

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKÂ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ:**  
**BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Sare Gizem ARSLAN**

**Danışman**

**Prof. Dr. Elif KARABULUT TEMEL**

**BOLU - 2019**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Sare Gizem ARSLAN'a ait "Duygusal Zekâ ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Örneği" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliğiyle/oy çokluğuyla kabul edilmiştir.

27.05.2019

Unvan, Adı, Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Elif Karabulut Temel



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hülya Erkanlı



Üye : Doç. Dr. Merve Koçoğlu Sazkaya



Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Doç. Dr. Yaşar AYYILDIZ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “**Duygusal Zekâ ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Örneği**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara özen gösterildiğini, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda aftta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



**Sare Gizem ARSLAN**

**27.05.2019**

## ÖN SÖZ

Bu çalışma, bir kamu kurumunda çalışanların kendilerinin ve başkalarının duygularını tanımlaması, değerlendirmesi, kullanması ve yönetmesi ile işlerinden sağladıkları tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin, demografik faktörlere göre nasıl bir değişim gösterdiğini belirlemek amacıyla hazırlanmış bir tez çalışmasıdır.

Çalışmamın gerçekleştirilmesinde çok büyük emeği olan, yüksek lisans eğitimim boyunca kendisinden çok şey öğrendiğim, değerli bilgi ve tecrübelerini her zaman benimle paylaşan, bana kararlı olmayı öğreten kıymetli hocam Prof. Dr. Elif KARABULUT TEMEL'e çok teşekkür ederim.

Beni her zaman destekleyen, yaşamım boyunca ellerimi hiç bırakmayan sevgili annem Gülşen PAPAN'a, bana hep ışık olan ağabeylerim Volkan ve Gürkan ARSLAN'a, hayata olumlu bakmayı öğreten biricik ablam Özlem UZUN'a ve mesleki tecrübelerini benimle paylaşan eniştem Adem UZUN'a sonsuz teşekkür ederim.

**Sare Gizem ARSLAN**

**27.05. 2019**

## ÖZET

### **DUYGUSAL ZEKÂ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

**Sare Gizem ARSLAN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Elif KARABULUT TEMEL**

**Mayıs 2019, 102 + xv Sayfa**

Bu çalışmanın amacı, farklı demografik özelliklere sahip olan kamu çalışanlarının iş tatmini ve duygusal zekâ seviyelerini ölçmek ve demografik değişkenlerin bu iki unsuru ne kadar etkilediğini incelemektir. Araştırmanın örneklemini Batı Karadeniz Bölgesi'nde bulunan bir kamu kurumunun 330 çalışanı oluşturmuştur.

Araştırmada Kişisel Bilgi Formu, Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada veriler anket yolu ile elde edilmiştir. Katılımcıların %90'ı ile yüz yüze görüşme yapılmış, diğer katılımcılara posta yolu ile ulaşılmıştır. Anket çalışmasından elde edilen verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim ve gelir durumu ile çalışanların duygusal zekâ seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna ek olarak cinsiyet, hizmet süresi ve hayatın büyük bölümünün geçirildiği bölgeye göre çalışanların iş tatmin düzeylerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygusal zekâ boyutlarından iyimserlik boyutu ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca duyguların ifadesi alt boyutu ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Duygusal Zekâ, İş Tatmini, Kamu Çalışanları.



## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND JOB SATISFACTION: A SURVEY STUDY IN A PUBLIC ORGANIZATION**

**Sare Gizem ARSLAN**

**Master Thesis**

**Department of Business Administration**

**Thesis Supervisor: Prof. Dr. Elif KARABULUT TEMEL**

**May 2019, 102 + xv Pages**

The purpose of this study is to measure the levels of job satisfaction and emotional intelligence of public employees with different demographic characteristics and to investigate how the demographic variables affect these two factors. The study was conducted with a sample of 330 public sector employees in the Black Sea Region.

Demographic Information Form, Schutte Emotional Intelligence Scale and Minnesota Job Satisfaction Scale were used. A questionnaire was used for data collection. Face-to-face interviews were conducted with 90% of the participants; the rest were reached via mail. Data analyses were conducted using SPSS 22.0 software. The emotional intelligence levels of the employees were significantly different between genders, marital statuses, service lengths and income and education levels. The job satisfaction levels, on the other hand, significantly differed only between genders, service lengths and the regions where most of the life spent. A positive correlation between optimism dimension of emotional intelligence and intrinsic and extrinsic job satisfaction was observed. Also, there was no significant relationship between expression of emotions dimension of emotional intelligence and intrinsic and extrinsic job satisfaction.

**Key Words:** Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Civil Servants.





## İÇİNDEKİLER

<b>ONAY SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>I. BÖLÜM</b>	
<b>1. DUYGUSAL ZEKÂ</b> .....	<b>4</b>
1.1. Duygusal Zekânın Tanımı ve Önemi .....	4
1.2. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	7
1.3. Duygusal Zekâ Modelleri .....	9
1.3.1. Mayer & Salovey Modeli .....	10
1.3.2. Bar- On Modeli .....	13
1.3.3. Goleman Modeli .....	15
1.3.4. Cooper ve Sawaf Modeli .....	16
<b>II. BÖLÜM</b>	
<b>2. İŞ TATMİNİ</b> .....	<b>18</b>
2.1. İş Tatmini Tanımı .....	18
2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	21
2.2.1. Örgütsel Faktörler .....	22

2.2.2. Bireysel Faktörler .....	27
2.3. İş Tatmini Kuramları.....	31
2.3.1. Kapsam Kuramları .....	32
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	32
2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	33
2.3.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı .....	34
2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı .....	35
2.3.2. Süreç Kuramları .....	35
2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	36
2.3.2.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Değer Kuramı.....	37
2.3.2.3. Locke'un Amaç Kuramı .....	39
2.3.2.4. Adams'in Eşitlik Kuramı .....	39
2.3.2.5. İş Özellikleri Kuramı .....	40
2.3.2.6. Pekiştirme Kuramı .....	41
2.4. İş Tatmininin Ölçülmesi .....	42
2.5. İş Tatmininin Sonuçları.....	43
2.6. Duygusal Zekâ ve İş Tatmini Arasındaki İlişki .....	46

### III. BÖLÜM

<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>49</b>
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	49
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	50
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	50
3.4. Araştırmanın Değişkenleri .....	52
3.5. Araştırma Modeli .....	52
3.6. Araştırmanın Hipotezleri .....	53

### IV. BÖLÜM

<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>54</b>
4.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri.....	54
4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	56
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testleri .....	56

4.4. Demografik Değişkenlere Göre Duygusal Zekânın Karşılaştırılması .....	57
4.5. Demografik Değişkenlere Göre İş Tatminin Karşılaştırılması .....	63
4.6. Duygusal Zekâ ile İş Tatmini Arasındaki İlişki .....	69

## **V. BÖLÜM**

<b>5. SONUÇ .....</b>	<b>71</b>
-----------------------	-----------

<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>76</b>
------------------------	-----------

## **EKLER**

Ek-1. Kişisel Bilgi Formu .....	97
Ek-2. Minnesota İş Tatmini Anketi .....	99
Ek-3. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği .....	100
Ek-4. Etik Kurul Uygunluk Belgesi .....	102

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 4.1:</b> Katılımcıların demografik bilgileri.....	54
<b>Tablo 4.2:</b> Katılımcıların mesleki ve aile bilgileri .....	5
<b>Tablo 4.3:</b> Araştırmada kullanılan ölçek ve boyutlarının güvenilirlikleri.....	56
<b>Tablo 4.4:</b> Araştırmada kullanılan ölçek boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri .....	56
<b>Tablo 4.5:</b> Cinsiyete göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin T- testi .....	57
<b>Tablo 4.6:</b> Medeni duruma göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin T-testi...58	
<b>Tablo 4.7:</b> Eş çalışma durumuna göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin T- testi .....	58
<b>Tablo 4.8:</b> Yaşa göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi .....	59
<b>Tablo 4.9:</b> Bölgelere göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin T-testi.....	59
<b>Tablo 4.10:</b> Eğitim durumuna göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi.....	60
<b>Tablo 4.11:</b> Gelir durumuna göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi.....	61
<b>Tablo 4.12:</b> Hizmet süresine göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi.....	61
<b>Tablo 4.13:</b> Göreve göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi.....	62
<b>Tablo 4.14:</b> Çocuk sayısına göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi.....	63
<b>Tablo 4.15:</b> Cinsiyete göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin T- testi .....	64
<b>Tablo 4.16:</b> Medeni duruma göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin T- testi.....	64
<b>Tablo 4.17:</b> Eş çalışma durumuna göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin T- testi.....	64
<b>Tablo 4.18:</b> Yaşa göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi .....	65
<b>Tablo 4.19:</b> Bölgeye göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin T- testi.....	65
<b>Tablo 4.20:</b> Eğitim durumuna göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi.....	66

<b>Tablo 4.21:</b> Gelir durumuna göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi.....	67
<b>Tablo 4.22:</b> Hizmet süresine göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi.....	68
<b>Tablo 4.23:</b> Göreve göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi .....	68
<b>Tablo 4.24:</b> Çocuk sayısına göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi..	69
<b>Tablo 4. 25:</b> Hipotez sonuç tablosu.....	69
<b>Tablo 4.26:</b> Duygusal zekâ boyutları ile iş tatmini boyutları arasındaki korelasyon analizi.....	69



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 2.1:</b> Vroom'un Beklenti Kuramı .....	36
<b>Şekil 2.2:</b> Porter – Lawler'ın Beklenti-Değer Kuramı .....	38
<b>Şekil 2.3:</b> İş Boyutları Arasındaki İlişkiler, Önemli Psikolojik Durumlar ve İşle İlgili Sonuçlar .....	41
<b>Şekil 3.1:</b> Araştırmanın Modeli .....	53

## KISALTMALAR LİSTESİ

- ECI** : Emotional Competence Inventory  
**EQ Map** : Duygusal Zekâ Haritası  
**EQ-i** : Emotional Quotient Inventory  
**IQ** : Entelektüel Zekâ  
**JDI** : Job Descriptive Index  
**JSS** : Job Satisfaction Survey  
**MEIS** : Multi- Factor Emotional Intelligence Scale  
**MSCEIT** : Mayer- Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test  
**MSQ** : Minnesota Satisfaction Questionnaire  
**SREIT** : Self-Report Emotional Intelligence Test

## GİRİŞ

İş hayatının çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri ve sonuçları olabilmektedir. Bu sonuçlardan olumlu olanlara işten duyulan memnuniyet örnek gösterilebilirken olumsuz sonuçlara iş stresi, işten ayrılma niyeti örnek gösterilebilir. Söz konusu sonuçlar iş ortamındaki koşullara bağlı olabilir. Çalışma arkadaşları ile sağlıklı olmayan ilişkiler, gürültülü ve yeterli fiziksel koşullara sahip olmayan iş ortamları çalışanların motivasyonunu düşürebilir. Çalışanlar bu olumsuz etkenlere çeşitli tepkiler göstereceklerdir. Ancak aynı şartlar altında bulunan çalışanların farklı tepkiler göstermeleri mümkün olabilmektedir. Çalışanlar içinde buldukları şartları farklı değerlendirip farklı yorumlayabilmekte ve farklı yargılara ulaşabilmektedirler. Çalışanların iş arkadaşlarıyla farklı iletişim beceri düzeyleri, duygularını doğru olarak tanımlayıp yine doğru olarak ifade edebilmeleri, kötü duyguları uzaklaştırarak kendilerini motive edebilmeleri duygusal zekâ düzeyleri ile açıklanabilmektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar kendi duygularını anlayabilmekte, bu duyguların neden değiştiğinin kolaylıkla farkına varabilmektedirler. Aynı zamanda karşıdaki kişinin duygularını empati yoluyla anlayarak kendi duygularında olduğu gibi onların duygularını da yönetebilirler. Kötü bir dönem geçirirlerken duygularının esiri olmadan onları yöneterek stres seviyelerini kontrol altına alabilirler. Karşıdaki ile daha sağlıklı iletişim kurabilirler. Bütün bu beceriler iş ortamında iş tatmininin sağlanması için önemlidir ve duygusal zekâ bu becerilerle birlikte iş tatmininin oluşmasına, gelişmesine yardım edebilmektedir.

İyimser yaklaşan bir çalışanın işteki duygusu memnuniyete daha yakinken genel olarak şikâyetçi olan çalışanın duygusu iş stresi ile sonuçlanacaktır. Bu yaklaşım farkı, duygusal zekânın önemini ortaya çıkarmaktadır. Çalışma arkadaşlarını anlayıp onlarla iyi ilişkiler kurmak ve böylelikle olayları daha doğru değerlendiren bir çalışanın işten duyduğu memnuniyetin yüksek olmasını beklemek yanlış olmaz. Özellikle bu çalışan empati yeteneğini iyimserlik ile besleyebilirse, bu durum içinde bulunduğu çalışma



koşullarını da daha olumlu algılamasını sağlayacak ve çalışanın bu konudaki duyguları yine olumlu yönde olacaktır. Bu yeteneklerden kastedilen duygusal zekâdır. Entelektüel zekâdan farklı olarak geliştirilebilir olmasıyla 1990'lı yıllarda adından sıkça söz ettiren bu kavram kişinin bulunduğu her ortamda duygu durumlarını daha iyi analiz etmesini ve daha iyi yorumlamasını sağlamaktadır. Duygusal zekâ geliştirilebilir bir zekâ türüdür. Böylelikle çalışanlar duygusal zekâlarını geliştirerek kuvvetli sosyal ilişkilere sahip olabilirler ki iş tatmininin önemli bir pekiştireci olan çalışma arkadaşları ile ilişkilerini çok daha güçlü konuma getirebilirler.

Duygusal zekâyâ verilen önemin gün geçtikçe artmasının sebeplerinden biri olarak kişilerin mutluluk duygusuna olan ihtiyaçları gösterilebilir. Çünkü duygusal zekâ doğru yorumlandığı takdirde mutluluk getirebilir. Bu kavramı doğru yorumlayabilmek önemlidir. Örneğin 'duygusal zekâ seviyesi yükseldikçe bütün mutluluk verici olaylar kişiyi çevreleyecektir' gibi bir yorum yanlış olacaktır. Bu kavramdan bunu beklemek yanlış olur. Çünkü duygusal zekâ kişinin duygularını, karşıdakinin duygularını tanımlayabilme ve anlayabilmeyi ifade eder. Kişi bunları gerçekleştirebilirse ancak o zaman mutluluğa bir adım atmış olacaktır.

Çağın getirdiği stresin ve iş yoğunluğunun kişilerin iş tatminlerini etkilemesi, bu tür olumsuz duygu durumlarını düzenleyebilmek için duygusal zekânın devreye girmesi bu çalışmanın ortaya çıkmasındaki ana sebeplerden biridir. Bu çalışmada farklı eğitim seviyeleri, farklı statüler, farklı yaş grupları ve farklı kültürleri içermesi bakımından Batı Karadeniz Bölgesi'ndeki bir kamu kuruluşu örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmada iş yapısı gereği çok farklı dallara ayrılan ve ofis ortamı ile saha çalışmalarının bir arada yürütüldüğü bu kamu kuruluşunda çalışanların iş tatmin seviyeleri ve duygusal zekâ seviyeleri ve bunlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışanların demografik özellikleriyle, iş tatminleri ve duygusal zekâ seviyeleri arasında bir ilişki olup olmadığı sorularına da cevap aranmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde duygusal zekânın tanımı, tarihsel gelişimi ve yaygın kabul görülen modellerine yer verilmiştir. İkinci bölümde iş tatmini, iş tatminini etkileyen faktörler, yaygın kabul gören iş tatmin kuramları, iş tatmininin nasıl

ölçüldüğü, duygusal zekâ ile aralarındaki ilişki ve iş tatmini sonuçları anlatılmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölüm ise çalışmanın yöntem bölümüdür. Yöntem bölümünde araştırmanın önemi ve amacı, kapsam ve kısıtları, yöntemi, değişkenleri, modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma bulgularına yer verilmiş, beşinci bölümde bulgular diğer çalışmalar ile karşılaştırılarak sonuç bölümü yazılmıştır.



# I. BÖLÜM

## 1. DUYGUSAL ZEKÂ

### 1.1. Duygusal Zekânın Tanımı ve Önemi

Entelektüel zekânın akademik başarı ile olan ilgisi yadsınamaz bir gerçek olarak bilinmektedir. Ancak bu durum gerçek yaşamdaki başarı üzerinde tamamen etkili değildir. Zira Sternberg'in "Başarılı Zekâ" kitabına göre IQ, gerçek hayattaki başarının %4'ü ile ilişkilendirilebilmektedir (Çakar ve Arbak, 2004: 28).

Zekânın tek başına yaşamın tümünde başarıyı garanti etmediği gibi duygular da bu konuda tek başlarına başarı getirmemektedir. Her insanın duyguları vardır ancak duyguların varlığı tek başına yeterli değildir (Yeşilyaprak 2001: 140). Duygular yaşamı kolaylaştırmak için büyük yardımcılarıdır ve bu da ancak duyguları kullanabilme, yönetebilme ile mümkün olmaktadır (Acar 2002: 54). Beyin ile duyguların arasındaki ilişkilerin ustaca kullanılması insanı insan yapan unsurlardan biridir (Tarhan, 2013).

İnsanoğlunun akılcı ve duygusal olarak adlandırabilen iki beyni, iki zekâsı olduğunu söylemek mümkündür (Goleman, 2004: 45). Bu iki zekânın birlikte kabul edilmesi önem arz etmektedir. Baltaş (2006:5) bu iki zekâ türünden birini kabullenip diğerini reddetmenin uzuvlarımızdan birini kabul edip diğerini reddetmek gibi olduğunu belirtmiştir.

Cooper ve Sawaf (2003: xii ) duygusal zekâyı duyguların gücünü etkili bir şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlamışlardır.

Mayer ve Salovey (1990: 189) duygusal zekâyı “kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözleme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu bilgiyi kendi düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneği” olarak tanımlamışlar ve duygusal zekâyı sosyal zekânın bir alt kümesi olarak değerlendirmişlerdir.

Duygusal zekâ, bireyin kendisi ve başkaları ile ilgili sorunların üstesinden gelmeyi daha kolay hale getiren duyguları tanıyabilme, idrak edebilme ve etkili bir şekilde kullanabilme yeteneğidir (Baltaş 2006:7).

Aktaş (2004: 93) duygusal zekâyı kişinin kendi isteği ile duygusal tarafını kontrol altında tutması olarak tanımlamıştır. Buna göre duygusal zekâ yönetilebilir bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tarhan (2013: 22)'a göre duygusal zekâ, yaşamda mutlu olabilmek ve başarılı olabilmek için gereken duygusal niteliklerdir. Tarhan, aynı zamanda 10 maddede duygusal zekânın temel adımlarını özetlemiştir. Bu temel adımlar şu şekildedir:

- Kendini tanıma,
- Kendini denetleme,
- Duyguları ifade edebilme,
- Empati kurabilme,
- Engellere takılmama,
- Kendi kendini harekete geçirme,
- Uyumlu olabilme,
- Uzlaşmacı olabilme,
- Umutlu ve iyimser olabilme,
- Yeni deneyimlere istekli olabilme.

Birçok araştırma sonucuna göre duygusal zekâsı yüksek olan bireyler ikili ilişkilerinde ve kurumsal ilişkilerde başarılı olmayı sağlayan yazılı olmayan kuralları daha kolay kavrayabilirler. Duygusal beceri bakımından üstün olan bireyler yaşamlarının her alanında daha verimli olabilecek alışkanlıklar üretebilirler. Ancak

duygularını kontrol edemeyen insanlar yalnızca bir şeye odaklanarak daha etkili fikirler üretme konusunda kendilerini engellerler (Goleman 2011: 41).

Yapılan araştırmalara göre duygusal zekâ entelektüel zekânın aksine geliştirilebilen bir kavramdır. Duygusal zekânın geliştirilebilir olması onun önemini artırmaktadır (Acar 2002: 56).

İnsanoğlunun mutluluk duygusuna olan gereksinimi aslında var olduğu günden itibaren mevcuttur (Tarhan 2013: 105). Entelektüel zekânın yüksek olması kişinin hayatını kolaylaştırır da entelektüel zekâ ile mutluluk arasında bir bağlantı olduğunu gösteren çok az kanıt vardır (Eysenck 1990: 33). Ancak mutluluk duygusu duygusal zekâ ile ilişkilendirilebilir. Tarhan (2013: 105)'a göre mutluluğa ulaşmak için iki adım vardır. Bunlardan ilki bireyin sahip olduğu duyguların farkına varabilmesi ve bunları yönlendirebilmesidir. İkinci adım ise, insanlarla iletişim halinde olarak onların sahip olduğu duyguları fark edebilmektir.

Uzmanlara göre duygusal zekâyâ sahip bireyler şu dört beceri konusunda üstünlük sağlamaktadırlar (Yelkikalan 2006: 44-45):

- Başarısız olma durumunda sabırlı ve azimli olabilme becerisi,
- Birden ortaya çıkan istekleri kontrol etme becerisi,
- Duyguları kontrol edebilme becerisi,
- Empati becerisi.

Duygusal zekâ, duyguları anlayıp, düzenleyerek daha sağlıklı ilişkiler kurmayı sağlamaktadır. Buna ek olarak Bar-On (2010: 55) çalışmalarında duygusal zekânın mutluluk ve kişisel refah seviyesi ile de ilgili olduğunu belirtmiştir.

Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler karşılaştıkları olaylarda alternatif düşünce üretmeyi başarabilirler (Tarhan, 2013: 204). Ayrıca İşmen (2001: 122) duygusal zekâ seviyesi arttıkça problem çözme becerisi algısının da arttığını yaptığı çalışma ile kanıtlamıştır.

Doğan ve Demiral (2007: 210), yapılan araştırmaların sonuçlarına göre yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip olan kişilerin, çevrelerindeki insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilen, daha kolay başarıya ulaşabilen, iş yaşamında diğerleri tarafından saygı görebilen ve kariyer basamaklarını daha hızlı çıkabilen kişiler olduğunu belirtmişlerdir.

Duygularını fark edip bunları yönetebilen ve diğer insanların duygularının da farkına varabilen bir çalışan düşüncelerini dolaysız bir şekilde dile getirebilmekte, olumsuz şartlar altında motivasyonunu yüksek tutabilmektedir. Buradan da anlaşılabilir ki üzere yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip kişilerin çalıştıkları iş yerinin başarısındaki katkıları yüksektir (Çetinkaya ve Alparslan 2011: 364).

Yine yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip olan bireylerin istihdam edildiği kurumlarda, takım ruhu aracılığıyla performansın da artırılabilir ki, daha huzurlu bir ortamda çalışılabilir ki ve bunların sonucunda da kurumun kazanç sağladığı görülmektedir (Doğan ve Demiral 2007: 210).

## 1.2. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi

Önceleri zekânın sadece literatürde ‘g’ diye adlandırılan bir genel zekâdan ibaret olduğuna inanılmakta ve insan, IQ testi gibi kısa cevaplı bir testin ölçtüğü yalnızca belirli bir zekâ türü ile doğmaktaydı (Gayathri ve Meenakshi 2013: 43).

Tek bir zekâ türü olmadığını iddia eden ilklerden biri Edward Thorndike olmuştur. Thorndike sosyal zekâ kavramını kullanmış ve sosyal zekâyı insanları anlayarak onlarla olan ilişkileri ustaca yönetmek olarak tanımlamıştır (Bar-On 2006:1). Sosyal zekâ görüşü, üzerinde yoğunlaşan bazı kişiler tarafından pek savunulmamış hatta 1960’lı yıllarda yazılan bir kitap bu kavramı ‘işe yaramaz’ olarak nitelendirmiştir. Yine de Sternberg yaptığı bir çalışmada sosyal zekânın akademik başarıdan ayrı olduğu, hayatın pratik yanıyla mücadele edebilmek için önemli olduğu sonucuna varmıştır (Goleman 2004: 60).

