme ve almayı engelleyebilir. Eklerin nasıl işlendiğini görmek için e-posta güvenlik ayarlarınızı denetleyin.

3 ek — Tüm ekleri indir (sıkıştırma hedefi: İngilizce (ABD))

Baron ANKET.doc 139K Görüntüle İndir

reuon baron boyutlar son.doc 34K Görüntüle İndir

anket açıklaması.doc 59K Görüntüle İndir

Cezmi SAVAŞ 01 12 2010

Kime: Füsün

Çok teşekkür ediyorum. İyi çalışmalar.  
Ahmet Cezmi SAVAŞ

Füsün Acar

<input type="checkbox"/>	Arkadaşlar	0
<input type="checkbox"/>	Aile	0
<input type="checkbox"/>	Tanıdıklar	0
<input type="checkbox"/>	İzlediklerim	0

[Yeni çevre oluştur](#)

Daha fazla bilgi...

[MSN »](#)

[E Posta Adresi AÇ »](#)

[Bilgisayar Virüsü »](#)

Desktop TR 16:05 22.12.2011

## EK 8. DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ UYGULAMA İZİN E-POSTASI

Hotmail - cezmisavas@hoti x

bl153w.blu153.mail.live.com/?rru=getmsg%3Fmsg%3D5CEF4125-2CDA-11E1-9A97-00215AD6EEC8&wlexpid=261F3A3FB95A422CA9576FF205023551&wlrefapp=

Windows Live™ Hotmail Messenger SkyDrive | MSN Ahmet Cezmi SAVAŞ  
profil | oturumu kapat

Hotmail Yeni | Yanıtla Tümünü yanıtla İlet | Sil Gereksiz Süpür | İşaretle | Taşı | Kategoriler | Seçenekler

**Gelen kutusu (7)**

**Re: anket kullanma isteği** Dön: İletiler | ↓ ↑

cem safak cukur Kişilere ekle @Office belgeleri | 20:20  
Kime: cezmisavas@hotmail.com Yanıtla

2 ek (toplam 255,8 KB) Hotmail Etkin Görünüm ^

ODİOturkc...doc Çevrimiçi göster Karşından yükle (57,0 KB) Cem Şafak...pdf Karşından yükle (198,8 KB)

Tümünü zip olarak karşından yükle

Sayın Savaş;

İstedığınız ölçeği ve ilişkili makaleyi size gönderiyorum. Umarım işinize yarar, çalışmalarınızda başarılar.

cem şafak

--- On **Thu, 10/14/10**, Cezmi Savaş <cezmisavas@hotmail.com> wrote:

From: Cezmi Savaş <cezmisavas@hotmail.com>  
Subject: anket kullanma isteği  
To: cemsafak@yahoo.com  
Date: Thursday, October 14, 2010, 9:00 AM

Merhaba Cem bey,

Ben Gaziantep Üniversitesi Eğitim Yönetiminde doktora yapıyorum. Doktora konum "duygusal zeka ve emek" ile ilgili. Nette araştırırken sizin duygusal emek ölçeği (TELS) ile ilgili makalenizi gördüm.

Reklamı kapat

Desktop TR 22:26 22.12.2011

## EK 9. İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ UYGULAMA İZİN E-POSTASI

The screenshot shows a Gmail inbox on a Windows 7 desktop. The browser address bar shows the URL <https://mail.google.com/mail/#inbox/1386b53de0aa1a13>. The Gmail interface includes a search bar, navigation icons, and a list of emails. The selected email is from Ahmet Cezmi SAVAŞ, dated 13:40 (19 saat önce). The email content is in Turkish and discusses the use of the Minnesota Job Satisfaction Scale in a doctorate thesis. The sender's name is 'Ahmet Cezmi SAVAŞ' and the recipient is 'Asli Baycan Binark'. The email subject is 'anket izin'. The desktop taskbar at the bottom shows various application icons, including Internet Explorer, File Explorer, and several office applications. The system tray shows the date and time as 09:32 on 10.07.2012.

**Gmail** ← + ! 🗑️ 📁 📧 Diğer ⏪ ⏩ ⚙️

**E-POSTA YAZ**

**Gelen Kutusu**

Yıldızlı  
Önemli  
Gönderilmiş Postalar  
**Taslaklar (10)**  
Çevreler  
[imap]/Sent

**Sohbet**

Kişi ara...

- Ahmet Cezmi SAV/ Görünmez
- Görünmez durumdasınız. Görünür olun
- Telefon Ara
- musaktr@gmail.com
- sa izmir
- akc
- asli

**anket izin** Gelen Kutusu

**Ahmet Cezmi SAVAŞ** 13:40 (19 saat önce) ☆

Kime: asli

Sayın Aslı Hanım,

Türkçe'ye uyarladığınız "Minnesota İş Doyumunu Ölçeğini" doktora tezimde kullanmak için izninizi istiyorum.

Saygılarımla.

...

**Asli Baycan Binark** asli@aslibaycan.com 21:47 (11 saat önce) ☆

Kime: bana

Bilgilendirdiğiniz için teşekkürler....

Aslı Baycan Binark...

From: Ahmet Cezmi SAVAŞ [cezmisavas@gmail.com]  
Sent: Monday, July 09, 2012 1:40 PM  
To: Asli Baycan Binark  
Subject: anket izin

...

**Yanıtla veya Yönlendir için burayı tıklayın**

TR 09:32 10.07.2012

## EK 10. ÖZGEÇMİŞ (VITAE)

### ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Cezmi SAVAŞ 1972 yılında Bilecik’de doğdu. 1989’da İzmir Fen Lisesi’nden, 1994 yılında Boğaziçi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fizik Bölümü’nden mezun oldu. Yüksek lisans derecesini 2006 yılında “Liselerde İnternet Üzerinden Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Hizmetlerinin Yürütülmesine İlişkin Öğrenci veli ve Rehber Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi” konulu tezi ile Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’ndan aldı. 2009 yılından beri Zirve Üniversitesi’nde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Evli ve 3 çocuk babasıdır.

### VITAE

Ahmet Cezmi SAVAŞ was born in Bilecik in 1972. He graduated from İzmir Science High School in 1989 and the Department of Physics, Faculty of Arts and Sciences at Boğaziçi University in 1994. He got the Master’s of Art degree on “The Analysis of the opinions of the students, parent and guide teachers about the guidance on internet” in the Department of Educational Sciences at Gaziantep University Social Sciences in 2006. He has been working as a lecturer since 2009 at Zirve University. He is married and he has 3 children.