Farklı zekâ türleri ile ilgili yayınlar 1920’de yine Edward Thorndike’nin sosyal zekâ çalışması ile birlikte ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu erken dönemdeki çalışmaların çoğu tanımlamaya, açıklamaya ve değerlemeye ağırlık vermişlerdir. Edgar Doll, 1935 yılında, çocuklar üzerindeki sosyal zekâ davranışlarının ölçülmesi üzerine ilk aracı tasarlayan ve yayınlayan kişi olmuştur. David Wechsler de iyi bilinen entelektüel zekâ testine, sosyal zekânın yönlerini ölçebilmek için iki boyut eklemiştir. Bu düzenlemeden bir yıl sonra bu testle beraber zihinsel olmayan faktörlerin akıllı davranışlar üzerindeki etkilerini tanımlamıştır (Bar-On 2006: 13). Ayrıca yaptığı gözlemlerin doğru olması durumunda zihinsel olmayan faktörlerin ölçüğe eklenmediği sürece toplam zekânın ölçülemeyeceğini eklemiştir (Cherniss 2000: 3).

1930’lı yıllarda sosyal zekâ kavramı üzerindeki çalışmalar insanların nasıl diğerlerini yargıladıkları ve bu yargının doğruluğu üzerine olmuştur. 1950’lerde bu durum insan algılarının sosyal etkenleri üzerinde odaklanan sosyal psikolojik gelenek ve insan algıları yetenekleriyle ilgilenen zekâ geleneklerine bölünmüştür (Mayer ve Geher 1996: 91). Yakın geçmişte bu alanlar ve diğer alanlar arasında gittikçe artan bir yakınsallık durumu oluşmuştur, zekâ araştırmacıları sosyal zekâ ile daha ilgili olmuşlar, sosyal psikologlar da algıların zihinsel etkenleri ile daha çok ilgilenir olmuşlardır (Mayer ve Geher 1996: 91).

1950’li yıllara gelindiğinde Maslow’un bu alanda yaptığı önemli gelişmeleri görmek mümkündür. Maslow kişinin kendini nasıl duygusal, zihinsel, fiziksel ve ruhsal olarak geliştirebileceği üzerine yoğunlaşmıştır (Yaylacı 2008).

1980’li yıllarda Howard Gardner "Frames of Mind" adlı kitabını yayınlamıştır. Gardner kitabında sadece bir zekâ türü olmadığını, farklı zekâ türlerinin de var olduğunu belirtmiştir ve Çoklu Zekâ Kuramı’nı ortaya atmıştır (Çuhadar 2017: 4). Gardner’ın Çoklu Zekâ Kuramı, zekânın geliştirilebileceğini iddia eden çözüme odaklı yönü ile zekânın asla değiştirilemeyeceğini savunan klasik IQ yaklaşımından oldukça farklıdır (Gürel ve Tat 2010: 336). Ona göre dilbilimsel, mantıksal, uzamsal, bedensel, müzikal, natüralist, kişisel ve kişilerarası zekâ olmak üzere sekiz farklı zekâ türü bulunmaktadır (Armstrong 2009: 6).

1985'te Dr. Reuven Bar-On 'duygusal alan' kavramını kullanmış ve çalışmalarında hangi faktörlerin kişileri başarıya ulaştırabileceğini incelemiştir (Yaylacı 2008).

1990'lı yılların sonunda Sternberg analitik, yaratıcı ve pratik zekâyı içeren üçlü zekâ teorisini ortaya atmıştır. Sternberg yaptığı çalışmalar sonucunda pratik zekânın okul ve iş yaşamındaki başarıyı diğer iki zekâ türü olan analitik ve yaratıcı zekâdan daha iyi öngördüğünü belirtmiştir (Sternberg 1997: 1034). Sternberg çalışmalarını geliştirerek 'Başarılı Zekâ' kuramını ortaya atmıştır ve sosyal zekâyı da bu çalışmaya dahil etmiştir. Bu çalışmada sosyal zekâ, pratik zekânın bir alt unsuru olarak belirtilmiştir (Çapraz vd. 2009: 191).

Bütün bu gelişmelerden sonra Mayer ve Salovey 1990 yılında 'duygusal zekâ' kavramını ilk defa kullanmışlar ve duygusal zekâyı kendi ve başkalarının duygularını bilme, idare etme, kullanma olarak tanımlamışlardır (Boyatzis, Goleman, Rhee 1999:2).

Duygusal zekâ 1995 yılında çok satanlar listesinde bulunan Daniel Goleman'ın 'Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?' kitabını yayınlaması ile popüler hale gelmiştir (Cobb ve Mayer 2000: 14). O dönemden sonra duygusal zekâyı olan ilgi artmıştır ve günümüzde de bu kavram yalnızca psikoloji alanında değil, işletme alanında da adından sıkça söz ettirmektedir.

### 1.3. Duygusal Zekâ Modelleri

Literatürde duygusal zekâ konusunda birçok tanım yapılmış ve bu tanımlarla birlikte çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modelleri geliştiren araştırmacıların çoğu da kendi duygusal zekâ ölçeklerini oluşturmuşlardır (Aslan 2013: 51). Bunlara örnek olarak Mayer ve Salovey, Bar-On ve Goleman gösterilebilir. Bu çalışmada duygusal zekâ modelleri ile birlikte geliştirilen ölçekler de açıklanmaya çalışılmıştır.



Mayer ve Salovey'in modeli, eski zekâ geleneğine oldukça bağlıdır. Reuven Bar-On'un modeli duygusal sağlık alanında kendine ait araştırmalarına dayanmaktadır. Goleman'ın modeli ise iş hayatındaki performans ve yine bu alandaki liderliğe odaklanmaktadır (Goleman 2011: 4).

Duygusal zekâ modellerinde başlıca iki model vardır. Bunlar beceri ve karma modellerdir (Doğan ve Şahin 2007:236).

Duygusal zekâ alanındaki beceri bazlı ölçekler bireylerin genel olarak değerlendirilen yönlerinden daha farklı olan becerilerini ölçmektedir (Salovey ve Grewal 2005: 281). Beceri modeli, duyguların açığa çıkardığı bilgilerin soyut bir şekilde algılanarak akıl yürütülmesini savunmaktadır (Cobb ve Mayer 2000: 15). Mayer ve Salovey'in oluşturduğu model bu modele örnektir.

Karma modeller zihinsel beceriler ile kişisel özellikleri bir araya getirmekle birlikte beceri modelinden farklıdır (Doğan ve Şahin 2007: 241). Karma model, beceri modeline göre daha popüler olmakla birlikte duygusal zekâyı sosyal beceriler, nitelikler ve davranışlarla birlikte bir yetenek olarak ele alır ve duygusal zekânın elde edilen başarılar üzerindeki etkisi ile ilgili iddialar öne sürer (Cobb ve Mayer 2000: 15). Literatüre bakıldığında Bar-On, Goleman, Cooper ve Sawaf'ın oluşturduğu modeller karma modele örnek olarak gösterilmektedir.

### 1.3.1. Mayer & Salovey Modeli

Mayer ve Salovey duygusal zekâyı duyguları doğru bir şekilde algılayabilme, algılanan duyguları değerlendirilebilme, ifade edebilme ve buna ek olarak duyguların kontrol edilebilmesi yeteneği olarak tanımlamışlardır (Doğan ve Şahin 2007: 236).

Mayer ve Salovey duygusal zekâ alanında birçok çalışma yapmışlardır. Duygusal zekâ alanında ortaya çıkmış diğer modeller Mayer ve Salovey'in teorik düşüncelerinden yola çıktıklarından bu model duygusal zekâ modelleri için bir temel teşkil etmektedir (Çakar ve Arbak 2004: 37). Mayer ve Salovey modeline göre duygusal

zekâyı oluşturan dört boyut vardır. Salovey ve Grewal (2005: 281) bu boyutları şöyle açıklamaktadırlar:

1. *Duyguları Algılama*: Mayer ve Salovey modelindeki ilk boyuttur. Bu boyut suratlardaki, seslerdeki hatta kültürel eserlerdeki duyguları tespit etmeyi ifade eder. Buna ek olarak bu boyut kişinin kendi duygularını tanımlama becerisini de kapsar. Cobb ve Mayer (2000: 18), duygusal algı alanını değerlendirmek için yüzlerde, resimli objelerde, müzikte ve hikâyelerdeki duyguları tanımlamanın duygusal zekâ alanı için tipik bir görev olduğunu belirtmişlerdir.
2. *Duyguları Kullanma*: Modelin ikinci boyutu olan duyguları kullanma düşünme gibi bazı eylemleri gerçekleştirirken duyguları kullanarak eylemleri kolaylaştırmayı ifade etmektedir. Salovey ve Grewal (2005: 281) kişinin, duygusal bakımdan zeki olması halinde, görevini en iyi şekilde yapabilmesi için değişen ruh halinden tam anlamıyla yararlanabileceğini belirterek bu boyutu örneklendirmişlerdir. Buna göre kişi, dikkat gerektiren bir iş üzerinde odaklanabilmek için duygularını kullanabilir ya da yeni fikirler bulması gerektiğinde bu işi en iyi şekilde yapabilmek için yine duygularını kullanarak yaratıcılığını artırabilir.
3. *Duyguları Anlama*: Mayer ve Salovey modelinin üçüncü boyutudur ve duygu dilini kavrayabilme ve duygular arasındaki karmaşık haldeki ilişkileri değerlendirebilme yeteneğini ifade etmektedir. Ayrıca kişilerin duygularının zamanla nasıl değişikliğe uğradığını algılayabilme yeteneğidir.
4. *Duyguları Yönetme*: Kişinin kendi duygularını değil aynı zamanda diğer insanların duygularını da düzenleme anlamına gelmektedir. Örneğin duygusal bakımdan zeki olan bir politikacı öfkesini artırarak güçlü bir konuşma yapmak sureti ile dinleyicilerin öfkesini de harekete geçirebilir.

Çakar ve Arbak (2004: 41), Mayer ve Salovey modeli için duygusal zekânın örgütsel boyuttaki ve liderlikteki etkisi üzerinde durmamış olmasının bir dezavantaj olduğunu belirtmişlerdir.

Beceri bazlı duygusal zekâ modellerinde geliştirilen ölçekler Mayer, Salovey ve Caruso'nun geliştirdiği Mayer- Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test ve Schutte Duygusal Zekâ Testi'dir (Doğan ve Şahin 2007: 243).

Mayer ve arkadaşlarının oluşturdukları ölçek Mayer- Salovey- Caruso Duygusal Zekâ Testi (Mayer- Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test- MSCEIT)'dir. Bu ölçeğin önceki versiyonu Çok Etkenli Duygusal Zekâ Ölçeği (Multi-Factor Emotional Intelligence Scale- MEIS)'dir (Mayer vd. 2003: 97).

MEIS'in güvenilirliğinin düşük olması ve puanlandırmada sorunlar yaşanması nedeniyle Mayer ve arkadaşları öncelikle MSCEIT'yi geliştirmişler, daha sonra da en güncel versiyon olan MSCEIT V.2' yi geliştirmişlerdir (Otacıoğlu 2009: 336).

MSCEIT V.2 141 maddeden oluşmakta ve (a) duyguları algılama, (b) düşünceleri kolaylaştırmak için duyguları kullanma, (c) duyguları anlama ve (d) duyguları yönetmeden oluşan 4 boyutu içermektedir. Bu 4 boyuttan her biri de yüzlerdeki ifadeleri okuyabilme, duygu yönetimi ya da duygusal ilişkiler gibi ikişer görev ile ölçülmektedir (Mayer vd. 2003: 99).

Yetenek tabanlı duygusal zekâ testlerinden bir diğeri de Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, ve Dornheim tarafından geliştirilmiştir ve adı Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği (Self-Report Emotional Intelligence Test- SREIT)'dir. Schutte'ye göre öz bildirim tekniğiyle ölçülebilecek ve sadece kâğıt kalem gerektiren kısa bir duygusal zekâ testine ihtiyaç vardır ve bu da bu zekâ testinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Doğan ve Şahin 2007: 244).

SREIT, Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modelini esas almaktadır. Araştırmacılar ilk önce 62 soruluk bir ölçek hazırlamışlardır. 62 soruluk ölçekten sonra araştırmacılar ölçeğin geçerlilik ve anlaşılabilirliği için uzman görüşüne başvurmuşlar ve yapılan faktör analizi sonucunda 33 soruluk yetenek tabanlı duygusal zekâ modeline dayanan ve öz bildirim tekniğiyle gerçekleştirilen test ortaya çıkmıştır (Doğan ve Şahin 2007: 244).

Daha sonra Austin, Saklofese, Huang ve McKenney Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği'ni düzenlemişlerdir. Bu düzenleme ile daha önce 33 madde ve tek faktörlü olan ölçek, 41 madde ve üç faktörlü bir ölçek haline getirilmiştir (Tatar, Tok ve Saltukoğlu 2011: 327).

### 1.3.2. Bar-On Modeli

Bar-On'a göre duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını anlama ve ifade etmesi, diğerlerinin duygularını anlaması ve o insanlarla ilişkiler kurması aynı zamanda günlük sorunlarla başa çıkmayı belirleyen duygusal ve sosyal yetkinlikler ve becerilerdir (Bar-On 2006: 14).

Darwin'in hayatta kalmak ve adapte olmak için duygusal ifadenin önemini içeren ilk çalışması Bar-On'un çalışmaları devam etmekte olan modelini etkilemiştir. Buna ek olarak Thorndike'nin sosyal zekâ ve bunun insan performansı üzerindeki etkisini tanımlaması ve Wechsler'in 'zeki davranış' olarak adlandırdığı durumlar üzerindeki zihinsel olmayan ve çabaya bağlı olan faktörlerin etkisine ilişkin gözlemleri de Bar-On'un düşüncelerini etkilemiştir (Bar-On 2006: 14).

Bar-On'un modeline göre, duygusal ve sosyal açıdan zeki olan bir insan kendini ve diğerlerini anlayabilir, onlarla iyi ilişkiler kurabilir ve günlük olaylar, karşılaştıkları zorluklar ve baskılarla başarılı bir şekilde başa çıkabilir (Bar-On 2006: 14).

Bar-On'un duygusal zekâ modeli 5 boyuttan oluşur. Bu boyutlar kişisel yetenekler, kişilerarası yetenekler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh halidir. (Bar-On 2006: 23).

1. *Kişisel Yetenekler*: Kendini tanıma ve kendini ifade etmeyi içermektedir. Bu boyutun alt boyutları kendine saygı, duygusal kendini farkındalık, özgüven, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme alt boyutlarından oluşmaktadır (Bar-On 2006: 23). Kendine saygı, bireyin kendini anlayabilmesi ve kabul etmesidir. Duygusal kendini farkındalık, bireyin duygularının farkında olması ve anlamasıdır. Özgüven, bireyin duygularını ve kendisini yapıcı ve etkili bir

biçimde ifade etmesidir. Bağımsızlık, bireyin kendine inanması ve başkalarına duygusal anlamda bağlı olmamasıdır. Kendini gerçekleştirme ise bireyin hedeflerine ulaşabilmesi ve potansiyelini gerçekleştirmesi için çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir (Bar-On 2006: 23).

2. *Kişilerarası Yetenekler*: Sosyal farkındalık ve kişiler arası ilişkileri ifade eden yeteneklerdir. Kişilerarası yeteneklerin alt boyutları empati, sosyal sorumluluk, kişilerarası ilişkiler kurmaktır (Bar-On 2006:15). Empati, başkalarının nasıl hissettiğinin farkında olmak ve bu hisleri anlamaktır. Sosyal sorumluluk, bir grubu tanımak ve o grubun üyeleri ile işbirliğine girmek anlamına gelmektedir. Kişilerarası ilişkiler kurmak ise tatmin edici, iyi ilişkiler kurmayı ifade eder (Bar-On 2006:15).
3. *Stres Yönetimi*: Hem duyguların düzenlenmesi hem de yönetimi anlamına gelmektedir. Stres yönetiminin alt boyutları stres toleransı ve dürtü kontrolüdür. Stres toleransı ve dürtü kontrolü duyguların etkin ve yapıcı bir şekilde kontrol edilmesini ifade eder (Bar-On 2006: 15).
4. *Uyumluluk*: Değişikliklerin yönetilmesi anlamına gelmektedir. Uyumluluk boyutunun alt boyutlarını gerçeklik testi, esneklik, problem çözme oluşturmaktadır. Gerçeklik testi bireyin sahip olduğu duygu ve düşüncelerini dışsal gerçeklerle birlikte objektif olarak doğrulamasıdır. Esneklik bireyin yine duygu ve düşüncelerini yeni oluşan durumlara göre uyarlayabilmesidir. Problem çözme ise hem kişisel hem de kişilerarası problemleri etkili bir şekilde çözebilme yeteneğidir (Bar-On 2006: 15).
5. *Genel Ruh Hali*: Kendi kendini motive etmeyi ifade etmektedir. Genel ruh hali boyutunun alt boyutları olumlu olmayı ve daha iyi yanları görmeyi ifade eden iyimserlik ve genel anlamda hayatla, başkalarıyla ve bireyin kendisi ile memnun olması anlamına gelen mutluluktan oluşmaktadır (Bar-On 2006: 15).

Bar-On'un karma tabanlı duygusal zekâ modeline dayanan ölçeklerinin adı Duygusal Zekâ 360 (EQ-360) ve Duygusal Zekâ Envanteri (Emotional Quotient Inventory- EQ-i)'dir. EQ-360 çok boyutlu formattır. Her iki ölçekte de toplam duygusal zekâ olarak adlandırılan tek bir toplam duygusal zekâ puanı vardır (Caldwell ve Gravett, 2009: 39).

EQ-i sosyal ve duygusal zekâ yeteneklerini ölçer ve Bar-On tarafından yirmi yılda geliştirilmiştir (Hughes, Patterson ve Terrell 2005: 18). EQ-i, 133 maddeden oluşmakta ve verilen yanıtlar katılımcının toplam duygusal zekâ puanı ile birlikte kişisel yetenekler, kişilerarası yetenekler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere 5 boyut ve 15 alt boyuttan aldığı puanları ifade etmektedir (Bar-On 2006: 15).

### 1.3.3. Goleman Modeli

Daniel Goleman da duygusal zekâ alanında çalışma yapan araştırmacılardandır. Goleman'ın 1995 yılında yayınladığı 'Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?' adlı kitabı ile duygusal zekâ kavramı birçok alanda ilgi çekmiş, araştırmacılar dışındaki insanların da ilgi alanına girmiştir (Yeşilyaprak 2001: 140). Duygusal zekâ kavramı bu kitap ile popüler hale gelmiştir (Vural ve Kocabaş 2011: 140).

Goleman'ın modelindeki ilk boyut özbilinç boyutudur ve bu bireyin gereken zamanlarda asıl duygularına ulaşmasına yardımcı olur. Eğer bu aşama gerçekleşmezse birey duygularını tanımlayamaz ve onları yönetemez (Çakar ve Arbak 2004: 20). Duyguların evrenini tanıyamayan insanlar güzel duygulara sahip olsalar bile hayatları bu duygulardan olumsuz etkilenirken, tanımlayabilenler kötü duygulara sahip olsalar bile bunları iyi yönetirler (Aktaş 2004:3).

Modelin ikinci boyutu duygu yönetimidir. Bu boyut kişinin duygularını yönetmesini ifade etmektedir. Burada kullanılan yönetmek fiili, duyguları bastırmak değil, onları kabul edip, sebep olabileceği sonuçlardan kaçınmaya çalışmaktır (Çakar ve Arbak 2004: 20). Duygu yönetimi bireyin engellenmişlik duygusuna daha iyi katlanabilmesi ve oluşan öfkeyi idare edebilmesi, duyguları kavga boyutuna varmadan daha uygun bir şekilde ifade edebilmesini anlatır (Goleman 2011: 239).

Üçüncü boyut olan özgüdülenme bireyin karşılaştığı tüm olumsuzluklara direnmesidir (Çakar ve Arbak 2004: 20). İnsanın kendini motive edebilmesi, başarıyı arzulamasıdır. Özgüdülenme becerisi özellikle zorluklarla yüzleşilmesi gerektiğinde önem arz etmektedir (Çetinkaya ve Alparslan 2011: 366).

Modelin dördüncü boyutu empati boyutudur. Empati kişinin kendisini başkası yerine koyarak onun baktığı açıdan bakabilmesi, karşıdaki kişinin hislerini doğru algılayabilmesidir (Demir 2009: 28). Empati boyutu insanları daha iyi dinleyebilme ve başkalarının hislerine karşı duyulan hassasiyetin artması anlamına da gelmektedir (Goleman 2011: 239).

Goleman modelinin son boyutu sosyal becerilerdir. Bireyin diğerlerinin duygularını idrak edebilmesi, onların duygularını yönetebilmesi ve böylelikle iyi ilişkiler kurmasını ifade eden boyuttur (Çakar ve Arbak 2004: 41). İnsanlarla olan sosyal ilişkileri inceleme ve anlayabilme, çözüm odaklı olabilme, iletişim yeteneğinin artmasını ifade eden boyuttur (Goleman 2011: 240).

Goleman, Boyatzis ve arkadaşları da duygusal zekâ ölçeği oluşturmuşlardır. Bu ölçeğin adı Duygusal Yeterlik Envanteri (Emotional Competence Inventory-ECI)'dir (Boyatzis, Goleman ve Rhee 1999: 4).

ECI 110 maddeden oluşan, 4 boyut içeren ve toplamda 20 yeterlilik ölçeği bir envanterdir. Bahsi geçen 4 boyut (a) öz farkındalık, (b), sosyal farkındalık, (c) kendini yönetme, (d) sosyal becerilerden oluşmaktadır (Otacıoğlu 2009: 334).

ECI'nin iki versiyonu vardır. Bunlardan ilki 110 maddeden oluşan ve 7 dereceli Likert cetveli kullanılan kendini değerlendirme versiyonu, ikincisi ise 73 maddeden oluşan ve 6 dereceli Likert cetveli kullanılarak gerçekleştirilen 360° değerlendirme versiyonudur (Pérez, Petrides ve Furnham 2005: 129).

#### 1.3.4. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zekâ, kişinin kendi ve diğerlerinin duygularını tanımasını ve değerlendirmesini sağlar. Aynı zamanda duygusal zekâ o kişinin duygularla ilgili bilgilerini ve enerjisini yaşamına yansıtarak ona uygun tepki vermesini sağlar (Cooper ve Sawaf 2003: xii).

Cooper ve Sawaf duygusal zekâ modellerini Dört Köşe Taşlı Model olarak adlandırmışlardır. Dört Köşe Taşlı Modeli oluşturan boyutlar duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadır (Cooper ve Sawaf 2003: xxxiii):

- 1.*Duyguları Öğrenmek:* Duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgi yoluyla kişisel etkinlik ve güven sağlamayı kapsar.
- 2.*Duygusal Zindelik:* Öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk ve esneklik ve yenilenmeyi kapsayan köşe taşıdır. Duygusal zindelik, samimiyeti ve inanılabilirliği oluşturarak güven çemberini genişletir, çatışmaları dinleme ve onları yönetme kabiliyetini artırır.
- 3.*Duygusal Derinlik:* Özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak, yetki olmadan etkiyi içeren köşe taşıdır. Duygusal derinlik, yaşam ve işi entegre edebilmek ve bunu da doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla destekleyebilmek için yollar önerir.
- 4.*Duygusal Simya:* Karşılaşılan zorluklarla birlikte yaşayabilme ve yaratıcı hisleri geliştirebilmeyi ifade eder. Dördüncü ve son köşe taşı olan duygusal simya sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi ve fırsatı sezinlemeyi içerir.

Cooper, Ester Orioli ile birlikte bir duygusal zekâ ölçeği geliştirmiştir ve bu ölçek Duygusal Zekâ Haritası (EQ Map) olarak adlandırılmıştır. Bu ölçek bireylere yönelik bir ölçektir (Caldwell ve Gravett, 2009: 39).

EQ Map, Kuzey Amerikalı işgücüne dayalıdır ve bir öz bildirim, kişisel puanlama ölçeğidir. Katılımcılar kendi sonuçlarını bir yorum tablosu sayfasında toplamaktadırlar. Bu şekilde puanlarını yorumlayabilmektedirler. Bu ölçek işe alım veya eleme süreçleri için değil gelişim amaçlı tasarlanmış bir ölçektir (Hughes, Patterson ve Terrell 2005: 24).



## II. BÖLÜM

### 2. İŞ TATMİNİ

#### 2.1. İş Tatmini Tanımı

Tatmin kelimesi ilk defa 13.yy'da ortaya çıkmıştır. Bu kelime Latince'deki 'satis' kelimesinden türemiştir ve anlamı 'yeterli' dir (Parker ve Mathews 2001: 38).

İş tatmini, sahip olunan işle veya bu işin sonucunda ortaya çıkan sonuçlarla (ücret vb.) ilgili yapılan kişisel bir değerlendirmedir (Schneider ve Snyder 1975: 319).

İş tatminini oluşturan duygusal tepkiler, bireyin o işten olan beklentisi ve hak ettiğini düşündüğü durum ile mevcut durumun kıyaslaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu kıyaslamanın yapılabilmesi için de bireyin işinden neler beklediğinin farkında olması gerekmektedir (Baş ve Ardıç 2002: 73). Eğer bu değerlendirme sonucu bireyin tepkisi olumlu ise bu, bireyin işinden tatmin olduğunu gösterir. Ancak bireyin değerlendirmesinin sonucu olumsuz olur ise bireyin tatmin noktasında olmadığı söylenebilir.

Şimşek, Çelik ve Akgemci (2014: 164) iş tatminini, işten sağlanan maddi getiriler ve çalışma arkadaşları ile birlikte yapılan işten duyulan mutluluk olarak tanımlamışlardır.

Locke, bireyin işinden memnun olup olmamasını beklenen ve gerçekleşen yararların arasındaki boşluğa bağlamıştır. Eğer bir boşluk söz konusu değilse, yani beklenen ve gerçekleşen durum eşit ise veyahut gerçekleşen beklenenden daha öte ise

bu iş tatminini doğurur. Aksi takdirde, gerçekleşen bekleneği karşılamazsa bu iş tatminsizliğine sebep olur (Başar ve Basım 2015: 667).

İş tatmini, bireyin mesleğine beslediği memnuniyet seviyesidir. Birey işi ile ilgili ise bu durum, sahip olduğu işin o bireyin ihtiyaçlarını karşılayabildiğini gösterir (Başar ve Basım 2015: 666).

İş tatmini, bireyin işinden, kurumundan ve kurumundaki yönetim anlayışından memnun olma düzeyini ifade eder (Tutar 2007: 102).

Luthans (1995: 176)'a göre iş tatminin üç önemli boyutu vardır. Bu boyutlar şöyledir:

- İş tatmini, işe verilen duygusal bir yanıtıdır. Bu sebepten dolayı kolay anlaşılabilir.
- İş tatmini, çoğunlukla beklentilerin ne ölçüde karşılandığının bir tespiti.
- İş tatmini ücret, terfi fırsatı, çalışma arkadaşları gibi birden çok durumu temsil etme pozisyonundadır.

Çalışanın, işe verdikleri ile işten aldıkları arasındaki dengeye olan yaklaşımı iş tatmini ile ilgilidir. Çalışanın bu yaklaşımdan elde ettiği sonuç bir dengesizlik olduğunu gösteriyorsa çalışan işinden tatmin olmamaktadır (Özgüven 2003: 129).

İş tatmini kişinin işi ile ilgili olan memnuniyetinin nasıl olduğunu gösterir. İş tatmini, bireyin işini etkileyen bütün koşullara olan pozitif duygusal yaklaşımı, işinden beklediği veya hak ettiğini düşündüğü duruma karşı olan duygusal tepkiyi ifade eder (Oshagbemi 2013: 1).

İş tatmini, fiziksel çevre, sosyal bağlam, kişisel zekâ, ücret, refah, iş özelliklerini içeren farklı yönlerden birçok faktörün sonucudur (Yao vd. 2014: 885).

Locke (1976: 1302) iş tatmini alanında yapılmış makale ve tezlerden oluşan yaklaşık 3500 çalışma olduğunu belirtmiştir. Oshagbemi 1996'da bu rakamın Locke'un tahmininden iki kat fazla olabileceğini yani iş tatmini alanında yapılmış yaklaşık 7000 çalışma yapıldığını belirtmiştir (Oshagbemi 2013:3).

Aksaraylı da yaptığı çalışmasında 2008-2012 yılları arasındaki Türkiye'de iş tatmini üzerine yapılan doktora ve yüksek lisans tez çalışmalarının sayısını incelemiş ve çalışması sonucunda toplamda 292 adet tezin olduğunu saptamıştır. Bu tezlerden izinli olması suretiyle ulaşılan 244'ünden 217'sinin yüksek lisans ve 27'sinin doktora tezi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Aksaraylı 2014: 678). İş tatmini kavramına olan ilginin bu denli büyük olması, bu kavramın öneminin kavranabildiğinin anlaşılması konusunda önemli bir durumdur.

Başaran (2008: 263), iş tatminin dört kavram ile yakından ilgili olduğunu belirtmiştir. Bunlar, güdülenme, işin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve moraldir.

Güdülenme her ne kadar amaç uğruna sarf edilen bir çaba ve bunun sürdürülmesi olsa da iş tatmini ile farklı kavramlardır. İş tatmini sadece iş ile ilgili çalışanın sahip olduğu olumlu duygular iken güdülenmenin tatmini tüm hayatı içine alan bir kavramdır. İşin çekici gelmesi iş tatminini etkileyen bir unsur olabilirken tam anlamıyla tatmin sağlayamayabilir. Özdeşleşme kavramı çalışanın işine olan bağlılığını ifade edebilir ancak çalışan yine de işinden tatmin olmayabilir. Morali yüksek olan çalışanın işi için büyük bir coşkuya sahip olması, çalışanda bu durumun tatmin yaratması konusunda bir kesinlik yaratmaz (Başaran 2008: 264).

İşveren kurumun beklentileri ile çalışanların beklentilerinin uyuşmadığı durumlarda tatminsizlik durumu ortaya çıkmaktadır (Özgülven 2003: 130). İş tatminsizliğinin işletmeler için yaratabileceği sorunlar, işletmenin maliyet kalemlerinde artış yaratabilir (Şimşek, Çelik ve Akgeçici 2014: 165). Bununla birlikte iş tatmininin sağlanması amacı ile yapılan düzenlemeler ile işe devam etmeme, işten ayrılma, iş

kazaları azalır (Özguven 2003: 130). Bunlar da işletmenin maliyetini azaltan unsurlardır.

## 2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Cambridge Dictionary’de iş tatmini, kişinin işini yapmaya değer bulduğunda, o işi yaparken aldığı zevk ve başarı duygusu olarak tanımlanmıştır (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/job-satisfaction>, 16 Şubat 2019’da erişildi).

İş tatmini yüksek olan çalışanlar, kendilerinin olumlu özelliklerini kullanarak işleri ile özdeşleşmiş kişilerdir. Ancak iş tatmini düşük olan çalışanlar iş stresi ile yüzleşmektedirler (Aşık 2010: 37).

Çalışanın iş tatmini, işin herhangi bir yönü veya bir kısmı ile ilgili olabilir. Bu konu ile en çok üzerinde durulan özellikler ücret veya yan ödemeler, iş arkadaşları, yöneticiler, çalışmanın niteliği ve organizasyonun kendisi gibi faktörlerden oluşmaktadır (Spector 1997:24).

Çalışanların, iş yerindeki ortamdan memnun olmaları ile genel iş tatminleri arasında güçlü bir ilişki vardır. Gerek çalışma saatleri içindeki takım ruhu gerekse sosyal ortamda iş arkadaşları ile olan etkileşim iş tatmini etkileyen önemli durumlardandır (Robbins ve Judge 2012).

Luthans (1992:121), iş tatminini etkileyen birden çok unsur olduğunu belirtmiş ve bunlardan en önemli olanları ücret, işin kendisi, terfi, denetleme, çalışma arkadaşları ve iş koşulları olarak sıralamıştır.

İş tatminini etkileyen faktörler; örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olarak iki grupta toplanmaktadır.

### 2.2.1. Örgütsel Faktörler

Eren'e göre (2004: 91) çalışanların iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler işin niteliği, ücret, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler ve terfi olanaklarıdır. Özgüven (2003: 129) bunlara ek olarak fiziksel unsurların, çalışma koşullarının da çalışanların iş tatmini etkilediğini savunmuştur. Çalışmada iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden işin niteliği, çalışma koşulları, ücret, terfi olanağı, yönetim tarzı ve arkadaşlık ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

#### *İşin Niteliği*

Reitz'e göre işin beş ayrı özelliği vardır (1987: 216). Bunlar otonomi, görev kimliği, görevin önemi, beceri çeşitliliği, görev geri bildirimini olup aşağıda açıklanmıştır:

- Otonomi, çalışanın kendi işi hakkında karar verebilme hakkına sahip olması demektir.
- Görev kimliği, çalışanın yaptığı işi sonuca ulaştırıp ulaştıramadığı ile ölçülür.
- Görevin önemi, kişinin çalışma arkadaşları ile örgütün müşterilerinin, işe ne ölçüde önem verdikleridir.
- Beceri çeşitliliği, işin ne kadar yetenek gerektirdiğini belirten bir özelliktir.
- Görev geri bildirimini, çalışanın gösterdiği performansın iyi ya da yetersiz olması hakkındaki geri bildirimlerin ne ölçüde net olduğunu gösterir.

İşin özellikleri ile ilgili araştırmalar, işin kendisi ve otonominin, işle ilgili motivasyon konusunda en önemli özelliklerden ikisi olduğunu göstermektedir. Anket sonuçlarında ortaya çıkan sonuçlarda görülmüştür ki tatmin eden bir işin en önemli iki özelliği ilginç ve mücadeleci bir yapıya sahip olmasıdır (Luthans 1992: 121).

Bireyin yaptığı işi ilgi çekici bulması, bu işi yaparken kendine karşı olumlu duygular beslemesi, işin tekrar eden bir yapısının olmaması gibi özellikler çalışanın iş tatmini düzeyini artırmaktadır (Özkalp ve Kırel 2013: 115).

Çalışanlar söz konusu iş pozisyonu için kendisinden neler beklendiğinin ve amaçların açık bir şekilde belirtildiği bir işte çalışmayı tercih ederler. Bu nedenle rol belirsizliğinin kendini gösterdiği yerde iş tatminsizliği oluşabilir (Çarıkçı 2000: 157).

Çalışanların iş tatminsizliğine sebep olan unsur kurumdan değil de işin niteliğinden kaynaklanıyorsa, çalışan mevcut kurumunda devam ederek konumunu değiştirmeyi ve şartlarını daha iyi hale getirmeyi de amaçlayabilir (Delfgaauw 2005: 3).

### *Çalışma Koşulları*

Çalışma koşulları iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir. Luthans'a göre (1992: 122) iş koşullarının iyi olması durumunda, yani çevrenin temiz olması, çekici olması gibi özelliklerin olması durumunda, çalışan işini yerine getirme eylemini daha kolay yapabilecektir. Ancak çalışma koşullarının kötü olması, çalışanın işini daha zor yerine getirmesine sebep olacaktır.

İş tatmininde etken olan koşulların iyi şartlarda olması çalışanın moralini yükseltmekle birlikte iş yeri ile bütünleşmeyi de sağlayacaktır (Türk 2007: 78).

İş görenler, sıcaklık, nem ve havalandırma bakımından uygun koşullara sahip, güvenli, ışık ve sessizlik bakımından çalışmaya elverişli iş yerlerini tercih ederler. Bunun yanında iş yerinin iş görenin evine yakın olması, binanın temiz olması gibi özellikler de iş görenler için talep edilen özelliklerdir (Başaran 2000: 210).

Cooper ve Sawaf (2003: 31) işyerinde bulunan ve çevrenin sebep olduğu olumsuz durumların çalışana sürekli mücadeleye hazır halde tuttuğunu ve bunun da çalışana yordüğünü belirtmiştir. Sürekli mücadeleye hazır bulunarak yorulan çalışanın iş stresini de yaşaması doğal bir sonuç olarak görülebilir.

Erdil ve arkadaşları (2004: 24) tekstil sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada çalışma koşulları ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Yine şeker fabrikasında yapılan bir çalışma sonucunda (Kaya, Güzel ve Çubukçu 2011: 59)

ergonomik çalışma koşulları ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Aynı çalışmaya iş stresi de dahil edilmiş ve ergonomik çalışma koşulları ile iş stresi arasında da anlamlı ilişki saptanmıştır.

### *Ücret*

Ücret, çalışanın işe verdiği emeğin bir karşılığıdır. Ücret çalışan için yeterli ise çalışan işine karşı olumlu duygular besler. Aksi durumda ise çalışan kuruma karşı olumsuz duygular besleyecektir (Günbayı 2000: 5).

Başaran (2000: 218)'a göre genel olarak ödeme faktörü iş tatmini üzerinde işin niteliği kadar önemlidir ve yalnızca iş görenin sunduğu emeğin değil aynı zamanda işte olan başarısının da bir karşılığı olarak algılanmaktadır.

Ücretin, çalışanın işine olan yaklaşımının pozitif olmasını sağlayabilmesi için, çalışanın becerilerine, işin çalışandan beklentilerine ve bulunan toplumdaki ekonomik yapıya göre adil olması gerekmektedir. Ücretin yüksek olmasındansa adil olması iş tatmini için daha önemli bir durumdur (Sevimli ve İşcan 2005: 58).

Ücretin seviyesinin önemli bir durum olmamakla beraber ücret adaletsizliği çok önemli bir durum olabilmektedir. Maaş farkından daha önemli olan durum, ücret politikasındaki adalettir. Bu durum çalışanların, ücretlerin farklı olmasına rağmen politika ve prosedüre uygun olduğunu anlamalarını sağlar. Böyle bir süreç iş tatmini üzerinde ücretin seviyesinden daha önemli bir role sahip olabilir (Spector 1997: 42).

Aydemir ve Erdoğan (2013: 146) mavi yaka çalışanlarla yürüttükleri çalışma sonucunda ücret ile iş tatmini arasında pozitif ve doğrusal yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Yani ücretten duyulan tatmin arttıkça iş tatmini de artmaktadır, ücretten duyulan tatmin azaldıkça iş tatmini de azalmaktadır.

Ücretten duyulan tatmin yalnızca işten duyulan tatmini etkilememektedir. Örneğin Seçkin ve Çoban (2017: 142) mavi yaka pastane ve fırın çalışanlarıyla

yaptıkları çalışmalarında ücretten duyulan tatmininin yaşam tatmini ve işte kalma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hatta ücretten tatmin olan çalışanlar daha iyi iş avantajına sahip olsalar bile şu andaki işlerinde kalma isteklerinde olduklarını da belirtmişlerdir.

Benzer olarak Yıldırım ve Demirel (2015: 133) bankacılar üzerinde yaptıkları çalışmada ücretten duyulan tatminin yaşam tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

### *Terfi Olanığı*

Terfi olanağının sürekli olması, adil olması ve mümkün olmasına ek olarak iş gören tarafından talep edilmesi, terfi olanağı faktörünün iş tatmin üzerindeki etkisini artıran durumlardır (Başaran 2000: 266). İşe başlayan bir çalışanın terfi olanağının olmadığını düşünmesi, ona çabalarının gereksiz olacağı düşüncesini verir ve bu durum tatminsizliğe sebep olabilir (Eren 2001: 248).

Terfi olanağı ile birlikte çalışanın işine olan sadakati ve çalışma isteği artar. Kurumda 'kariyer yollarının' belli olması ve bu yolların adil olması daha mutlu bir çalışma ortamı yaratacaktır Ancak terfi olanağının şeffaf ve adil olmadığı durumlarda, çalışan tatminsizlik duyabilir (Bozkurt ve Bozkurt 2008: 6).

Soysal ve Tan (2013: 58), kamu ve özel banka çalışanlarını örneklem olarak kabul ettikleri çalışmalarında özel banka çalışanlarının daha çok terfi beklentisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna sebep olarak da özel bankada 3-5 yıl arası tecrübenin şube müdürlüğü pozisyonuna gelebilmek için bazen yeterli olduğu ancak kamuda bu sürenin iki katına çıktığını göstermişlerdir. Ancak terfi olanaklarındaki beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda iş tatminlerinin olumsuz etkileneceği görüşü her iki sektör çalışanları için de geçerli olduğu görülmüştür.

Çınar ve Özyılmaz (2019: 533), akademisyenlerin yaşam tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında iş tatmini alt boyutlarından 'ilerleme ve



terfi' ile yaşam tatminleri arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. Çalışma sonuçlarından görüldüğü gibi iş tatmini yaratacak unsurların tamamlanması ve iş tatmininin sağlanması aynı zamanda kişinin yaşamdan duyduğu memnuniyeti ifade eden yaşam tatminini de sağlamaya yardımcı olmaktadır.

Bakan ve Sözbilir (2013: 26) ise çalışmalarında terfi olanaklarından, ücretten ve iş arkadaşlarından tatmin algısının yöneticiden tatmin algısı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre terfi olanağı ile birlikte diğer unsurların da tatmin sağlayacak düzeye çıkarılması, yönetici ile olan ilişkiye katkı sağlayacaktır.

### *Yönetim Tarzı*

Çalışanların yaratıcı yönlerini dikkate alan, takım ruhunun olduğu bir yönetim tarzına sahip olan kurumlar, çalışanlarına yüksek iş tatmini sağlamaktadırlar (Başaran, 2008: 267). Günümüz şartlarında çalışanları yönetime katmak, onların işlerinden dolayı mutlu olmalarını sağlamak yönetim yaklaşımının bir şartı olmuştur. Çalışanlarının düşüncelerini dikkate almayan sorunlarını görmezden gelen bir yönetim tarzı iş tatminsizliğine sebep olabilir (Bozkurt ve Bozkurt 2008: 4).

Koç ve Yazıcıoğlu (2011: 55) kamu ve özel sektörde çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucuna göre yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç her iki sektör için geçerli olsa da ilişkinin şiddeti özel sektörde daha fazla görülmüştür.

### *Arkadaşlık İlişkisi*

Bireyin iş arkadaşlarının yardımsever ve destekleyici olması o kişinin iş tatminine olumlu anlamda katkı yapmaktadır. Birey sahip olduğu işin kendisinden memnun olmasa bile çalışma arkadaşlarını sevdiği için, işi ona mutluluk verir. Bunun aksi durumunda ise bireyin iş tatmin düzeyi olumsuz yönde etkilenir (Özkalp ve Kirel 2013: 117).

Bireyin günün büyük bir bölümünü geçirdiği iş ortamında arkadaşları ile olan ilişkisi onun işine karşı olan tutumunda etkili olabilmektedir. Sevildiğini, çevredekiler tarafından kabul görüldüğünü bilmek genellikle yaş, cinsiyet fark etmeksizin insanları mutlu eden bir durumdur. Çalışanın içinde bulunduğu grubu başarılı olarak algılaması, hayat görüşü benzer olan çalışma arkadaşları olması da çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir (Erdoğan 1996: 242).

Ekip çalışmasının söz konusu olduğu çalışma ortamlarında bu ilişki türü daha da önem kazanmaktadır. Çalışma arkadaşları arasındaki olumlu ilişki ekip çalışmasına katkıda bulunmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt 2008: 4).

Cevher (2015: 163) butik otel çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktörün çalışma arkadaşları olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunu takip eden diğer faktörlerin yönetici tutumu, terfi ve haklar olduğu görülmüştür.

### 2.2.2. Bireysel Faktörler

Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet olan iş tatminini etkileyen faktörler sadece örgütsel boyutla sınırlandırılmamıştır. Serinkan ve Bardakcı'ya göre (2007: 153) iş tatminini etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, tecrübe, zekâ ve kişiliktir. Çalışmada bu faktörler arasından yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, tecrübe ve kişilik faktörleri ele alınmıştır.

#### *Yaş*

Gibson ve Klein'e göre yaş, gereksinimler ve farkındalık bakımından iş tatmini üzerinde etkilidir. Yaş ilerledikçe birey daha deneyimli olmakta ve iş tatmin düzeyi de yükselmektedir (Aşık 2010: 38). Buna benzer olarak Davis de 1985 yılında yaptığı, birden çok ülkeyi içine alan iş tatmini çalışmasında yaşın artması ile iş tatmininin de arttığını tespit etmiştir (Özgüven 2003: 134).

Dağdeviren ve arkadaşları (2011: 73 ) akademisyenlerin iş tatminini ölçtükleri çalışmalarında 26 yaşında ve daha küçük olanlar ile 37 yaşından daha büyük olanların iş tatminlerinin yüksek oranda olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna sebep olarak da genç olanların beklentilerinin fazla olması ile birlikte sorumluluklarının az olması, ileri yaşta olanların işlerinde tanınmaları, işte ilerlemiş olmalarını göstermişlerdir. Efeoğlu ve Özcan (2013: 571) da bu durumu genç çalışanların uzun öğrencilik yıllarından sonra işsizlik gibi bir problemle karşılaşmadan iş bulabilmeleri, yaşlı çalışanların ise iyi bir emeklilik yaşama hayallerinin onların iş tatminini etkileyebileceği şeklinde açıklamışlardır.

Glenn ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada ise yaşça büyük olan çalışanların daha genç olanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Buna sebep olarak da genç çalışanların eğitim düzeylerine paralel olarak daha yüksek beklentide olmaları gösterilmiştir (Eğimli 2009: 38).

### *Cinsiyet*

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Green'e göre (2000:12) çalışmalar sonucunda üç olasılık ortaya çıkmaktadır. İlki kadınlar erkeklere oranla işlerinden daha tatmindirler. İkincisi erkekler kadınlara oranla işlerinden daha tatmindirler. Son olasılık ise kadın ve erkeklerin iş tatminlerinin farklılık göstermediğidir.

Kadın ve erkeklerin iş tatminleri seviyelerinde farklılık olması, onların üstlendikleri sosyal rollere bağlanabilmektedir. Dajani'e göre (2018: 11) erkekler aileye maddi olarak katkı sağlamaktan sorumludur. Diğer yandan, kadınlardan beklenen evlerinde kalmaları ve tüm ev işlerini ve aile sorumluluklarını üstlenmeleridir. Aşık (2010: 40)'a göre de kadınların iş, ev ve aile yaşamında sorumlulukları olması onların rol çatışması yaşamalarına sebep olarak iş tatmin düzeylerini azaltmaktadır.

Efeoğlu ve Özcan (2013: 572) yaptıkları çalışmada aile hekimlerinin cinsiyetleri ve iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla

beraber erkek ve kadınlar arasındaki olabilecek iş tatmin farklılığını, erkeklerin çalışmasının sosyal bir gereklilik olarak görülmesi ve işinden memnun olmadığı durumda daha iyi bir seçeneği olmadığı takdirde o işte kalması gerektiğini düşünmelerine bağlamaktadırlar. Ayrıca araştırmacılara göre kadın ve erkekler arasında beklenti farklılıkları vardır. Erkekler terfi ve ödüllendirmeyi daha çok beklerken kadınların beklentisi görece daha azdır ve bundan dolayı iş tatmin seviyeleri daha yüksek olabilmektedir.

### *Eğitim Düzeyi*

Herzberg, Maurner, Peterson ve Capwell'e göre cinsiyet ve yaş ile birlikte eğitim düzeyi de iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir (Türk 2007: 74).

Eğimli (2009: 40), iş tatmini alanında yapılan çalışmalarda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha düşük olanlara kıyasla, daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını belirtmiştir. Eğimli'ye göre çalışanların eğitim düzeylerine uygun pozisyonlarda olması onları tatmin ederken, aksi bir durum iş tatmin seviyesini düşürmektedir.

Özaydın ve Özdemir (2014: 267) ise bir kamu bankası çalışanları ile yaptıkları bir araştırmada eğitim seviyesinin yükseldikçe hem içsel hem dışsal kaynaklı iş tatmin oranının azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre söz konusu araştırmada lise mezunu çalışanların iş tatminlerinin yüksekokul ve lisans mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Aydın ve arkadaşları (2017: 44) öğretmenlerin katılımcısı oldukları çalışmalarında iş tatmini ve örgütsel bağlılığı incelemiştir. Çalışma sonucunda eğitim seviyesinin yalnızca devam bağlılığı boyutunda bir farklılık oluşturduğuna ulaşmışlardır. Çalışmaya göre yüksekokul mezunu öğretmenler, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek bir devam bağlılığı göstermiştir. Araştırmacılar, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin daha farklı alternatifleri olduğunu düşündüklerini ancak yüksekokul mezunu öğretmenlerin zorunluluk duygusu içinde olduklarından dolayı bu farklılığın oluşabileceğini belirtmişlerdir.

Kula ve arkadaşları (2015: 140) yaptıkları çalışmanın sonucunda eğitim düzeyinin lisans mezunu olan polis memurları ve yüksekokul mezunu polis memurları arasında iş tatmini bakımından herhangi bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışma sonuçlarından anlaşılmaktadır ki eğitim seviyesi tek başına iş tatminini belirleyen bir faktör olmamakla birlikte iş tatminine olan etkisi inkâr edilemez bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

### *Tecrübe*

Tecrübe ile iş tatmini arasında bir bağlantı vardır. Çalışan özellikle bulunduğu iş yerinde uzun süre çalıştıysa iş tatmini yüksek olmaktadır. Buna sebep olarak da çalışanın bulunduğu kurumu ve konumu tanınması, deneyimler ile beklentileri arasında olumlu bir bağ kurması gösterilebilir (Eğinli 2009: 42).

Yücel ve Koçak'ın (2018: 313) yaptığı çalışmanın sonucu bu durumu destekler niteliktedir. Çalışmada kişilerin birimlerinde buldukları süreler ve iş tatminlerine yer verilmiştir. Çalışma sonucuna göre 7-12 ay arası mevcut biriminde iş tecrübesi olanların 0-6 ay arası tecrübesi olanlardan, 25 ay üstü tecrübesi olanların ise 7-12 ay arası tecrübesi olanlardan daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmüştür.

Bozkurt ve Bozkurt ise (2008: 16) eğitim sektöründe yaptıkları bir çalışmada mesleğe yeni başlayanların iş tatmin düzeylerinin, daha eski olanlara göre, daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna sebep olarak meslekte geçen süre içinde beklentilerine cevap bulamayan çalışanların iş tatmin düzeylerinin azalmasını göstermişlerdir.

Çalışkan ve Ünüsan (2011: 159) otel çalışanları ile yaptıkları çalışmada tecrübe ile iş tatmini ve işte kalma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna göre çalışma süresi arttıkça çalışanın iş tatmini ile birlikte işte kalma niyetinde de artış olmaktadır.

### *Kişilik*

Literatürde kişiliğin birçok tanımına rastlamak mümkündür. Özsoy ve Yıldız (2013: 3) kişiliği, tutarlı duygu, düşünce, davranış biçimi olarak tanımlamışlardır. Aynı zamanda kişiliğin genetik, çevresel, zihinsel özelliklerle ilişkili olduğunu ve bu özelliklerin de bir sonucu sayılabileceğini belirtmişlerdir.

Eren (2001: 248)'e göre sahip olduğu işin kişiliğine uygun olmadığını düşünen bireylerin tatminsizlik yaşama ihtimalleri yüksektir. Kişiliğine uygun işe sahip olduğunu düşünler ise işlerinden tatmin olabilirler.

Sudak ve Zehir (2013: 163) yaptıkları çalışmada bazı kişilik tiplerinin duygusal zekâ yoluyla iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Beş faktör kişilik tipleri, duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmanın sonucuna göre uyumlu, sorumlu ve duygusal olarak dengeli kişilik tipleri duygusal zekâ yoluyla iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Doğar (2016: 1244) ise kişilik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında Hogan Kişilik Ölçeğini kullanmıştır. Araştırma sonucunda, kişiliğin sosyallik boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Buna göre sosyal ve öğrenmeye açık olan bireylerin iş tatmin düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

### 2.3. İş Tatmini Kuramları

İş tatminini açıklayan kuramlar kapsam kuramları ve süreç kuramlarıdır. Kapsam kuramları içsel faktörlerle ilgilenirken süreç kuramları dışsal faktörlere ağırlık vermektedir (Koçel 2001: 510).

### 2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları bireyin belli davranışlarda bulunmasını sağlayan faktörlerin nasıl ortaya çıktığını araştıran ve insan ihtiyaçlarını ele alan kuramlardır (Ergül 2005: 69). Yönetici bu faktörleri iyi anlayarak çalışanını daha iyi yönetebilir, çalışanın davranışlarını kurumun belirlediği hedefler için kullanmasını sağlayabilir (Koçel 2001: 510).

#### 2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu teori daha çok motivasyon alanında tanınmasına rağmen iş tatmini alanına nelerin katkıda bulunduğunu inceleyen ilk teorilerden biridir. Bu teori beş seviyeli bir hiyerarşi sunmaktadır. Teoriye göre insan ihtiyaçlarından daha karmaşık olanların karşılanabilmesi için önce temel ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Hassard vd. 2013, [https://oshwiki.eu/wiki/Job\\_satisfaction:\\_theories\\_and\\_definitions](https://oshwiki.eu/wiki/Job_satisfaction:_theories_and_definitions), 18 Mart 2019'da erişildi).

Fizyolojik ihtiyaçlar, bütün ihtiyaç türleri arasında en baskın olanıdır. Hayatında birçok şeye ihtiyaç duyan bir insan için fizyolojik ihtiyaçlar diğerlerinden daha önemli hale gelir. Örneğin yemek, güvenlik, sevgi ve saygı duymaya ihtiyacı olan birey büyük ihtimalle yemeği daha çok arzulayacaktır (Maslow 1943: 5).

Aç olan bir insan için şiiir yazma arzusu, tarihe olan ilgisi, yeni bir ayakkabı isteği ya tamamen unutulmuş ya da ikinci plana itilmiştir. Bu birey yalnızca yemeği hayal eder. Gerçekten çok aç olan bir birey için ütopya, bol yemek bulunan bir yerdir (Maslow 1943: 5).

Güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildiğinde ortaya çıkar. Güvenlik ihtiyacı olan birey için diğer tüm ihtiyaçlar daha az önemlidir. Bazen tatmin edilmiş fizyolojik ihtiyaçlar bile daha az önemli olur (Maslow 1943: 7).

Aidiyet ve sevgi ihtiyacı bireyin ilk iki ihtiyaç türü olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle ortaya çıkar. Birey arkadaş, sevgili, eş ya da çocuk eksikliğini hiç olmadığı kadar hissetmeye başlar. Aidiyet ve sevgi ihtiyacını karşılayabilmek isteyen birey bunun için büyük çaba sarf eder (Maslow 1943: 7).

Benlik saygısı ihtiyacının tatmin edilmesi bireye özgüven, güç ve dünyada yararlı ve gerekli olabilmek için yeterli kapasiteye sahip olduğu düşüncesini sağlar. Bu ihtiyacın sağlanamaması ise kişiye aşağılık ve çaresizlik hissi verir (Maslow 1943: 10).

Bütün ihtiyaçlar tatmin edilse bile birey kendine uygun olan işi yapmadığı sürece mutsuz olması muhtemeldir. Mutlu olmak için şair şiir yazmalı, müzisyen müzik yapmalıdır. Birey ne olabiliyorsa o olmalıdır ki buna da kendini gerçekleştirme denebilir (Maslow 1943: 10).

Maslow'a göre ihtiyaçların her biri yeterince tatmin edildikçe bir üst ihtiyaç baskın hale gelmektedir (Robbins 1992: 46). Bir ihtiyacın hissedilebilmesi bir önceki ihtiyacın tatmin edilmiş olmasına bağlıdır.

Maslow söz konusu beş ihtiyacı alt ve üst düzey ihtiyaçlar olarak ikiye ayırmıştır. Buna göre fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt düzey ihtiyaçlar, aidiyet, benlik saygısı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları üst düzey ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçları ikiye ayıran, tatmin edilme biçimleridir. Alt düzey ihtiyaçların tatmin edilmesi dışsal faktörlere dayalı iken üst düzey ihtiyaçlar içsel olarak tatmin edilebilmektedir (Robbins 1992: 46).

### 2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı hijyen faktörler ve güdüleyici faktörler olarak iki gruba ayrılır. Hijyen faktörler denetim, kişilerarası ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği, işletme politikalarını içermektedir (Herzberg, Mausner ve Snyderman 1993: 113). Diğer faktör olan güdüleyici faktörler başarı, işin kendisi, sorumluluk ve büyümeyi içermektedir (Herzberg 1987: 9).



Hijyen faktörler çalışanın kabul edebileceği seviyenin altında kaldığında iş tatminsizliği durumu ortaya çıkmaktadır. Ancak tersi durumunda, bu faktörler belli bir seviyenin üstünde olsa da tatmin yaratmazlar. Yine de hijyen faktörlerde yapılan iyileştirmelerle olumlu iş tutumuna engel olan durumlar ortadan kaldırılabilir (Herzberg, Mausner ve Snyderman 1993: 113).

Diğer faktör olan güdüleyici faktörler başarı, işin kendisi, sorumluluk ve büyümeyi içermektedir (Herzberg 1987: 9). Güdüleyici faktörler, iş görenlerin buldukları kurumu, yapmakta oldukları işleri benimsemelerini sağlamaktadır (Kurt 2005: 292).

İş tatmin ve tatminsizliğine neden olan faktörlerin bir birleşimini inceleyen ve 1685 çalışanı ele alan bir çalışmanın sonucunda güdüleyici faktörler tatmin için birincil neden, hijyen faktörler ise işteki mutsuzluk için birincil neden olarak gösterilmiştir (Herzberg 1987: 9).

Herzberg ve arkadaşlarının araştırma sonuçlarına göre önce hijyen faktörler iyileştirilmeli daha sonra da çalışma isteğini artırmayı sağlayan güdüleyici faktörlere eğilmek gerekmektedir. Çünkü hijyen faktörler sağlanmazsa çalışanları örgüt içinde tutmak olanaksız hale gelecektir (Eren 2001: 33).

### 2.3.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Başarı Güdüsü Kuramı David McClelland ve arkadaşları tarafından geliştirilen kuramdır. Kuramın çıkış noktası Murray'ın çalışmaları olmuştur. McClelland ve arkadaşları bu çalışmalardan yola çıkarak bireylerin olumlu durumlar arayacağı olumsuz durumlardan ise kaçınacağını savunmuşlardır (Onaran 1981: 202).

Kuram başarı, güç ve ilişki ihtiyacı olmak üzere üç ihtiyaca odaklanmıştır ancak araştırmacılar bu üç ihtiyaç türünden en çok başarı ihtiyacına odaklanmışlardır. Bu ihtiyaçlar şu şekildedir (Robbins ve Judge 2012):

- Başarı İhtiyacı: Belirlenmiş olan düzeye ulaşma, başarma isteğidir.

- Güç İhtiyacı: Diğer insanları etkileme ve onları yönlendirme isteğidir.
- İlişki İhtiyacı: Diğer insanlarla yakın ilişkiler kurma isteğidir.

McClelland Başarı Güdüsü Kuramı araştırmalara en çok konu olan kuram olsa da pratikte bu kadar geniş yer tutamamıştır. Bunun nedeninin bu ihtiyaçların fark edilmesinin zor olmasından kaynaklanabileceği belirtilmiştir. Bu nedenle de ölçülmesi zor olabilmektedir (Robbins ve Judge 2012).

#### 2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer, ERG Kuramı'nı Maslow'un kuramına bir alternatif olarak geliştirmiştir. Alderfer ERG Kuramı'nda insan ihtiyaçlarını üç bölümde kavramsallaştırmaktadır. Bunlar varoluş (existence) ihtiyacı, ilişki (relatedness) ihtiyacı ve büyüme (growth) ihtiyacıdır (Alderfer 1969: 142). Bu gereksinimler şöyle açıklanabilir (Çetinkanat 2000: 16-17):

- Varoluş İhtiyacı: Yeme, içme, güvenlik ihtiyaçları bu tür gereksinimendir. Fiziksel yaşamın sürekliliğini sağlarlar. Birey bu ihtiyaçlarını aldığı ücret, kurumun sağladığı olanaklar ve iş güvenliği ile karşılayabilir.
- İlişki İhtiyacı: Saygınlık, aidiyet duygusu, kişilerarası ilişkiler gibi ihtiyaçlardır. Birey bu ihtiyaçlarını iş hayatında çalışma arkadaşları ile sosyal hayatta ise aile ve arkadaşlar ile karşılayabilir.
- Büyüme İhtiyacı: Bu gereksinim türü bireyin yaratıcılığını artıracak şekilde çevresi ile olan ilişkisini kapsar. Burada birey bu türdeki gereksinimlerini karşılayarak kendini daha da geliştirir. Birey kendini geliştirdikçe yeni yetenekler ortaya çıkacağından bu ihtiyaçların tam olarak karşılanması imkânsızdır.

#### 2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları birey bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışın nasıl tekrar edileceği ya da edilmeyeceği sorusu ile ilgilenir. Bu kuramın temelinde bireyin

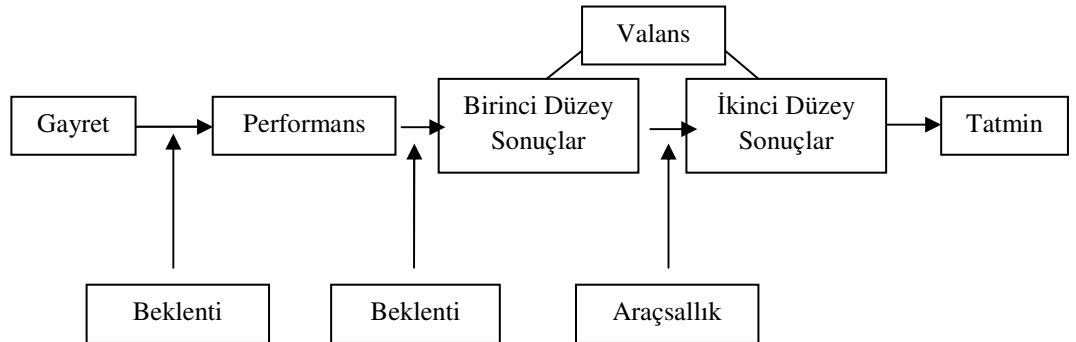
motivasyonunu etkileyen amaçların neler olduğu ve bireylerin nasıl motive edildiği yatmaktadır (Koçel 2001: 517).

### 2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı, Vroom tarafından geliştirilen, bireylerin davranışsal alternatifler üzerinde karar verme süreçlerini açıklayan bir kuramdır. Bireyler kendilerini en çok güdüleyecek alternatifleri seçerler. Bir davranışın ya da görevin güdüleyici gücü ise üç farklı algılamanın bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar beklenti, araçsallık ve valanstır (Chiang vd. 2008: 328).

Eerde ve Thierry'nin (1996: 576) Vroom'dan aktardıklarına göre Vroom bu üç kavramı şöyle tanımlamaktadır:

- Valans/Çekicilik: Sonuçlara yönelik olan tüm olası duygusal yönelimlerdir. Valans sonuçlara verilen önemi ve sonuçlardan beklenen, arzulanan memnuniyeti ifade eder.
- Beklenti: Sonuçlara ya da performansa (performance- p) etki eden bir eylem ya da çabanın (effort- e) öznel olasılığını ifade eder. Burada birey, çabasının onu istediği sonuca ulaştırmasını beklemektedir ( $e \rightarrow p$ ).
- Araçsallık: Genel anlamda bir sonucun başka bir sonuçla olan ilişkisini ifade eder.



**Şekil 2.1:** Vroom'un Beklenti Kuramı

**Kaynak:** Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 8. Basım 2001, İstanbul: Beta Basın Yayımları Dağıtım, 421.

Şekilden anlaşılmaktadır ki çalışanın gösterdiği gayret sonrası oluşan beklenti performansı getirmektedir. Çalışan bu performansın başarılı bir sonuç göstermesi beklentisine girer ve bu başarının birinci düzey sonuçlar olarak adlandırılan bir ödül ile ödüllendirileceğine inanırsa, aynı zamanda bu ödülün ikinci düzey sonuçların olabilmesi için olması gerekli olduğunu düşünür ki bu, şekilde araçsallık olarak adlandırılmıştır. Çalışan birinci ve ikinci derece ödüllere sahip olmak isterse valans, çekicilik oluşur ve çalışan tatmin olur (Koçel 2001: 521).

### 2.3.2.2. Porter ve Lawler'ın Beklenti-Değer Kuramı

Porter ve Lawler'ın kuramında ödülün değerine ve olasılığına göre gösterilecek çabanın ne derece olduğu incelenmiştir (Erdem 1998: 55). Bahsi geçen ödüller dışsal ve içsel olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmıştır. Beklenti-Değer Kuramı'nda Porter ve Lawler, Vroom'dan farklı olarak öncesinde ayrı ayrı değerlendirilen birçok değişkeni toplamış ve aralarındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Şekil 2.2' de görülen bu değişkenler kısaca şöyle açıklanmıştır (Onaran 1981: 78):

1. Ödülün Değeri: Birey için farklı sonuçların çekiciliğini ifade eder. Buna göre ödüller temel gereksinimleri ne kadar karşılırsa o derecede değer alırlar.
2. Algılanan "çaba → ödül" Olasılığı: Bireyin gösterdiği çabanın ödül ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağı konusundaki beklentisini ifade eder.
3. Çaba: İş yapmak için sarf edilen enerjiyi ifade eder. Çaba gösteren çoğu kişi başarılı olmakla beraber başarılı olmayan da olabilir. Ödülün değeri ile algılanan çaba → ödül olasılığı birlikte çabayı meydana getirmektedir.
4. Yetenekler ve Özellikler: Uzun süreli kişilik özelliğidir. Başarıyı etkileyen önemli faktörlerden biridir.
5. Rol Algıları: Çalışanın işini nasıl tanımladığı ve başarılı olabilmek için nasıl bir çaba gösterdiğini ifade eder. Bir çalışan rol algısını yanlış yorumluyorsa başarılı olamaz.
6. İşbaşarımı: Çabanın sonucudur. İşbaşarımı nesnel olarak yorumlanacağı gibi öznel olarak da yorumlanabilir. Yetenek, rol algısı ve çaba birleşerek başarıyı oluşturmaktadır.



### 2.3.2.3. Locke'un Amaç Kuramı

Amaç Kuramı, Ryans'ın bilinçli hedeflerin eylemi etkilediği görüşüne dayanan, yaklaşık kırk yıl boyunca yürütülen araştırma sonucunda ortaya çıkan bir kuramdır. Buradaki amaç, genellikle belirli bir süre içinde, belirli bir yeterliliğe ulaşmak gibi örneklendirilebilecek bir eylemin amacını ifade etmektedir (Locke ve Latham 2002: 705).

Locke ve arkadaşları örgütsel veya işle ilgili olan görevleri öngörmeyi ve açıklamayı amaçlamışlardır. Bu nedenle de odaklandıkları nokta bilinçli hedefler ile görev performansı düzeyi arasındaki ilişki olmuştur (Locke ve Latham 2002: 705).

Locke ve Latham (2002: 706) çalışmalarında en yüksek veya en zor hedeflerin beraberinde en yüksek çabayı da getirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda belirli ve zorlu olan amaçların, çalışanlara baskı yapmaktansa, daha yüksek performans sağladığını da belirtmişlerdir. Çalışanlara emretmektense, söz konusu hedefe ulaşmayı amaç edinmelerini sağlamak performans bakımından daha doğru bir hamle olabilir.

### 2.3.2.4. Adams'in Eşitlik Kuramı

Eşitlik Kuramı, Adams tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre çalışanlar girdiler ile çıktılarını karşılaştırırlar. Girdi olarak tanımlanan unsurlar çaba, eğitim, deneyim iken çıktı olarak tanımlanan unsurlar ücret düzeyi ve tanınma olarak örneklendirilebilir. Eşitlik teorisi, çalışanların sadece kendi çabalarıyla elde ettikleri ile değil aynı zamanda başkalarının neler elde ettikleri ile de ilgilendiklerini gösterir (Robbins 1992: 55).

Kuramda dört önerme ortaya çıkar (Huseman, Hatfield ve Miles 1987: 222):

- Bireyler, diğerleriyle olan ilişkilerini, ilişkideki kendi girdi ve çıktı oranları ile diğerlerinin girdi ve çıktı oranlarını karşılaştırarak değerlendirirler.

- Birey, bu karşılaştırma sonrasında bir adaletsizlik algırsa eşitsizlik ortaya çıkar.
- Bireyin algıladığı eşitsizlik ne kadar büyük olursa hissettiği stres de o kadar büyük olur. Bu önerme de bireylerin eşitliğe hassasiyet seviyelerinin eşit olduğu varsayılır.
- Birey, bu stresini gidermek adına başkalarıyla karşılaştırma durumunda değişikliğe gidebilir, girdileri değiştirebilir ya da ilişkiye son verebilir.

Çalışanlar eşitsizlik algıladıklarında bunu değiştirmek için çaba gösterirler. Bu çabanın sonucu daha yüksek verimlilik, çıktı kalitelerinde olan artış olabilirken işe gelmeme ya da istifa da olabilmektedir (Robbins 1992: 55).

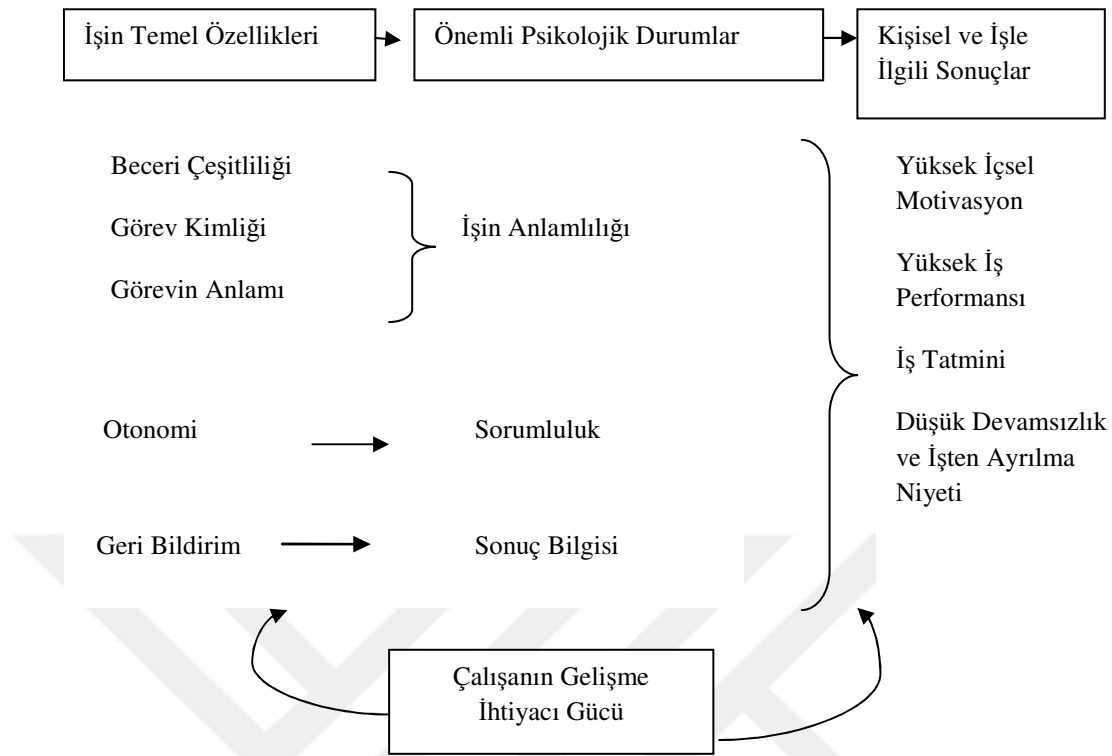
#### 2.3.2.5. İş Özellikleri Kuramı

İş Özellikleri Kuramı, Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında tarafından geliştirilmiştir (Utaş, Çinko ve Işıl 2017: 4). Bu kuram iş motivasyonu ve iş tatminini etkileyen içsel faktörlerle ilgilenmektedir. İş Özellikleri Kuramı 1950 ve 1960'lerde ortaya çıkan iş genişletme ve iş zenginleştirme programlarının çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak için geliştirilmiştir (Bilgiç 2008: 67).

Hackman, Oldham ve arkadaşları (1975: 58) bir kişinin işindeki motivasyon ve tatmini için üç tane psikolojik durum olduğunu belirtmişlerdir:

- İşin Anlamlılığı: Birey işini değerli veya önemli algılamalıdır.
- Sorumluluk: Birey yaptıklarının sonuçlarından sorumlu olduğuna inanmalıdır.
- Sonuç Bilgisi: Birey çalışmasının sonuçlarının tatmin edici olup olmadığına karar verebilmelidir.

Çalışan bu üç duruma da sahipse iyi çalıştığı zaman kendi hakkında iyi şeyler hissedecektir. Bu tür olumlu duygular, çalışmanı iyi çalışmaya devam etmesi konusunda teşvik edecek ve çalışan gelecekte bu olumlu duyguları kazanmaya devam edecektir. Hackman, Oldham ve arkadaşları (1975: 58) bu üç psikolojik durum ve iş çıktıları şu şekilde göstermişlerdir:



**Şekil 2.3:** İş boyutları arasındaki ilişkiler, önemli psikolojik durumlar ve işle ilgili sonuçlar

**Kaynak:** Hackman vd. (1975). A New Strategy for Job Enrichment 1975 57-71

Şekilde görüldüğü gibi beceri çeşitliliği, görevin kimliği ve görevin anlamlılığı bir arada işin anlamlılığını sağlamaktadır. Otonomi, sorumluluğu beraberinde getirirken geri bildirim çalışana sonuç bilgisi sağlamaktadır.

Bu üç psikolojik durum yüksek olduğunda içsel iş motivasyonu, iş tatmini, iş performansı yüksek, işten ayrılma ve devamsızlıklar ise düşük olur (Hackman vd. 1975: 59).

### 2.3.2.6. Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme kuramcıları, davranışların çevreden kaynaklandığını, içsel bilişsel faktörlerin burada önemli olmadığını savunmaktadırlar. Buna göre bireyin davranışlarını yönlendiren çevre olmaktadır. Davranışları kontrol eden çevredeki pekiştirmelerdir ve bu pekiştirmeler bireyin aynı davranışı tekrarlaması ihtimalini artırmaktadır (Robbins 1992: 53).



Bu kuram bireyin içsel halini görmezden gelerek sadece birey dışarıdan bir tepki aldığına ona ne olduğu üzerine odaklanır. Çünkü kuram, davranışı başlatan asıl şey ile ilgilenmez (Robbins 1992: 53).

Bütün iş tatmini kuramlarına ek olarak kişinin mizacına göre iş tatmininin şekillendiğini savunan yeni bir yaklaşım vardır, mizaca dayalı yaklaşım (Sığrı ve Basım 2006: 149). Mizaca dayalı yaklaşım kişisel özelliklerin ölçülmesini ve bunların bireysel tutum ve davranışları açıklamada yardımcı olabileceği varsayımını içerir (Staw ve Ross 1985: 470). Bu yaklaşıma göre olumlu mizaca sahip olan çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olabilmektedirler (Sığrı ve Basım 2006: 149).

#### 2.4. İş Tatmini Ölçülmesi

İş tatmini alanında en çok kabul görülmüş iki ölçek olduğu söylenebilir. Bunlar İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index- JDI) ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire- MSQ)'dir (Judge vd. 2002: 32).

JDI, Smith ve arkadaşları (1969) tarafından oluşturulmuş bir ölçektir. Ölçek, iş tatminini beş farklı iş yönüyle değerlendirmektedir ve bunlar ücret, terfi, iş arkadaşları, yönetim ve işin kendisidir. JDI güvenilir bir ölçektir ve bu kanıtlanmıştır (Judge vd. 2002: 32). Ölçekte toplamda 72 madde vardır ve ölçek, katılanların iş tatminini toplamda ve bahsi geçen beş boyut bazında ölçebilmektedir (Özsoy vd. 2014: 235).

JDI, katılımcılara kısa ve anlaşılır cevap verme seçeneği sunmaktadır. Örneğin katılımcı ölçekteki madde için olumlu düşünüyorsa Y (Evet), olumsuz düşünüyorsa N (Hayır), madde hakkında kararsızsa (?) işaretini koyabilmektedirler (Kinicki vd. 2002: 15).

MSQ, Weiss ve arkadaşları tarafından (1967) tarafından oluşturulan, çok yönlü bir özelliğe sahip olması açısından avantajlı bir ölçektir. Kısa ve uzun formu vardır ve

toplam tatmin ile birlikte boyutlara dayalı olarak iş tatminini de ölçmektedir (Judge vd. 2002: 32).

MSQ'nun uzun formulu versiyonunda (The Long-Form MSQ) 100 ifade vardır ve her bir ifade iş ortamındaki pekiştiricileri temsil etmektedir. Ölçekte “Hiç tatmin değilim” ve “Çok tatminim” gibi beş cevap alternatifi sunulmuştur. Ölçeğin kısa formu (The Short-Form MSQ) ise 20 ifadeden oluşmaktadır. Kısa formda olan yöneltiller uzun formdaki ile aynıdır. Aynı zamanda kısa formulu ölçek içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatminini ölçmektedir (Weiss vd. 1967: 1-2).

İş tatminini ölçmek için kullanılan ölçeklerden bir diğeri de Spector tarafından oluşturulan İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Survey- JSS)'dir. Spector, insan kaynaklarında böyle bir ölçüm aracına ihtiyaç duyulduğunu düşünmüş ve 1985 yılında JSS'yi ortaya çıkarmıştır. Ölçek özellikle insan kaynakları, kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar için düzenlenmiş olsa bile diğerleri için de uygulanabilir (Spector 1985: 694).

JSS oluşturulurken iş tatmini alanında bulunan ölçekler incelenmiş ve ölçek, iş tatminini 9 ana maddede ölçmek üzere tasarlanmıştır (Spector 1985: 694). Bunlar ücret, terfi, yönetici, yan haklar, koşullu ödüller, işletme koşulları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimidir. Ölçekteki her bir ana madde için 4 tane alt madde belirlenmiştir ve ölçek toplamda 36 maddeyi içermektedir. Toplam tatmin düzeyi de tüm maddelerin birleştirilmesiyle hesaplanabilir (Spector 1997: 8).

## 2.5. İş Tatmini Sonuçları

İş tatmini, çalışanların mevcut işlerinden ne derece memnun olduklarını gösteren bir kavramdır. Ölçülebilir bir kavramdır, olumlu ya da olumsuz sonuçları olmakla birlikte bu sonuçlar hem çalışanlar ve hem de örgütler tarafından değerlendirilebilir.

İşinden tatmin olan çalışanlar iş yerlerinde, arkadaşları ile olan ilişkilerinde, aile ilişkilerinde olumlu yaklaşımlar sergilerler (Türk 2007: 96). Dabke (2014:1) de yaptığı çalışmada iş tatmininin yaşam tatminini üzerinde en güçlü belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çınar, Karcıoğlu ve Akdaş (2016: 132) 286 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmadan elde ettikleri bulgulara göre çalışanların iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında da negatif ilişki bulmuşlardır. Buna göre iş tatmini yükseldikçe örgütsel özdeşleşme de artmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Aynı şekilde Sökmen ve Sezgin (2017: 243) ve Javed ve arkadaşları (2014: 135) da yaptıkları çalışmanın sonucunda iş tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif ilişki bulmuşlardır.

Üngüren ve arkadaşları (2010: 2934) konaklama işletmelerinde çalışanlarla yaptıkları çalışma sonucunda iş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Buna göre iş tatmini yüksek olan bireylerin tükenmişlik seviyelerinin düşük olduğu gözlenmiştir.

İş tatmini örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir. Organ ve Ryan yaptıkları meta-analiz çalışması sonucunda örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır ( Maksic 2016: 17).

İş tatmini aynı zamanda çalışanın işinde daha verimli olmasını da sağlayabilmektedir. Hoboubi ve arkadaşları (2017: 67) İran’da bir petrokimya şirketinde çalışan 125 kişi ile yaptıkları araştırmanın sonucunda iş tatmini ile verimlilik arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır. Aynı şekilde Syptak, Marsland ve Ulmer (1999) tatmin olan çalışanların verimliliğe ve yaratıcılığa sahip olma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Türk’e göre de (2007: 96) iş tatminine sahip olan çalışan demek yüksek performans, verimlilik ve mutlu bir iş ortamı demektir.

Bakan ve arkadaşlarının (2014: 1476) iş tatmini ile mesleki bağlılık ve iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada iş tatminin her ikisi ile de

pozitif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Buna göre çalışanın iş tatmininin arttıkça mesleki bağlılığı ve iş performansı da artacaktır.

Ealias ve George da (2012: 41) iş tatmininin çalışanların işleri hakkında nasıl hissettiğinin önemli bir göstergesi olabileceğini ve örgütsel vatandaşlık, devamsızlık gibi davranışların habercisi olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca, iş tatmininin kişilik değişkenleri ve anormal çalışma davranışları arasındaki ilişkide arabuluculuk edebileceğini belirtmişlerdir.

Çalışanların işlerinden tatmin olmamalarının da bazı sonuçları vardır. Çalışanlar işlerinden memnun olmadıklarında dört tip tepki verirler (Mahaffey, Neu ve Taylor 1991: 73). İlki işten ayrılmak ya da başka iş aramaya başlamaktır. İkincisi yönetici ya da çalışma arkadaşları ile sorunları konuşarak koşulları iyileştirmeye çalışmaktır. Üçüncüsü bağlılıktır, birey bir davranışta bulunmadan koşulların iyileşmesini beklemesidir. İhmal de bir tepki türüdür ve işe olan ilginin azalması, gecikme ve hataların artmasına tepkisiz kalmak anlamına gelir.

Eren (2001:250)'e göre psikolojik tatminsizlik dört başlıkta toplanabilecek davranış bozukluklarına sebep olmaktadır. Bunlar, saldırgan davranışlar, geriye dönük davranışlar, tekrarlanmak istenen davranışlar ve tevekkül halidir.

Çetinkanat (2000: 3) da iş tatmini sağlayamayan çalışanların işe karşı daha az ilgi göstereceklerini, işe geç gitme davranışında bulunacaklarını ya da hiç gitmeyerek devamsızlıkta bulunacaklarını belirtmiştir.

İş tatminin sağlanması sadece bireysel boyutta değil örgütsel boyutta da önem arz etmektedir. İşletmenin varlığını sürdürmesi ve ekonomik olarak güçlü olması iş tatmini ile ilişkilendirilebilir. İş tatminin varlığı ile bireyler örgüte olan bağlılıklarını artırarak işten ayrılma niyetinden uzaklaşabilirler. Dolayısıyla işletme yeni çalışan istihdam etme maliyetinden kurtulmuş olur.

## 2.6. Duygusal Zekâ ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Literatürde duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Örneğin Brunetto ve arkadaşları (2012: 428) polisler ile yaptıkları çalışmada duygusal zekânın iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlar, buna ek olarak duygusal zekânın iyi oluş, refah üzerinde anlamlı etkisi olduğunu da saptamışlardır. Thiruchelvi ve Supriya da yaptıkları çalışmada duygusal zekâ ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (2009: 109).

Büyükbayram ve Gürkan'ın, 2014 yılında hemşireler ile yaptıkları çalışmada hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin onların iş tatminlerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer olarak Tagoe ve Quarshie de (2016) duygusal zekâ ve iş tatmini arasında önemli ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Nwankwo ve arkadaşlarının (2013) doktor ve hemşirelerden oluşan 116 çalışanı baz alarak yaptıkları çalışmada duygusal zekâ ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğunu saptamışlardır. Buna göre duygusal zekânın artması demek iş tatmininin artması demektir. Araştırmacılar, hastalarının duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını daha iyi anlayan doktorların hastaları tedavi etmekte daha başarılı olduklarını da eklemişlerdir. Dolayısıyla hastaların duygularını daha iyi anlamak, sağlık çalışanlarında daha yüksek iş tatmini sağlayabilmektedir.

Tudor (2017) çalışmasında duygusal zekâsı yüksek olan öğretim görevlilerinin işlerinden daha tatmin olduklarını saptamıştır. Aynı zamanda duygusal zekâ seviyesi daha yüksek olan öğrencilerin de öğretmenlerinden ve öğrenme ortamlarından daha memnun oldukları sonucuna ulaşmıştır. Benzer olarak Yuan ve arkadaşları (2014) da 124 öğretim görevlisi ile yaptıkları çalışmada duygusal zekâ ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışma sonucunda buna ek olarak iş tatmini ile genel sağlık arasında da anlamlı bir ilişki elde etmişlerdir. Buna göre duygusal zekâ, iş tatminini etkileyerek dolaylı olarak genel sağlık durumunu da etkilemektedir.

Masrek ve arkadaşlarının (2014) bilişim teknolojileri uzmanları ile yaptıkları çalışmada duygusal zekânın boyutlarından özdenetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetiminin iş tatminini etkilediği, öz farkındalık boyutunun iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Das ve Ali (2014: 24) devlet bankası ve özel banka çalışanlarını dahil ettikleri çalışmada toplam duygusal zekâ ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğunu saptamışlardır. Duyguların kullanımı ve diğerlerinin duygularının değerlendirilmesi boyutu ile iş tatmini arasında önemli ilişki varken, bireyin kendi duygularını değerlendirmesi ve duyguların yönetilmesi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yapılan çalışmada devlet bankası ve özel banka çalışanlarının kadro, cinsiyet, medeni hal fark etmeksizin eşit duygusal zekâ algısına sahip oldukları belirtilmiştir.

Nezad ve Bahramzade (2013: 979) İran'da bir su yardım şirketindeki çalışanlarla yaptıkları çalışma sonucunda duygusal zekânın özgüven alt boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre çalışanların özgüveni arttıkça iş tatmini de artacaktır. Araştırmacılar ayrıca şirkette çalışanların duygusal zekâlarını geliştirmek için özgüven ve kişisel farkındalık alt boyutlarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışmaya göre duygusal zekâyı geliştirmek için gerekli olan bireysel davranışların üzerinde durmak iş tatminini de artırmaktadır.

Çekmecelioğlu, Günsel ve Ulutaş da (2012: 363) yaptıkları çalışmada duygusal zekâ ile içsel iş tatmini arasında olumlu ilişki olduğunu, özellikle duyguları tanımının içsel iş tatminini önemli derecede etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Kassim ve arkadaşları (2016: 53) duygusal zekânın bazı boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. Buna göre öğretim görevlileri baz alınarak yapılan çalışmada duygusal değerlendirme boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi boyutu ile iş tatmini arasında önemli anlamlı ilişki elde edilmiştir. Araştırmacılar çalışma sonunda,

öğretim görevlileri ile kurum arasında güçlü kurum ilişkisi kurabilmek için üniversitelerde bir 'Duygusal Bölüm' açılmasını önermişlerdir.

Miao, Humphrey ve Qian (2017: 281) iş kaynağının, duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği konusunda yaptıkları meta analiz çalışmasında, cinsiyetin, yaşın ve kadronun duygusal zekâ ve iş tatmini ilişkisinde hiçbir farklılık göstermediğini belirtmişlerdir. Ealias ve George ise (2012: 37) yaptıkları çalışmada tecrübe ve medeni durumun duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkide güçlü rol oynadığı sonucuna varmışlardır.

Rahmati ve Mohebi (2017:1) temel sağlık hizmeti çalışanları ile yaptıkları çalışma sonucunda duygusal zekâ ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Buna ek olarak erkek çalışanların duygusal zekâlarının kadın çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu sonucuna da ulaşmışlardır.

Çalışma sonuçlarından anlaşılacağı üzere duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki kuvvetli ilişki meslek fark etmeksizin kendini göstermektedir. Bu da duygusal zekâ konusuna, sektör ayrımı yapmaksızın, verilen önemin artırılmasıyla çalışanların iş tatminlerinin de artırılacağı ihtimalini güçlendirmektedir. İşinden tatmin olan çalışanın daha pozitif olması, bulunduğu kuruma daha bağlı olması ve iş arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurması muhtemeldir. Bütün bu olumlu çıktıların elde edilebilmesi, duygusal zekâ seviyesinin yükselmesiyle mümkün olabilmektedir. Buna göre kurumların, duygusal zekâlarını yükseltebilmeleri için çalışanlarına imkanlar yaratması önemli bir durum olup kurum açısından da büyük önem arz etmektedir.

## III. BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak araştırma konusunun önemi ve amacı belirtildikten sonra, araştırmanın kapsamı ve sınırları çizilerek, araştırmanın yöntemi, boyutları, ölçeği, hipotezlerine yer verilecek ve devamında araştırma bulguları sunulacaktır.

#### 3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Duygusal zekâ, zaman içerisinde geliştirilebilmesi mümkün olan önemli bir kavramdır. Başka bir ifade ile duygusal zekâ geliştirilebilir bir özelliğe sahiptir. Birey eğer yüksek bir duygusal zekâ seviyesine sahip ise sadece kendi duygularını anlamak ve kontrol etmekle kalmayarak aynı zamanda diğer insanlar üzerinde de duygusal boyutta önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu bağlamda işletmeler çalışanlarının duygusal zekâlarını geliştirerek iş tatmini üzerinde önemli gelişmeler sağlayabilmektedirler.

Bu araştırmanın amacı; bir kamu kurumunda çalışanların duygusal zekâ ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi test etmektir. Bununla birlikte çalışanların kendi ve başkalarının duygularını tanımlaması, değerlendirmesi, kullanması ve yönetmesi ile işlerinden sağladıkları tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin, demografik faktörlere göre nasıl bir değişim gösterdiği de belirlenecektir. Çalışmada söz konusu kamu kurumunun seçilmesindeki amaç, demografik açıdan çeşitlilik gösteren çalışanların ofis ortamı dışında da iş sahalarının bulunmasıdır. Kurumda ofis ortamında çalışanlar bulunmakla beraber sahaya inmek zorunda olan çalışanlar da vardır. Çalışma, demografik değişkenler, çalışma hayatı ve bu tür çalışma şartlarının yarattığı duygu durumunun,



çalışanlar tarafından duyguların düzenlenerek, duygulardan faydalanarak kontrol edilip edilemediğini belirlemek ve bütün bunların iş tatmin düzeylerini etkileyip etkilemediğini belirlemek adına önem arz etmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Çalışmanın yapıldığı kamu kuruluşu eğitim seviyesi, gelir seviyesi ve pozisyon gibi alanlarda farklılık gösteren birçok çalışana kapsamaktadır. Çalışanların büyük bir kısmı sürekli ofis ortamında bulunurken diğerleri saha çalışması da yapmaktadır. Bu nedenle çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ve iş tatmin düzeylerindeki farklılıkların sayılan hangi özelliğten kaynaklandığı belirlemek amacıyla çalışma planlanmıştır. Araştırmada önce kurumdan gerekli izin alınarak anket çalışması uygulanmıştır ve cevaplayanlara Kasım 2017-Mayıs 2018 tarihleri arasında ulaşılmış, toplamda 6 ayda anketler toplanmıştır. 2018 yılı itibariyle söz konusu kamu kurumunda toplam 600 kişi çalışmaktadır. Bu çalışmada toplam 330 anket teslim edilmiş ve bu çalışanlardan 310 anket geri dönüş sağlanmıştır. Hatalı veya eksik 23 anket çıkartılarak toplamda 287 anket elde edilmiştir. Gönderilmiş anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 93'tür. 600 evren için örneklemeden kaynaklanan hata payı % 4,18'dir. Ankete katılan kadın ve erkek sayısı arasında büyük bir farklılık olduğu görülmüştür. Erkek çalışanların sayıca daha fazla istihdam edilmiş olmaları buna sebep olarak gösterilebilir ve bu araştırmanın bir kısıtıdır.

Araştırmaya katılan kamu kuruluşundan çalışanlara anket yapmak üzere izin alınmıştır, fakat kurum isminin tezde paylaşılmasına izin vermediği için bu bilgi paylaşılmayacaktır. Araştırmada elde edilen sonuçlar tek bir kamu kurumuna ait olduğu için genelleme yapılması mümkün olmayacaktır.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada anket yöntemi veri toplama aracı olarak kabul edilmiştir. Geniş çaplı bir literatür taramasından sonra çalışmada yer alan değişkenleri en iyi ölçebilecek

ölçekler belirlenmeye çalışılmış ve uluslararası yazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Buna ek olarak çalışanların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla 10 soru geliştirilmiştir.

Çalışmada, katılımcıların demografik bilgilerine ulaşmak amacıyla, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları gelir seviyeleri, görevlerindeki pozisyonları, buldukları kurumdaki toplam hizmet süreleri, eşlerinin çalışıp çalışmama durumu, sahip oldukları çocuk sayıları, yaşamlarının büyük bölümünü nerede geçirdiklerine dair bilgiler içeren 10 soru sorulmuştur.

Duygusal zekâyı ölçmek için kullanılan anket Duygusal Zekâ Ölçeği'dir. Schutte ve arkadaşları (1998)'nin geliştirdiği ve Austin ve diğerlerinin (2003) modifiye ettiği Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlaması Emine Göçet (2006) tarafından yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek için Emine Göçet'ten gerekli izin alınmıştır.

Duygusal Zekâ Ölçeği 20'si olumlu 21'i olumsuz toplam 41 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca İyimserlik/Ruh Halini Düzenleme, Duygulardan Faydalanma ve Duyguların İfadesi olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır. Göçet'in (2006: 57) yaptığı faktör analizi sonucunda dört madde (3, 13, 14, 16. maddeler) bu üç faktörden herhangi birine katkı sağlamadığı için ölçekte yer almamıştır. Dolayısıyla ölçeğin bahsi geçen Türkçe versiyonu 37 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipi bir derecelendirme uygulanmıştır.

Çalışmada yer alan bir diğer ölçek Minnesota İş Tatmini Ölçeği'dir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye uyarlaması Aslı Baycan (1982) tarafından yapılmıştır. Ölçek, Baycan'dan gerekli izin alınarak çalışmada kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nde (1) hiç memnun değilim, (2) memnun değilim, (3) kararsızım, (4) memnunum, (5) çok memnunum şeklinde 5'li Likert tipi değerlendirme uygulanmıştır.

Anket formları araştırma yapılacak kuruma verilmeden önce biri kadın diğeri erkek iki kişi ile anket sorularının anlaşılabilirliği ve ne kadar sürede anketin tamamlanabildiği konusunda pilot çalışma yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formlarının %90'ı yüz yüze anket yöntemi kullanılarak katılımcıya ulaştırılmış, kalan anketler ise posta yolu ile katılımcıya ulaştırılmıştır. Anket sorularına başlamadan önce araştırmacının ismi ve anketi ne amaçla yaptığını belirten bir yazı eklenmiştir. Bu yazıda katılımcıların isim yazmamaları ve samimi cevap vermeleri de rica edilmiştir. Ayrıca posta yolu iletilen anketlere kurumdan alınan izin dilekçesi de eklenmiştir. Ön yazıyı takiben 10 sorudan oluşan Kişisel Bilgi Formu, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği eklenmiştir.

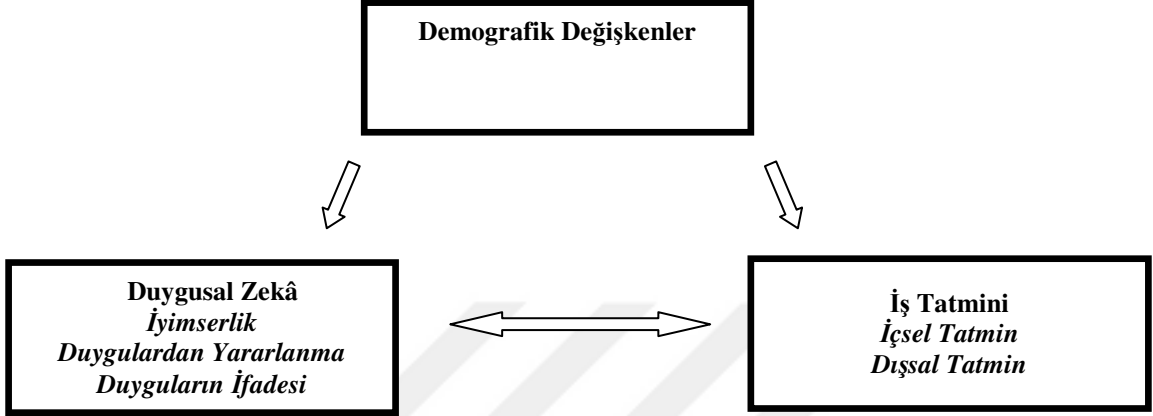
### 3.4. Araştırmanın Değişkenleri

Bu çalışmada bir kamu kurumu çalışanları üzerinde duygusal zekâ algıları 3 farklı duygusal zekâ boyutu (İyimserlik, Duygulardan Yararlanma, Duyguların İfadesi) ile incelenmiştir. Literatürde sıkça kullanılan Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 37 soru bulunmaktadır. Söz konusu duygusal zekâ ölçeğin orijinal alpha katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ayrıca Minnesota'nın geliştirdiği İş Tatmini Ölçeği'nden yararlanılmış ve ölçek; içsel ve dışsal tatmin olmak üzere 2 farklı boyut ve toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu iş tatmini ölçeğin orijinal alpha katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır. Duygusal Zekâ ve İş Tatmini Ölçeği 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır.

### 3.5. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın modeli tanımlayıcı araştırma özelliğindedir. Tanımlayıcı araştırmalarda amaç mevcut durumu, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır (Kurtuluş 2006: 52).

Araştırmada alışanların demografik özellikleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi; demografik özellikler ile iş tatmini düzeyleri arasında farklılık ve duygusal zekâ düzeyi ile iş tatmini arasındaki farklılığı ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:



**şekil 3.1:** Araştırmanın Modeli

### 3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişki belirlenecektir. Bu bağlamda çalışmada geliştirilen hipotezler şoyledir:

H1: Çalışanların demografik özellikleri açısından duygusal zekâ düzeyleri farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların demografik özellikleri açısından iş tatmin düzeyleri farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## IV. BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve normallik testleri, demografik değişkenlere göre duygusal zekânın ve iş tatmininin karşılaştırılmasına ait bulgulara yer verilecektir. Ayrıca demografik değişkenlere göre duygusal zekânın ve iş tatminin farklılık gösterip göstermediğine dair bulgulara yer verilecektir. Devamında duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişki ve duygusal zekânın iş tatmini üzerindeki etkisi sunulacaktır.

#### 4.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılanların demografik, mesleki ve aile bilgilerinin frekans ve yüzdelere yer verilmiştir.

**Tablo 4.1:** Katılımcıların demografik bilgileri

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	42	14,6
	Erkek	245	85,4
Yaş	24 ve altı	11	3,8
	25-34	80	27,9
	35-44	74	25,8
	45-54	83	28,9
	55 ve üstü		13,6
Medeni Durumu	Evli	222	77,4
	Bekar	65	22,6
Eğitim	İlköğretim	17	5,9
	Lise	69	24,0
	Ön lisans	76	26,5
	Lisans	104	36,2
	Yüksek Lisans	21	7,3
Gelir	3000 ve altı	67	23,3
	3000-4000 arası	133	46,3
	4000-5000 arası	68	23,7
	5000 ve üzeri	19	6,6

Tablo 4.1’de katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların önemli bir bölümü erkek ve evlilerden oluştuğu görülmektedir. Ayrıca bireylerin %28,9’u 45-54 yaş arasında, %36,2’si lisans mezunu ve %46,3’ü 3000-4000 arası gelire sahiptir.

**Tablo 4.2:** Katılımcıların mesleki ve aile bilgileri

	Değişkenler	N	%
Şu An Ki Göreviniz	Bölge Müdürü	1	,3
	Bölge Müdür Yardımcısı	2	,7
	Şube Müdürü	9	3,2
	İşletme Müdürü	4	1,4
	İşletme Müdür Yardımcısı	9	3,1
	İşletme Şefi	44	15,3
	Mühendis	21	7,3
	Memur	98	34,1
	Orman Muhafaza Memuru	93	32,4
	Sayman	6	2,1
Hizmet Süreniz	3 yıldan az	45	15,7
	3-5 yıl arası	48	16,7
	6-10 yıl arası	47	16,4
	11-15 yıl arası	29	10,1
	16-20 yıl arası	18	6,3
	20 yıldan fazla	100	34,8
Eş Çalışma Durumu	Evet	87	30,3
	Hayır	200	69,7
	Yok	74	25,8
Çocuk Sayısı	1	49	17,1
	2	115	40,1
	3	42	14,6
	4 ve üzeri	7	2,4
	Ege	15	5,2
Bölge	Marmara	27	9,4
	Akdeniz	41	14,3
	Batı Karadeniz	152	53,0
	Orta ve Doğu Karadeniz	24	8,4
	İç Anadolu	20	7,0
	Güneydoğu Anadolu	3	1,0

Tablo 4.2’de katılımcıların mesleki ve aile bilgilerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların %53’ü hayatının büyük bir kısmını Batı Karadeniz Bölgesi’nde geçirmiş ve %69,7’si eşi herhangi bir işte çalışmamaktadır. Ayrıca ankete katılanların büyük bir bölümü memur veya orman muhafaza memurudur. Bununla birlikte bireylerin %34,8’i 20 yıldan fazla tecrübeye ve %40,1’i 2 tane çocuğa sahiptir.

#### 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

**Tablo 4.3:** Araştırmada kullanılan ölçek ve boyutlarının güvenilirlikleri

Boyutlar	Madde	Cronbach's
İş Tatmini	20	.915
İçsel Tatmin	12	.896
Dışsal Tatmin	8	.925
Duygusal Zekâ	37	.834
İyimserlik	17	.821
Duygulardan Yararlanma	6	.869
Duyguların İfadesi	14	.830

Tablo 4.3'te iş tatmini ve duygusal zekâ boyutlarının güvenilirliklerine yer verilmiştir. Uzgören'e (2012: 54) göre Cronbach Alpha katsayısı  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek güvenilirdir. Bundan büyükse ( $> 0,80$ ) ölçek yüksek güvenilirlik düzeyindedir. Buna göre araştırmada kullanılan duygusal zekâ ve iş tatmini ölçeği yüksek güvenilirlik ( $> 0,80$ ) düzeyindedir.

#### 4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testleri

**Tablo 4.4:** Araştırmada kullanılan ölçek boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İş Tatmini	287	3,3767	,67151	-,569	,097
İçsel Tatmin	287	3,4643	,68237	-,718	,338
Dışsal Tatmin	287	3,2516	,74509	-,476	-,247
Duygusal Zekâ	287	3,5065	,39721	,193	-,272
İyimserlik	287	3,7030	,51702	-1,011	1,623
Duygulardan Yararlanma	287	3,0854	,69907	-,190	,011
Duyguların İfadesi	287	3,4559	,58649	-,081	-,314

Tablo 4.4'te araştırmaya katılanların iş tatmini ve duygusal zekâ boyutlarının ortalamalarına yer verilmiştir. Duygusal zekâ boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip "İyimserlik" boyutu iken en düşük ortalamaya sahip "Duygulardan Yararlanma"dır. İş tatmini boyutlarından en yüksek ortalama ise "İçsel Tatmin"dir.

George ve Mallery (2010)'in belirttiğine göre çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olursa ölçek normal dağılmaktadır. Ayrıca parametrik testler daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vermektedir. Tabachnick ve Fidell (2013: 952) ise bu

değerlerin +1,5 ile -1,5 arasında olması durumunda ölçeğin normal dağıldığını savunmuşlardır. Bu çalışmada kullanılan ölçek ve boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasındadır. Bunun için çalışmada parametrik testler olan One-way Anova varyans testi ve bağımsız iki grup T-testi kullanılmıştır.

#### 4.4. Demografik Değişkenlere Göre Duygusal Zekânın Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, eğitim durumu, gelir durumu, çocuk sayısı, eş çalışma durumu gibi demografik değişkenlere göre katılımcıların duygusal zekâlarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Anova ve t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.5:** Cinsiyete göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin T- testi

Duygusal Zekâ Boyutları	Gruplar (Cinsiyet)	N	X̄	Ss	P
İyimserlik	Kadın	42	3,6637	,61065	,595
	Erkek	245	3,7097	,50035	
Duygulardan Faydalanma	Kadın	42	3,2817	,66818	<b>,049</b>
	Erkek	245	3,0517	,70002	
Duyguların İfadesi	Kadın	42	3,5733	,49392	,161
	Erkek	245	3,4358	,59951	
Duygusal Zekâ	Kadın	42	3,5689	,44128	,271
	Erkek	245	3,4958	,38913	

Tablo 4.5'te cinsiyete göre duygusal zekâ ve boyutlarının ortalamalarının t-testi ile karşılaştırılması gösterilmiştir. T testi sonuçlarına göre toplam duygusal zekâ, iyimserlik ve duyguların ifadesi boyutlarının ortalaması cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Buna karşın duygusal zekânın duygulardan faydalanma boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) vardır. Buna göre kadınların erkeklere oranla duygulardan faydalanma ortalamaları daha yüksektir.



**Tablo 4.6:** Medeni duruma göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin T-testi

Duygusal Zekâ Boyutları	Gruplar (Medeni Durum)	N	X̄	Ss	P
İyimserlik	Evli	222	3,7244	,52429	,195
	Bekâr	65	3,6298	,48818	
Duygulardan Faydalanma	Evli	222	3,0781	,71024	,745
	Bekâr	65	3,1103	,66424	
Duyguların İfadesi	Evli	222	3,4962	,59618	<b>,031</b>
	Bekâr	65	3,3183	,53378	
Duygusal Zekâ	Evli	222	3,5314	,39867	<b>,049</b>
	Bekâr	65	3,4212	,38296	

Tablo 4.6’da medeni duruma göre duygusal zekâ ve boyutlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır. T-testi sonuçlarına göre iyimserlik ve duygulardan faydalanma boyutlarının ortalaması medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Buna karşın duygusal zekâ ve duyguların ifadesi boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) vardır. Evli olanların bekârlara oranla duyguların ifadesi boyutu ve duygusal zekâ ortalamaları daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4.7:** Eş çalışma durumuna göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin T-testi

Duygusal Zekâ Boyutları	Gruplar (Eşiniz Çalışıyor mu?)	N	X̄	Ss	P
İyimserlik	Evet	87	3,7205	,50469	,705
	Hayır	200	3,6953	,52336	
Duygulardan Faydalanma	Evet	87	3,1648	,79545	,205
	Hayır	200	3,0508	,65189	
Duyguların İfadesi	Evet	87	3,5623	,61014	<b>,042</b>
	Hayır	200	3,4096	,57128	
Duygusal Zekâ	Evet	87	3,5663	,41813	0,092
	Hayır	200	3,4804	,38593	

Tablo 4.7’de eş çalışma durumuna göre duygusal zekâ ve boyutlarının ortalamalarının t-testi ile karşılaştırılması gösterilmektedir. Analiz sonuçları toplam duygusal zekâ, iyimserlik ve duygulardan faydalanma boyutlarının ortalamasının eş çalışma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermediğini ortaya koymuştur. Buna karşın duygusal zekânın duyguların ifadesi boyutu ile eş çalışma durumu arasında anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) bulunmaktadır. Eşi çalışan katılımcıların çalışmayan katılımcılara oranla duyguların ifadesi ortalaması daha yüksektir.

**Tablo 4.8:** Yaşa göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

Duygusal Zekâ Boyutları	Gruplar (Yaş)	N	$\bar{X}$	Ss	P
İyimserlik	24 ve altı	11	3,4545	,64474	,298
	25-34	80	3,7578	,48119	
	35-44	74	3,6402	,58455	
	45-54	83	3,7380	,49410	
	55 ve üstü	39	3,7051	,45091	
Duygulardan Faydalanma	24 ve altı	11	2,9394	,83757	,434
	25-34	80	3,1563	,76046	
	35-44	74	3,1622	,66836	
	45-54	83	3,0120	,69101	
	55 ve üstü	39	2,9915	,59475	
Duyguların İfadesi	24 ve altı	11	3,1469	,62819	,194
	25-34	80	3,4654	,63254	
	35-44	74	3,5603	,56016	
	45-54	83	3,4208	,57405	
	55 ve üstü	39	3,4004	,53328	
Duygusal Zekâ	24 ve altı	11	3,2629	,49881	,263
	25-34	80	3,5405	,43382	
	35-44	74	3,5299	,39344	
	45-54	83	3,4998	,37690	
	55 ve üstü	39	3,4747	,32402	

Tablo 4.8’de yaşa göre duygusal zekâ ve boyutlarının ortalamaları Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlara bakıldığında toplam duygusal zekâ, iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi boyutlarının ortalaması yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermediği anlaşılmaktadır. Katılımcıların farklı yaş seviyelerinde duygusal zekâ seviyeleri değişmemektedir.

**Tablo 4.9:** Bölgelere göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin T-testi

Duygusal Zekâ Boyutları	Gruplar (Bölgeler)	N	$\bar{X}$	Ss	P
İyimserlik	Batı Karadeniz	152	3,7348	,45702	,269
	Diğer Bölgeler	135	3,6671	,57682	
Duygulardan Faydalanma	Batı Karadeniz	152	3,0340	,71983	,187
	Diğer Bölgeler	135	3,1432	,67291	
Duyguların İfadesi	Batı Karadeniz	152	3,3664	,60652	<b>,006</b>
	Diğer Bölgeler	135	3,5567	,54799	
Duygusal Zekâ	Batı Karadeniz	152	3,4778	,39533	0,195
	Diğer Bölgeler	135	3,5387	,39830	

Tablo 4.9’da katılımcıların hayatlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri bölgeye göre duygusal zekâ ve boyutlarının ortalamaları t-testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde toplam duygusal zekâ, iyimserlik ve duygulardan faydalanma boyutlarının ortalamasının hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği bölgeye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermediği anlaşılmaktadır. Buna

karşın duygusal zekânın duyguların ifadesi boyutu ile hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği bölge arasında anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) bulunmaktadır. Hayatının büyük bir bölümünü Batı Karadeniz’de geçirenlerin geçirmeyenlere göre duyguların ifadesi ortalaması daha düşüktür.

**Tablo 4.10:** Eğitim durumuna göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

Duygusal Zekâ Boyutları	Gruplar (Eğitim)	N	$\bar{X}$	Ss	P
İyimserlik	İlköğretim	17	3,7279	,47902	,357
	Lise	69	3,5897	,48525	
	Ön lisans	76	3,7385	,47134	
	Lisans	104	3,7434	,55690	
	Yüksek Lisans	21	3,7262	,59110	
Duygulardan Faydalanma	İlköğretim	17	2,7353	,74782	,036
	Lise	69	3,0411	,58397	
	Ön lisans	76	3,0768	,77241	
	Lisans	104	3,1058	,69792	
	Yüksek Lisans	21	3,4444	,62212	
Duyguların İfadesi	İlköğretim	17	3,2262	,65862	,004
	Lise	69	3,3746	,54087	
	Ön lisans	76	3,3573	,60565	
	Lisans	104	3,5570	,56450	
	Yüksek Lisans	21	3,7656	,54960	
Duygusal Zekâ	İlköğretim	17	3,3879	,36058	,015
	Lise	69	3,4207	,33942	
	Ön lisans	76	3,4748	,43023	
	Lisans	104	3,5689	,39232	
	Yüksek Lisans	21	3,6898	,42067	

Tablo 4.10’da eğitim durumuna göre duygusal zekâ ve boyutlarının ortalamalarının karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Sonuçlara göre duygusal zekânın iyimserlik boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) bulunmamaktadır. Buna karşın toplam duygusal zekâ, duyguların ifadesi ve duygulardan faydalanma boyutlarının ortalaması eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Buna göre eğitim durumu yükseldikçe duygusal zekânın ortalaması da yükselmektedir.

**Tablo 4.11:** Gelir durumuna göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

Duygusal Zekâ Boyutları	Gruplar (Gelir)	N	X̄	Ss	P
İyimserlik	3000 ve altı	67	3,6483	,52897	,428
	3000-4000 arası	133	3,7209	,43767	
	4000-5000 arası	68	3,6783	,67550	
	5000 ve üzeri	19	3,8586	,27705	
Duygulardan Faydalanma	3000 ve altı	67	3,0348	,73999	,509
	3000-4000 arası	133	3,0514	,63338	
	4000-5000 arası	68	3,1936	,72883	
	5000 ve üzeri	19	3,1140	,88026	
Duyguların İfadesi	3000 ve altı	67	3,2847	,65230	,001
	3000-4000 arası	133	3,4332	,53991	
	4000-5000 arası	68	3,5690	,52259	
	5000 ve üzeri	19	3,8138	,67418	
Duygusal Zekâ	3000 ve altı	67	3,4002	,45029	,005
	3000-4000 arası	133	3,4985	,33929	
	4000-5000 arası	68	3,5620	,42358	
	5000 ve üzeri	19	3,7383	,37472	

Tablo 4.11’de gelir durumuna göre duygusal zekâ ve boyutlarının ortalamaları Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlara bakıldığında iyimserlik ve duygulardan faydalanma boyutlarının ortalamasının gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermediği anlaşılmaktadır. Buna karşın toplam duygusal zekâ ve duyguların ifadesi boyutu ile gelir durumu arasında anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) bulunmaktadır. Buna göre katılımcıların gelir durumu arttıkça toplam duygusal zekâ ve duyguların ifadesi boyutunun ortalaması da artmaktadır.

**Tablo 4.12.** Hizmet süresine göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

Duygusal Zekâ Boyutları	Gruplar (Hizmet Süresi)	N	X̄	Ss	P
İyimserlik	3 yıldan az	45	3,7264	,52041	,008
	3-5 yıl arası	48	3,5286	,52560	
	6-10 yıl arası	47	3,7660	,57864	
	11-15 yıl arası	29	3,4935	,65045	
	16-20 yıl arası	18	3,8993	,29946	
	20 yıldan fazla	100	3,7719	,43423	
Duygulardan Faydalanma	3 yıldan az	45	3,2037	,76532	,170
	3-5 yıl arası	48	3,0243	,63673	
	6-10 yıl arası	47	3,2128	,84105	
	11-15 yıl arası	29	3,2471	,61981	
	16-20 yıl arası	18	2,9537	,62310	
	20 yıldan fazla	100	2,9783	,64556	
Duyguların İfadesi	3 yıldan az	45	3,4530	,63097	,132
	3-5 yıl arası	48	3,3413	,57518	
	6-10 yıl arası	47	3,6596	,66805	
	11-15 yıl arası	29	3,3820	,44923	
	16-20 yıl arası	18	3,5214	,52607	
	20 yıldan fazla	100	3,4262	,56425	

**Tablo 4.12 (devamı):** Hizmet süresine göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

Duygusal Zekâ Boyutları	Gruplar (Hizmet Süresi)	N	$\bar{X}$	Ss	P
Duygusal Zekâ	3 yıldan az	45	3,5363	,45081	<b>,023</b>
	3-5 yıl arası	48	3,3784	,39162	
	6-10 yıl arası	47	3,6302	,45278	
	11-15 yıl arası	29	3,4007	,38657	
	16-20 yıl arası	18	3,5991	,28228	
	20 yıldan fazla	100	3,5103	,34780	

Tablo 4.12’de hizmet süresine göre duygusal zekâ ve boyutlarının ortalamaları Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlar duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi boyutlarının ortalamasının hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermediğini ortaya koymuştur. Buna karşın toplam duygusal zekâ ve iyimserlik boyutu ile farklı hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 4.13:** Göreve göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

Duygusal Zekâ Boyutları	Gruplar (Görev)	N	$\bar{X}$	Ss	P
İyimserlik	Yönetici	25	3,8175	,40702	<b>,652</b>
	İşletme Şefi	44	3,7642	,60293	
	Mühendis	21	3,6905	,54108	
	Memur	104	3,6863	,51169	
	Orman Muhafaza Memuru	93	3,6647	,50387	
Duygulardan Faydalanma	Yönetici	25	3,0733	,69402	<b>,073</b>
	İşletme Şefi	44	3,3068	,68572	
	Mühendis	21	3,1905	,68776	
	Memur	104	3,0962	,68293	
	Orman Muhafaza Memuru	93	2,9480	,70965	
Duyguların İfadesi	Yönetici	25	3,4738	,54378	<b>,111</b>
	İşletme Şefi	44	3,6206	,56561	
	Mühendis	21	3,5568	,60906	
	Memur	104	3,4615	,57624	
	Orman Muhafaza Memuru	93	3,3441	,60181	
Duygusal Zekâ	Yönetici	25	3,5719	,39596	<b>,037</b>
	İşletme Şefi	44	3,6327	,40969	
	Mühendis	21	3,5573	,39040	
	Memur	104	3,5068	,40306	
	Orman Muhafaza Memuru	93	3,4173	,37242	

Tablo 4.13’te göreve göre duygusal zekâ ve boyutlarının ortalamaları Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonucuna göre iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi boyutlarının ortalaması göreve göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Ancak toplam duygusal zekâ ile katılımcıların

görevleri arasında anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) vardır. Buna göre orman muhafaza memurlarının diğer görevdeki katılımcılara göre duygusal zekâları daha düşüktür.

**Tablo 4.14:** Çocuk sayısına göre duygusal zekânın karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

Duygusal Zekâ Boyutları	Gruplar (Çocuk Sayısı)	N	X̄	Ss	P
İyimserlik	Yok	74	3,6461	,57990	,257
	1	49	3,6199	,51710	
	2	115	3,7685	,48299	
	3 ve üzeri	49	3,7181	,48716	
Duygulardan Faydalanma	Yok	74	3,1126	,78228	,022
	1	49	3,2687	,68955	
	2	115	3,0942	,61698	
	3 ve üzeri	49	2,8401	,71034	
Duyguların İfadesi	Yok	74	3,4314	,59853	,110
	1	49	3,5039	,60713	
	2	115	3,5231	,52402	
	3 ve üzeri	49	3,2873	,66391	
Duygusal Zekâ	Yok	74	3,4748	,42372	,090
	1	49	3,5190	,42033	
	2	115	3,5659	,37284	
	3 ve üzeri	49	3,4021	,37269	

Tablo 4.14'te çocuk sayısına göre duygusal zekâ ve boyutlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır. Anova testi sonuçları incelendiğinde toplam duygusal zekâ, duyguların ifadesi ve iyimserlik boyutlarının ortalaması çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermediği anlaşılmaktadır. Buna karşın duygusal zekânın duygulardan faydalanma boyutu ile çocuk sayısı arasında anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) vardır. Çocuk sayısı 3 ve üzerinde olan katılımcıların daha düşük sayıda çocuk sahibi olanlara ve hiç çocuğu olmayanlara göre duygusal zekâ boyutlarından duygulardan faydalanma ortalaması daha düşüktür.

#### 4.5. Demografik Değişkenlere Göre İş Tatminin Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, eğitim durumu, gelir durumu, çocuk sayısı, eş çalışma durumu gibi demografik değişkenlere göre katılımcıların iş tatmininin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Anova ve t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.15:** Cinsiyete göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin T- testi

İş Tatmini Boyutları	Gruplar (Cinsiyet)	N	X̄	Ss	P
İçsel Tatmin	Kadın	42	3,6012	,66833	,160
	Erkek	245	3,4408	,68333	
Dışsal Tatmin	Kadın	42	3,5619	,60241	<b>,003</b>
	Erkek	245	3,1984	,75520	
İş Tatmini	Kadın	42	3,6071	,57568	<b>,016</b>
	Erkek	245	3,3371	,67981	

Tablo 4.15'te cinsiyete göre iş tatmini ve boyutlarının ortalamaları ile t-testi karşılaştırılması gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında içsel tatminin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermediği anlaşılmaktadır. Buna karşın iş tatmini ve dışsal tatmin ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) bulunmaktadır. Kadınların erkeklere göre iş tatmini ve dışsal tatmini daha yüksektir.

**Tablo 4.16:** Medeni duruma göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin T- testi

İş Tatmini Boyutları	Gruplar (Medeni Durum)	N	X̄	Ss	P
İçsel Tatmin	Evli	222	3,4929	,68740	,190
	Bekâr	65	3,3667	,66075	
Dışsal Tatmin	Evli	222	3,2914	,73839	,094
	Bekâr	65	3,1154	,75751	
İş Tatmini	Evli	222	3,4108	,66933	,111
	Bekâr	65	3,2600	,67095	

Tablo 4.16'da medeni duruma göre iş tatmini ve boyutlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır. T-testi sonuçları içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmininin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermediğini ortaya koymuştur. Katılımcıların medeni durumları iş tatmin düzeylerini değiştirmemektedir.

**Tablo 4.17:** Eş çalışma durumuna göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin T-testi

İş Tatmini Boyutları	Gruplar (Eşiniz Çalışıyor mu?)	N	X̄	Ss	P
İçsel Tatmin	Evet	87	3,4933	,67727	,636
	Hayır	200	3,4517	,68588	
Dışsal Tatmin	Evet	87	3,3310	,68816	,234
	Hayır	200	3,2170	,76763	
İş Tatmini	Evet	87	3,4305	,64598	,372
	Hayır	200	3,3533	,68257	

Tablo 4.17’de eş çalışma durumuna göre iş tatmini ve boyutlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır. T-testi sonuçlarına bakıldığında içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmininin eş çalışma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermediği görülmektedir. Buna göre katılımcıların eşlerinin çalışması veya çalışmaması iş tatmin düzeylerini değiştirmemektedir.

**Tablo 4.18:** Yaşa göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

İş Tatmini Boyutları	Gruplar (Yaş)	N	X̄	Ss	P
İçsel Tatmin	24 ve altı	11	3,5833	,43621	,941
	25-34	80	3,4365	,64893	
	35-44	74	3,4527	,68996	
	45-54	83	3,4578	,70331	
	55 ve üstü	39	3,5235	,76638	
Dışsal Tatmin	24 ve altı	11	3,3273	,64201	,551
	25-34	80	3,1725	,75573	
	35-44	74	3,2703	,74663	
	45-54	83	3,2241	,73544	
	55 ve üstü	39	3,4154	,77444	
İş Tatmini	24 ve altı	11	3,4636	,48994	,757
	25-34	80	3,3150	,65798	
	35-44	74	3,3851	,66999	
	45-54	83	3,3663	,66466	
	55 ve üstü	39	3,4846	,76967	

Tablo 4.18’de yaşa göre iş tatmini ve boyutlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır. Anova testi sonuçlarına göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Katılımcıların farklı yaş düzeylerinde iş tatmin düzeyleri değişmemektedir.

**Tablo 4.19:** Bölgeye göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin T- testi

İş Tatmini Boyutları	Gruplar (Bölge)	N	X̄	Ss	P
İçsel Tatmin	Batı Karadeniz	152	3,5948	,64842	,001
	Diğer Bölgeler	135	3,3173	,69203	
Dışsal Tatmin	Batı Karadeniz	152	3,4329	,72667	,000
	Diğer Bölgeler	135	3,0474	,71454	
İş Tatmini	Batı Karadeniz	152	3,5391	,63891	,000
	Diğer Bölgeler	135	3,1937	,66238	

Tablo 4.19’da katılımcıların hayatlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri bölgeye göre iş tatmini ve boyutlarının ortalamaları t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçlarından içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmininin katılımcıların hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) gösterdiği anlaşılmaktadır. Buna



göre hayatının büyük bir bölümünü Batı Karadeniz Bölgesinde geçiren katılımcıların diğer bölgelerde geçiren katılımcılara göre içsel tatmin, dışsal tatmin iş tatmin düzeyleri daha yüksektir.

**Tablo 4.20:** Eğitim durumuna göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

İş Tatmini Boyutları	Gruplar (Eğitim)	N	$\bar{X}$	Ss	P
İçsel Tatmin	İlköğretim	17	3,3431	,77386	,932
	Lise	69	3,5024	,66328	
	Ön lisans	76	3,4781	,63892	
	Lisans	104	3,4559	,70901	
	Yüksek Lisans	21	3,4286	,73753	
Dışsal Tatmin	İlköğretim	17	3,3176	,75601	,671
	Lise	69	3,3333	,70787	
	Ön lisans	76	3,2461	,76393	
	Lisans	104	3,2279	,74982	
	Yüksek Lisans	21	3,0667	,79267	
İş Tatmini	İlköğretim	17	3,3412	,75627	,850
	Lise	69	3,4428	,64279	
	Ön lisans	76	3,3888	,66521	
	Lisans	104	3,3500	,68205	
	Yüksek Lisans	21	3,2762	,70686	

Tablo 4.20’de eğitim durumuna göre iş tatmini ve boyutlarının ortalamaları Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) olmadığını göstermektedir. Katılımcıların farklı eğitim düzeylerinde iş tatmin düzeyleri değişmemektedir.

**Tablo 4.21:** Gelir durumuna göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

İş Tatmini Boyutları	Gruplar (Gelir)	N	$\bar{X}$	Ss	P
İçsel Tatmin	3000 ve altı	67	3,5124	,66702	,488
	3000-4000 arası	133	3,3972	,71059	
	4000-5000 arası	68	3,5355	,66282	
	5000 ve üzeri	19	3,5088	,60470	
Dışsal Tatmin	3000 ve altı	67	3,2761	,76734	,808
	3000-4000 arası	133	3,2120	,76861	
	4000-5000 arası	68	3,3147	,71263	
	5000 ve üzeri	19	3,2158	,63967	
İş Tatmini	3000 ve altı	67	3,4002	,45029	,744
	3000-4000 arası	133	3,4060	,66785	
	4000-5000 arası	68	3,3316	,69575	
	5000 ve üzeri	19	3,4353	,65290	

Tablo 4.21’de gelir durumuna göre iş tatmini ve boyutlarının ortalamaları Anova testi ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre içsel tatmin, dışsal

tatmin ve iş tatmini gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Katılımcıların farklı gelir düzeylerinde iş tatmin düzeyleri değişmemektedir.

**Tablo 4.22:** Hizmet süresine göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

İş Tatmini Boyutları	Gruplar (Hizmet Süresi)	N	X̄	Ss	P
İçsel Tatmin	3 yıldan az	45	3,4907	,64064	<b>,037</b>
	3-5 yıl arası	48	3,2309	,68335	
	6-10 yıl arası	47	3,4770	,64566	
	11-15 yıl arası	29	3,2989	,80841	
	16-20 yıl arası	18	3,7037	,57396	
	20 yıldan fazla	100	3,5633	,67140	
Dışsal Tatmin	3 yıldan az	45	3,3044	,68256	<b>,001</b>
	3-5 yıl arası	48	2,8500	,71608	
	6-10 yıl arası	47	3,3702	,69717	
	11-15 yıl arası	29	3,0690	,87223	
	16-20 yıl arası	18	3,3722	,79321	
	20 yıldan fazla	100	3,3960	,69615	
İş Tatmini	3 yıldan az	45	3,4144	,60628	<b>,003</b>
	3-5 yıl arası	48	3,0594	,64285	
	6-10 yıl arası	47	3,4383	,62695	
	11-15 yıl arası	29	3,2034	,81152	
	16-20 yıl arası	18	3,5667	,60997	
	20 yıldan fazla	100	3,4990	,65466	

Tablo 4.22’de katılımcıların hizmet süresine göre iş tatmini ve boyutlarının ortalamalarının Anova testi ile karşılaştırılması gösterilmektedir. Anova testi sonuçlarına göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini katılımcıların hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Başka bir ifade ile 3-5 yıl arasında hizmet süresi olan katılımcıların, farklı hizmet süresine sahip olan katılımcılara göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmin düzeyleri daha düşüktür. 16 yıldan daha fazla hizmet süresine sahip olan katılımcılar içsel tatmin, dışsal tatmin iş tatmin düzeyleri daha yüksektir.

**Tablo 4.23:** Göreve göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

İş Tatmini Boyutları	Gruplar (Görev)	N	X̄	Ss	P
İçsel Tatmin	Yönetici	25	3,5300	,65346	,222
	İşletme Şefi	44	3,6667	,46728	
	Mühendis	21	3,3968	,73594	
	Memur	104	3,4503	,77737	
	Orman Muhafaza Memuru	93	3,3817	,64096	
Dışsal Tatmin	Yönetici	25	3,3040	,68949	,654
	İşletme Şefi	44	3,3136	,58492	
	Mühendis	21	3,1571	,79282	
	Memur	104	3,3058	,77457	
	Orman Muhafaza Memuru	93	3,1688	,78657	
İş Tatmini	Yönetici	25	3,4200	,65479	,521
	İşletme Şefi	44	3,4966	,48048	
	Mühendis	21	3,2833	,71016	
	Memur	104	3,4019	,74309	
	Orman Muhafaza Memuru	93	3,3011	,66205	

Tablo 4.23'te katılımcıların görevlerine göre iş tatmini ve boyutlarının ortalamalarının Anova testi ile karşılaştırması görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini katılımcıların görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Başka bir ifade ile farklı görevdeki katılımcıların iş tatmin düzeyleri birbirine benzerdir.

**Tablo 4.24:** Çocuk sayısına göre iş tatmininin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

İş Tatmini Boyutları	Gruplar (Çocuk Sayısı)	N	X̄	Ss	P
İçsel Tatmin	Yok	74	3,3277	,68958	,262
	1	49	3,5153	,64610	
	2	115	3,5080	,67916	
	3 ve üzeri	49	3,5170	,70669	
Dışsal Tatmin	Yok	74	3,0838	,79416	,128
	1	49	3,3592	,63702	
	2	115	3,2730	,71749	
	3 ve üzeri	49	3,3469	,80909	
İş Tatmini	Yok	74	3,2209	,70962	,131
	1	49	3,4541	,58326	
	2	115	3,4087	,65899	
	3 ve üzeri	49	3,4592	,70457	

Tablo 4.24'te katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre iş tatmini ve boyutlarının ortalamaları Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Başka bir ifade ile katılımcıların çocuk sayısına göre iş tatmin düzeyleri değişmemektedir.

**Tablo 4. 25:** Hipotez sonuç tablosu

	İyimserlik	Duygulardan Faydalanma	Duyguların İfadesi	Duygusal Zekâ	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini
Cinsiyet	x	✓	x	x	x	✓	✓
Medeni Durum	x	x	✓	✓	x	x	x
Eş Çalışma Durumu	x	x	✓	x	x	x	x
Yaş	x	x	x	x	x	x	x
Bölge	x	x	✓	x	✓	✓	✓
Eğitim Durumu	x	✓	✓	✓	x	x	x
Gelir Düzeyi	x	x	✓	✓	x	x	x
Hizmet Süresi	✓	x	x	✓	✓	✓	✓
Görev	x	x	x	✓	x	x	x
Çocuk Sayısı	x	✓	x	x	x	x	x

Tablo 4.25'te görülüyor ki çalışanların demografik özellikleri açısından duygusal zekâ düzeyleri ve iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır. Buna göre H1 ve H2 kısmen kabul edilmiştir.

#### 4.6. Duygusal Zekâ ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

**Tablo 4.26:** Duygusal zekâ boyutları ile iş tatmini boyutları arasındaki korelasyon analizi

	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini
İyimserlik	,390**	,286**	,363**
Duygulardan Faydalanma	-,047	-,134*	-,083
Duyguların İfadesi	,027	-,047	-,003
Duygusal Zekâ	,229**	,101	,186**

Tablo 4.26'da korelasyon analiziyle duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Yapılan analizler sonucunda; duygusal zekâ boyutlarından iyimserlik ile içsel tatmin (0,390), dışsal tatmin (0,286) ve iş tatmini (0,363) arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Duygulardan faydalanma ile dışsal tatmin arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) bir ilişki varken içsel tatmin ve iş tatmini ile duygulardan faydalanma arasında anlamlı bir ilişki ( $p > 0,05$ ) bulunmamaktadır.

Duygusal zekâ boyutlarından duyguların ifadesi ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p > 0,05$ ) bir ilişki yoktur. Son olarak duygusal zekâ ile içsel tatmin (0,229) ve iş tatmini (0,186) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $p < 0,05$ ) vardır. Bu bulgulara göre H3 kabul edilmiştir.



## V. BÖLÜM

### 5. SONUÇ

Hayatımızda duygunun yapıcı rolü gitgide artmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara örnek olacak kadar niteliksel donanımlara sahip olmaları ve çalışanların duygusal açıdan olgun olmaları işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Duyguların zekânın yaşam tatmini yanında iş tatminini sağlamaya da katkısı olduğu hakkındaki inaniş duygusal zekâ hakkında yapılan pek çok araştırma sonucu ile desteklenmektedir. Duygusal zekâ; kişinin yaşam başarısının belirleyicisi olarak öncelikle kendi duygularını tanıması ve denetlemesi, ardından yaşam hedefleri doğrultusunda kendi motivasyonunu sağlaması, kişilerarası ilişki kabiliyeti ile karşı tarafın duygularını da fark edip onlarla empati kurabilmesi demektir.

Bu çalışmada duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda çalışanların kendi ve başkalarının duygularını tanımlaması, değerlendirmesi, kullanması ve yönetmesi ile işlerinden sağladıkları tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin, demografik faktörlere göre nasıl değiştiği de belirlenmiştir. Araştırma Batı Karadeniz Bölgesi'nde bir kamu kurumunda 287 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim ve gelir düzeyi ile çalışanların duygusal zekâ seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Gelir düzeyi ve eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların duygusal zekâ seviyesi de artmaktadır. Çalışanların gelir düzeyinin artması ile birlikte eğitim seviyesi de artmakta, bu durum duygusal zekâyı olumlu bir yönde etkilemektedir. Gelir durumu yükseldikçe insanlar duygularını algılamaya ve kendilerini dinlemeye daha çok zaman ayırabilirler. Aynı şekilde gelir düzeyi arttıkça eğitime ve eğitimle birlikte gelen sosyal katkılara daha çok zaman ayırmak mümkündür. Bu

sebeple gelir düzeyi ve eğitim seviyesi arttıkça duygusal zekâ seviyesi de artabilir. Elde edilen bu bulgular Turgut (2014)'un çalışması ile paralellik gösterirken Delice ve Odabaşı (2013)'nin araştırma sonuçları ile çelişmektedir. Ayrıca kadın çalışanların erkek çalışanlara göre duygusal zekâ seviyeleri daha yüksektir. Bu durum kadınlara özgü dinleme, anlama ve empati kurma yeteneği ile ilişkilendirilebilir. Ciarrochi, Chan ve Caputi (2000) de kadınların duygusal zekâlarının daha yüksek çıkmasını, insanların duygularını okumakta çok daha iyi olmalarına bağlamıştır. Buna karşın Odabaşı (2013) ve Turgut (2014) erkeklerin kadınlara göre duygusal zekâlarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte çocuk sayısı 3 ve üzerinde olan katılımcıların daha düşük sayıda çocuk sahibi olanlara ve hiç çocuğu olmayanlara göre duygusal zekâ seviyelerinin daha düşük olduğu görülmektedir. İş hayatının getirdiği yoğunluk dikkate alınırsa çocuk sayısındaki artış ile birlikte hepsine yeterli zamanın ayrılamaması bu duruma bir gerekçe olarak gösterilebilir.

İş tatminine ait sonuçlar incelendiğinde; yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, eş çalışma durumu, gelir durumu ile iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile söz konusu demografik değişkenlerden ziyade farklı değişkenler çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Buna karşın cinsiyete, hizmet süresine, hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği bölgeye göre çalışanların iş tatmin düzeyleri farklılaşmaktadır. Kadınların erkeklere ve hayatının büyük bir bölümünü Batı Karadeniz bölgesinde geçiren katılımcıların, diğer bölgelerde geçiren katılımcılara göre iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Bu durum; daha yerleşik bir hayat süren çalışanların veya kendi memleketlerinde çalışanların aile ilişkilerinin daha kuvvetli olması veya yaşadıkları yeri ve işi daha fazla benimsemeleri ile açıklanabilir. Ayrıca çalışanların mesleki tecrübelerinin artmasıyla birlikte iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. Yani kuruma özgü içsel faktörlerin dışında çalışanlara özgü bazı demografik değişkenler de iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Turgut'a (2014) göre kişinin yaşı arttıkça işten alınan haz da artmaktadır. Bunun nedeni tecrübe arttığında uyumluluğun da artmasıdır.

Korelasyon ve regresyon analizi sonuçları incelendiğinde duygusal zekâ boyutlarından iyimserlik ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini arasında pozitif ve

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. İyimser yaklaşan çalışanlar, olumsuz bir durum ile karşılaştıklarında bunu bir problem haline getirmeden, farklı olumlu çözüm yolları aradıkları için yüksek içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini yaşadıkları söylenebilir. Bununla birlikte duygusal zekâ boyutlarından duyguların ifadesi ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Söz konusu kurumda çalışanlar duygularını ifade ettikçe tatmin düzeyleri değişmemektedir. Çalışanların duygularını ifade yollarının doğru ve zamanında olup olmaması ve çalışma arkadaşları ile yöneticilerin duygulara aynı oranda değer verip vermedikleri bu durumu etkileyen faktörler olarak gösterilebilir. Son olarak duygusal zekâ ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal zekâ seviyesi arttıkça, çalışanlar kendi ve diğer insanların duygularını doğru bir şekilde algılayıp bu duygulardan faydalandıkça iş tatmin düzeyleri artmaktadır. Bu durum; çalışanların duygusal zekâ becerilerini geliştirmek, iş tatmin düzeylerini arttırmak ve kuruma maksimum katkı sağlaması bakımından eğitimler düzenlenerek söz konusu becerilerin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada duygusal zekâ ile iş tatmini arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Benzer bir şekilde Türkiye'de daha önce yapılmış olan araştırmalarda duygusal zekâ ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ancak, Türkiye'de yapılan çalışmalar sonuçlarına göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmalardan bazıları duygusal zekâ ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki (Öztürk, 2006) ortaya koyarken bazı araştırmalarda da (Sirem 2009; Çömez 2012; Büyükbayram ve Gürkan 2014) duygusal zekâ ile iş tatmini arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte duygusal zekâ ve iş tatmini arasında orta derecede güçlü bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar da vardır (Canbulat 2007; Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş 2011). Ayrıca bazı çalışmalar duygusal zekâ ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Gürbüz ve Yüksel 2008). Uluslararası literatürde de duygusal zekâ ve iş tatmini arasında farklı yönde sonuçlar ortaya konmuştur. Yurtdışında yapılan bazı araştırmalar duygusal zekâ ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu savunmuştur (Mousavi, Yarmohammadi, Nosrat ve Tarasi 2012; Ignat ve Clipa 2012; Bhatti ve Tabbasum 2014). Ayrıca bazı çalışmalarda duygusal zekânın iş tatmini üzerinde orta derecede bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Carmeli 2003; Petrides ve Furnham, 2006). Bu araştırmaların dışında



duygusal zekâ ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını destekleyen araştırmalar da vardır (Badawy ve Magdy 2015).

Sony ve Mekoth (2016) duygusal zekânın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca nörolojik araştırmalarda duygusal zekânın iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yaptığı ortaya konmuştur (Rezvani vd. 2016). Bununla birlikte duygusal zekâları yüksek olan işgörenlerin dayanıklılığı daha yüksektir. Böylelikle stres kaynaklarını algılayabilirler ve strese neden olan faktörler için azim gösterebilirler (Çekmecelioğlu 2005). Benzer bir araştırmada Teker (2016) iş tatmini ile duygusal zekâ arasında pozitif bir etkileşim olduğunu ileri sürmüştür.

Duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Araştırmada söz konusu ilişkiyi belirlemek amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Bir anket araştırmasında her zaman karşılaşılabilecek örneklem, kapsam, cevaplama ve ölçüm hataları bu araştırmada da söz konusu olabilir. Bu durum, ortaya çıkan bulgulara yönelik bazı genellemeler yapmayı kısıtlamaktadır. Ayrıca araştırmanın bulguları; Batı Karadeniz’de bir kamu kurumu çalışanları açısından yorumlanmalıdır.

Çalışmada Batı Karadeniz’de bir kamu kurumunda çalışanların duygusal zekâ ve iş tatminleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bulgulara göre hayatının büyük bir kısmını Batı Karadeniz’de geçiren çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatminleri daha yüksektir. Bu durum göstermektedir ki çalışanlar, kültürüne ve yapısına alışkın oldukları kendi bölgelerinde buldukça iş tatminleri olumlu yönde etkilenmektedir. Bundan dolayı yöneticiler, çalışanların memleketlerinde kalmalarını sağlayarak onların iş tatminlerini artırabilirler.

Uluslararası literatürde duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik çok sayıda çalışma olmasına rağmen ulusal literatürde bu sayı oldukça azdır. Bununla birlikte bu çalışmaların sonuçlarının birbiriyle çelişmesi nedeniyle duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişki net bir şekilde ortaya konamamaktadır. Bu nedenle gelecek çalışmalarda bu alanda farklı ve daha geniş örneklemeler üzerinde farklı araştırmalara

ihtiyaç ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda duygusal zekâ ve iş tatmini ile birlikte yaşam tatmini konusu da çalışmaya dahil edilebilir. Böylece çalışanların duygularını anlayıp yöneterek iş tatmini ve yaşam tatmini sağlayıp sağlayamayacakları netleştirilerek literatüre katkı yapılabilir.



## KAYNAKLAR

Acar, Füsün (2002). “Duygusal Zekâ ve Liderlik”. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12: 53-68.

Aksaraylı, Fatih (2014). “Türkiye’de İş Tatmini Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerin Tematik Açıdan Analizi”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 35(7): 666-680.

Aşık, A. Nuran (2010). “Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”. *Türk İdare Dergisi* 467: 31-51.

Aktaş, Hamdullah (2004). *İnsanda Duygusal Yaşantı*. Ankara: Palme Yayıncılık.

Alderfer, Paul Clayton (1969). “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs”. *Organizational Behaviour and Human Performance* 2 (4): 142-175.

Armstrong, Thomas (2009). *Multiple Intelligences In The Classroom*. USA: ASCD Publishing.

Aslan, Şebnem (2013). *Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü, Etkileşimli Liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Aydemir, Pelin ve Erdoğan, Evrim (2013). “İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı”. *Kamu İş* 2 (13): 128-153.

- Aydın, S. Ali; Akyüz, K. Cemil; Yıldırım İbrahim; Köse Şükür (2017). “İlk ve Orta Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi”. *International Journal of Economic and Administrative Studies* 18: 23-52.
- Bakan, İsmail ve Sözbilir, Fikret (2013). “İş, Terfi Olanakları, Ücret ve İş Arkadaşlarından Tatminin Yöneticiden Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması”. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6 (3): 1-32.
- Bakan, İsmail; Ersahan, Burcu; Büyükbeşe, Tuba; Sezer, Buket (2014). “Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment”. *International Journal of Management & Information Technology* 1 (9): 1472-1480.
- Baltaş, Zuhâl (2006). *Duygusal Zekâ* (3. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bar-On, Reuven (2006). “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)”. *Psicothema* 18: 13-25.
- Bar-On, Reuven (2010). “Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology”. *South African Journal of Psychology* 40(1): 54-62.
- Baş, Türker ve Ardiç, Kadir (2002). “Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”. *İktisat, İşletme ve Finans İnceleme*: 72-81.
- Başar, Ufuk ve Basım Nejat (2015). “Effects of Organizational Identification on Job Satisfaction: Moderating Role of Organizational Politics”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 2 (22): 663-683.
- Başaran, İ. Ethem (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.

- Başaran, İ. Ethem (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim
- Bhatti, G. Annisa ve Tabbasum, Naima (2014). “The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction in College Teachers of District Hyderabad”. *Ma’arif Research Journal*: 11-30
- Bilgiç, Reyhan (2008). “İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme”. *Türk Psikoloji Yazıları 11(22)*: 66-77.
- Boyatzis, E. Richard, Goleman, Daniel, Rhee, S. Kenneth (1999). “Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights From The Emotional Competence Inventory (ECI)”. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*.
- Bozkurt, Öznur ve Bolzkurt, İlhan (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi 9 (1)*: 1-18.
- Brunetto, Yvonne; Teo, T. Stephen; Shacklock, Kate; Farr-Wharton, Rodney (2012). “Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Well-Being and Engagement: Explaining Organisational Commitment And Turnover Intentions in Policing”. *Human Resource Management Journal 4 (22)*: 428–441.
- Büyükbayram, Ayşe ve Gürkan, Ayça (2014). “The Role of Emotional Intelligence in Job Satisfaction of Nurses”. *Journal of Psychiatric Nursing 55 (1)*: 41-48.
- Caldwell, Sheri ve Gravett, Linda (2009). *Using Your Emotional Intelligence To Develop Others*. USA: Palgrave Macgillan.
- Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/job-satisfaction>, 16 Şubat 2019’da erişildi).

- Canbulat, Serkan (2007). *Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Carmeli, Abraham (2003). "The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes Behavior and Outcomes: An Examination among Senior Managers". *Journal of Managerial Psychology* 8: 788-813.
- Cevher, Ezgi (2015). "İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Butik Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 17: 152-165.
- Cherniss, Cary (2000). "Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters". *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*: 1-14.
- Chiang Chun-Fang; Jang, SooCheong; Canter, Deborah; Prince, Bruce (2008). "An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation: Examining the Moderating Role of Communication Satisfaction". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 9 (4): 327-351.
- Ciarrochi, Joseph, Chan Y. C. Amy, Caputi Peter (2000), "A Critical Evaluation of the Emotional Construct". *Personality and Individual Differences*, 28 (3): 539 – 561.
- Cobb, Casey ve Mayer, John (2000). "Emotional Intelligence What The Research Says?" *Educational Leadership: Journal of The Department of Supervision and Curriculum Development* 58(2): 14-18.
- Cooper, K. Robert ve Sawaf, Ayman (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ* (3. Baskı) Çev. Z. B. Ayman ve B. Sancar. Ankara: Sistem Yayıncılık..

- Çakar, Ulaş ve Arbak, Yasemin (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3 (6): 23-48.
- Çalışkan, Osman ve Ünüsan, Çağatay (2011). “Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 2 (22): 154-166.
- Çapraz, Burak; Kesken, Jülide; Ayyıldız, A. Nazlı; İlic, Derya (2009). “Yönelimsel Zekâ’ya Doğru: Yönelimsel Zekâ ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”. *Ege Akademik Bakış* 9 (1): 187- 211.
- Çarıkçı, H. İlker (2000). “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2 (5): 155-168.
- Çekmecelioğlu, G. Hülya (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2 (6): 23-39.
- Çekmecelioğlu, G. Hülya, Günsel, Ayşe, Ulutaş, Tuğçe (2012). “Effects Of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Call Center Employees”. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 58: 363 – 369
- Çetinkanat, Canan (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Çetinkaya, Özlem ve Alparslan, M. Ali (2011). “Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(16): 363-377.

Çınar, Orhan, Karcıoğlu, Fatih, Akdaş, Kübra (2016). “İş Yaşamında İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum’da Bir Kamu Kurumu Örneği”. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 3 (4): 121-136.

Çınar, Ömer ve Özyılmaz F. Zehra (2019). “İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Bayburt Üniversitesinde Bir Uygulama”. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 17: 533-556.

Çömez, Fatih (2012). *Duygusal Zekâ - İş Tatmini İlişkisi: Celal Bayar Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.

Çuhadar, Hakan (2017). “Müziksel Zekâ”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3 (26): 1-12.

Dabke, Deepika (2014). “Can Life Satisfaction be Predicted By Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Personality Type?”. *Aweshkzar* 1 (17): 22-33.

Dağdeviren, Nezih; Musaoğlu, Zeliha; Ömürlü, K. İmran; Öztora, Serdar (2011). “Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler”. *Balkan Med J* 28: 69-74.

Dajani, M. A. Zaki (2018). “Differences in Work Values by Gender and Generation: Evidence from Egypt”. *International Journal of Business Administration* 2 (9): 9-20.

Das, C. Sudhir ve Ali, Wasif (2014). “Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction of Banking Employees: A Descriptive Study”. *Journal of Organisation & Human Behaviour* 2 (3): 24-30.



- Demir, Mahmut (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zekâ, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Delfgaauw, Josse (2005). "The Effect of Job Satisfaction on Job Search: Not Just Whether, but Also Where". *Tinbergen Institute Discussion Paper 1 (97)*: 1-31.
- Delice, Murat ve Odabaşı, Mehmet (2013). "Polis Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin İncelenmesi". *Polis Bilimleri Dergisi 15(3)*: 73-93.
- Doğan, Selen ve Şahin, Faruk (2007). "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1 (16)*: 231-252.
- Doğan, Selen ve Demiral, Özge (2007). "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi". *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 1 (14)*: 209-230.
- Doğar, Nizamettin (2016). "Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 20(4)*: 1237-1247
- Ealias, Abi ve George, Jijo (2012). "Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational Study". *The International Journal's Research Journal of Commerce & Behavioural Science 4 (1)*: 37-42.
- Eerde, V. Wendelien ve Thierry, Hank (1996). "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis". *American Psychological Association 5 (81)*: 575-586.

- Efeoğlu, E. İbrahim ve Özcan, Erdal (2013). “Aile Hekimlerinin İş Doyumu: Adana İl Merkezinde Bir Çalışma”. *Cukurova Medical Journal* 38 (4): 567-573.
- Eğinli, Ayşen (2009). “Çalışanlarda İş Tatmini: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 3 (23):, 35-52.
- Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Ergül, Fazlı Hüseyin (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4 (14): 67-79.
- Badawy, Tarek ve Magdy, Mariam (2015). “Assessing the Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Faculty Members with Respect to Gender and Age” *International Business Research* 8: 67-79.
- Erdem, A. Rıza (1998). “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi* 4: 51-57.
- Erdil, Oya, Keskin, Halit, İmamoğlu, S. Zeki ve Erat, Serhat (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 5 (1): 17-26
- Eren, Erol (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, Erol (2004). *Yönetim ve Örgüt Psikolojisi* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Eysenck, W. Michael (1990). *Happiness: Facts and Myths*. USA: Lawrence Erlbaum.

- Gayathri, Nelavoy ve Meenakshi, Kharb (2013). “A Literature Review of Emotional Intelligence”. *International Journal of Humanities and Social Science Invention* 3(2): 42-51.
- George, Darren ve Mallery, Paul (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (10th Ed.). USA: Boston.
- Goleman, Daniel (2004). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (25. Baskı) Çev. B. S. Yüksel. İstanbul: Varlık Yayıncılık.
- Goleman, Daniel (2011). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (34. Baskı) Çev. B. S. Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Günbayı, İlhan (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdülenme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gürbüz, Sait ve Yüksel, Murad (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”. *Journal of Dogus University* 9: 174-190.
- Gürel, Emet ve Tat, Merba (2010). “Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3 (11): 336-356.
- Green, Jutta (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Virginia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Hackman, J. Richard; Oldham, Greg; Janson, Robert; Purdy, Kenneth (1975). “A New Strategy for Job Enrichment”. *California Management Review* 4 (17): 57-71.
- Hassard, Juliet, Teoh, Kevin, Cox, Tom (2013). “Job Satisfaction: Theories and Definitions”, ([https://oshwiki.eu/wiki/Job\\_satisfaction:\\_theories\\_and\\_definitions](https://oshwiki.eu/wiki/Job_satisfaction:_theories_and_definitions), 18 Mart 2019’da erişildi).

- Herzberg, Frederick (1987). “One More Time: How do You Motivate Employees?”. *Harvard Business Review*: 1-11.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Snyderman, B. Barbara (1993). *The Motivation to Work*. USA: Transaction Publishers.
- Hoboubi, Naser; Choobineh, Alireza; Ghanavati, K. Fatemeh; Keshavarzi , Sareh; Hosseini, A. Ali (2017). “The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry”. *Safety and Health at Work* 8: 67-71
- Hughes, Marcia, Patterson, L. Bonita, Terrell, James (2005). *Emotional Intelligence In Action: Training and Coaching Activities for Leaders and Managers*. USA: Pfeiffer.
- Huseman, C. Richard, Hatfield, D. John, Miles, W. Edward (1987). ‘ A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct’’. *The Academy of Management Review* 2 (12): 222-234.
- İgnat A. Auror ve Clipa Otilia (2012). “Teachers’ Satisfaction with Life, Job Satisfaction and Their Emotional Intelligence”. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 33: 498–502.
- İşmen, A. Esra (2001). “Duygusal Zekâ ve Problem Çözme”. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 13: 111-124.
- Javed, Masooma; Balouch, Rifat ve Hassan, Fatima (2014). “Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions”. *International Journal of Learning and Development* 2 (4): 120- 140.

- Judge, A. Timothy; Parker, Sharon; Colbert, E. Amy; Heller, Daniel ve Ilies, Remus (2002). "Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review". *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology 2*: 25-52.
- Kassim, İ. Sulaiman, Bambale, A. Jafaru ve Jakada, A., Balarabe (2016). "Emotional Intelligence and Job Satisfaction among Lecturers of Universities in Kano State: Empirical Evidence". *Journal of Education and Practice 10 (7)*: 53-59.
- Kaya, M. Dursun, Güzel, Dilşad ve Çubukçu, Betül (2011). "Ilıca Şeker Fabrikası Çalışanlarının İş Memnuniyeti, Ergonomik Çalışma Koşulları ve İş Stresi Yönünden İncelenmesi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2 (25)*: 51-60.
- Kinicki, J. Angelo; Mc-Kee- Ryan, M. Frances; Schriesheim, A. Chester; Carson, P. Kenneth (2002). "Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology 1 (87)*: 14-32.
- Koç, Hakan ve Yazıcıoğlu, İrfan (2011). "Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi 12(1)*: 46-57.
- Koçel, Tamer (2001). *İşletme Yöneticiliği* (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Kula, Sedat, Taşdöven Hidayet, Dönmez Mustafa (2015). "Eğitimin, Mesleki Tecrübenin ve Terfi İmkanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Güvenlik Sektörü Analizi." *International Journal of Human Sciences 12 (1)*: 129-149.
- Kurt, Türker (2005). "Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi". *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi 1(25)*: 285-299

- Kurtuluş, Kemal (2006). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Locke, A. Edwin (1976). “The Nature and Causes of Job Satisfaction”. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology 1*: 1297-1343.
- Locke, A. Edwin ve Latham, P. Gary (2002). “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation”. *American Psychologist 9 (57)*: 705- 717.
- Luthans, Fred (1992). *Organizational Behavior*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior* (5. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mahaffey, Tom, Neu, Dean, Taylor, Alison (1991). “Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Student Responses to Dissatisfaction: An Act Frequency Approach”. *The Canadian Journal of Higher Education 21 (1)*: 71-89.
- Maksic, Faruk (2016). *Employee Motivation and Satisfaction: The Case of Clinical Centre University of Sarajevo*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ljubljana: Faculty of Economics.
- Maslow, H. Abraham (1943). “A Theory of Human Motivation”. *Psychological Review 50(4)*: 370-396.
- Masrek, N. Mohamad; Osman, A. F. Mohd; Khamis, Yamin; Paiman J. Mohd (2014). “The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction: The Case of Malaysian Information Technology Professionals”. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research 2*: 1106-1111.
- Mayer, John; Salovey, Peter; Caruso R. David; Sitarenios, Gill (2003). “Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0”. *Emotion 3(1)*: 97-105.

- Mayer, John ve Geher, Glenn (1996). "Emotional Intelligence and Identification of Emotion". *Intelligence* 22 (2): 89-113.
- Mayer, John ve Salovey Peter (1990). *Emotional intelligence*. USA: Baywood Publishing Co. Inc.
- Miao, Chao, Humphrey, H. Ronald, Qian, Shanshan (2017). "A Meta-Analysis of Emotional Intelligence Effects on Job Satisfaction Mediated by Job Resources, and a Test of Moderators". *Personality and Individual Differences* 116: 281- 288
- Mousavi, H. Seyyed; Yarmohammadi, Saeed; Nosrat, B. Ayoub; Tarasi, Zabihollah (2012). "The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction of Physical Education Teachers". *Annals of Biological Research* 3: 780-788.
- Nezad, Farzaneh Setoodeh ve Bahramzade, Mohammed Reza (2013). "Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction". *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 3 (2): 979- 984.
- Nwankwo, E. Barnabas; Obi, C. Tobias; Agbor-Sydney, Ngozi; Agu, A. Solomon; Aboh, U. James (2013). "Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among Health Workers". *IOSR Journal of Nursing and Health Science* 5 (2): 19-23.
- Odabaşı, Battal (2013). "İlköğretim 2. Kademe Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Ana – Baba Tutumları Açısından İncelenmesi". *Anadolu Journal of Educational Sciences International* 3(2): 33-51
- Onaran, Oğuz (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Oshagbemi, Titus (2013). *Job Satisfaction in Higher Education*. USA: Trafford Publishing.

- Otacıoğlu, G. Sena (2009). “Duygusal Zekâ (EI) Üzerine Farklı Eleştiri ve Değerlendirmeler”. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 26: 333-344.
- Özaydın, M. Merve ve Özdemir, Ömer (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6: 251-281.
- Özgüven, İ. Ethem. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Sistem Ofset Baskı.
- Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem (2013). *Örgütsel Davranış (6. Baskı)*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özsoy, Emrah ve Yıldız, Gültekin (2013). “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”. *İşletme Bilimi Dergisi* 2 (1): 1-12.
- Özsoy, Emrah; Uslu, Osman; Karakiraz, Ahmet; Aras, Mustafa (2014). “İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme”. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1 (6): 232-250.
- Öztürk, Ayşe (2006). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri, İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Parker, Cathy ve Mathews, P. Brian (2001). “Customer Satisfaction: Contrasting Academic and Consumers’ Interpretations”. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (1): 38-44.
- Perêz, J. Carlos, Petrides, Konstantinos, Furnham, Adrian (2005). *Measuring Trait Emotional Intelligence*. International Handbook of Emotional Intelligence. England: Cambridge.



- Petrides, V. Konstantinos ve Furnham, Adrian (2006). "The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables". *Journal of Applied Social Psychology* 36: 552-569.
- Rahmati, Amin ve Mohebi, D. Mohammad (2017). "Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction of Primary Health Care Providers". *Electronic Journal of Biology* 13 (1): 1-5.
- Reitz, Joseph (1987). *Behavior in Organizations* (3th Edition). USA: Irwin Inc.
- Rezvani Azadeh; Chang, Artemis; Wiewiora, Anna; Ashkanasy, M. Neal; Jordan, J. Peter; Zolin, Roxanne (2016), "Manager Emotional Intelligence and Project Success: The Mediating Role Of Job Satisfaction and Trust". *International Journal of Project Management* 34 (7): 1112– 1122.
- Robbins, Stephan (1992). *Essentials of Organizational Behavior* (3th Ed.). USA: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephan ve Judge, A. Timothy (2012). Çev. Ed. İ. Erdem. *Örgütsel davranış* (14. Baskı). İstanbul: Nobel Kitap.
- Salovey, Peter ve Grewal, Daisy (2005). "The Science of Emotional Intelligence". *Current Directions in Psychological Science* 6 (14): 281-285.
- Schneider, Benjamin ve Snyder, A. Robert (1975). "Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate". *Journal of Applied Psychology* 60 (3): 318-328.
- Seçkin, N. Şeyda ve Çoban, Ramazan (2017). "Ücret Düzeyinden Tatmin, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Algılanan Alternatif İş Fırsatlarının Düzenleyici Rolü". *İşletme Araştırmaları Dergisi* 9 (3): 134- 148.

- Serinkan, Celalettin ve Bardakcı, Ahmet (2007). “Pamukkale Üniversitesi’nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12: 152-163.
- Sevimli, Figen ve İşcan, F. Ömer (2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”. *Ege Academic Review* 1 (5): 55-64.
- Sıgır, Ünal ve Basım, Nejat (2006). “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*: 131-154
- Sirem, Serkan (2009). *Duygusal Zekâ Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sony, Michael ve Mekoth, Nandakumar (2016). “The Relationship Between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction and Job Performance”. *Journal of Retailing and Consumer Services* 30: 20-32.
- Soysal, Abdullah ve Tan, Mehmet (2013). “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu Ve Özel Banka Personeli Örneği”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi* 2 (6): 45-63.
- Sökmen, Alev ve Sezgin, C. Aybuke (2017). “İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 5 (2): 237- 250.
- Spector, E. Paul (1985). “Measurement Of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey”. *American Journal of Community Psychology* 6 (13): 693-713.

- Spector, E. Paul (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. USA: Sage Publications.
- Staw, Barry ve Ross, Jerry (1985). "Stability in the Midst of Change. A Dispositional Approach to Job Attitudes". *Journal of Applied Psychology* 3(70): 469-480.
- Sternberg, Robert (1997). "Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success". *American Psychological Association* 10(52): 1030-1037.
- Sudak, K. Melike ve Zehir, Cemal (2013). "Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi* 22 (11): 141-165.
- Syptak, J. Michael, Marsland, W. David ve Ulmer, Deborah (1999). "Job Satisfaction: Putting Theory into Practice". *Family Practice Management* 6 (9): 26-30.
- Şahin, Semiha, Aydoğdu, Bülent, Yoldaş, Cenk (2011). "The Relation Between Job Satisfaction and Emotional Intelligence: An Investigation About the Education Supervisors". *Elementary Education Online* 10: 974-990.
- Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (8. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tabachnick, G. Barbara and Fidell, S. Linda (2013). *Using Multi Variate Statistics*. (6th. Ed.) Pearson Publishing. USA: Boston.
- Tagoe, Theophilus, Quarshie, Emmanuel Nii-Boye (2016). "The Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among Nurses in Accra". *Nursing Open* 4 (2): 84-89.
- Tarhan, Nevzat (2013). *Duyguların Psikolojisi* (13. Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.

- Tatar, Arkun, Tok, Serdar ve Saltukoğlu Gaye (2011). “Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi”. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni* 21(4): 325-38
- Teker, Ç. Seda (2016). “Effects of Motivation and Job Satisfaction on the Productivity”. *International Journal of Electronics, Mechanical and Mechatronics Engineering* 6 (2): 1151-1163.
- Thiruchelvi, Arunachalam ve Supriya M. V. (2009). “Emotional Intelligence and Job Satisfaction”. *Asia- Pasific Business Review* 2 (5): 109-115.
- Tudor, Monica (2017). “Emotional Intelligence and Job Satisfaction: How Do They Work Together?”. *Proceedings of the 11<sup>th</sup> International Management Conference*. Bucharest.
- Turgut, Gizem (2014). *Algılanan Sosyal Destek ve Duygusal Zekâ Düzeyinin İş Tatminine Etkisinin Devlette Çalışan Üç Farklı Meslek Grubunda Karşılaştırılması: Mühendis, Doktor ve Öğretmen*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, Hasan (2007). “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 3 (12): 97-120.
- Türk, M. Sezai (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Utaş, Tayfun, Çinko Levent, Işıl Gökhan (2017). “Hibrit İş Özellikleri Kuramı Çerçevesinde İş Motivasyonu ve Üretim”. *Social Sciences Research Journal* 1 (6): 1-21.

Uzgören, Nevin (2012). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Üngüren, Engin; Doğan, Hulusi; Özmen, Mehmet; Tekin, A. Ömer (2010). “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”. *Journal of Yasar University* 17(5): 2922-2937.

Vural, E. Deniz ve Kocabaş, Ayfer (2011). “7 Yaş Grubu İçin Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geliştirilmesi”. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* 31: 139- 152.

Weiss, J. David; Dawis V. Rene; England W. George; Lofquist, H. Llyod (1967). “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation* 12: 1-125.

Yao, Jing- Xian; Xu, Liu-Chang; Zhang, Cheng-Jie; Cai, Zi-Jie; Wang; Kai- Xuan (2014). “Job Satisfaction and Demission of University Faculties: Important Factors and Age Difference”. *International Conference on Management Science & Engineering*: 885-890.

Yaylacı, Ö. Gaye (2008). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ Ve İletişim Yeteneği* (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları

Yelkikalan, Nazan (2006). “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ”. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 2 (1): 39-51.

Yeşilyaprak, Binnur (2001). “Duygusal Zekâ ve Eğitim Açısından Doğurguları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi* 25: 139-146.

Yıldırım, Abdulrahim ve Demirel, T. Erkan (2015). “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2 (25): 133-154.

Yuan, Lingling; Tan, Xuhui; Huang, Cunrui; Zou, Fei (2014). “Mediating Effect of Job Satisfaction on The Relationship Between Emotional Intelligence and Perceived General Health”. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 42: 1057-1068.

Yücel, İlhami ve Koçak, Daimi (2018). “İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma”. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2 (7): 297-321.





**EKLER**

**Ek-1. Kişisel Bilgi Formu****Sayın Katılımcı,**

Bu çalışma ‘Duygusal Zekâ ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Örneği’ isimli tez çalışmasının uygulama bölümü için düzenlenmiştir. Araştırmanın amacı orman işletme bünyesinde çalışanların duygusal zekâ ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Vereceğiniz cevaplar yalnızca çalışmanın bilimsel amacına uygun olarak değerlendirilecek ve gizli kalacaktır. İsminizi yazmamanız ve imza atmamanız rica olunur.

Lütfen sorulara içten cevaplar veriniz ve boş bırakmamaya özen gösteriniz, araştırmanın başarılı olması bu koşullara bağlıdır. Çalışmaya yapacağınız katkılar ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Sare Gizem ARSLAN

**KİŞİSEL BİLGİLER**

Size uygun olan seçeneğin karşısına (X) işareti koyunuz.

**1. Cinsiyetiniz**

Kadın ( ) Erkek ( )

**2. Yaşınız**

24 ve altı ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45-54 ( ) 55 ve üstü ( )

**3. Medeni haliniz**

Evli ( ) Bekâr ( )

**4. Eğitim durumunuz**

İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( )

**5. Gelir düzeyiniz**

3000 ve altı ( ) 3000-4000 arası ( ) 4000-5000 arası ( ) 5000 ve üzeri ( )



**6. Şu an ki göreviniz**

Bölge Müdürü ( ) Bölge Müdür Yardımcısı ( ) Şube Müdürü ( )

İŞletme Müdürü ( ) İŞletme Müdür Yardımcısı ( ) İŞletme Şefi ( )

Mühendis ( ) Memur ( ) Orman Muhafaza Memuru ( ) Sayman ( )

**7. Bulunduğunuz kurumdaki toplam hizmet süreniz**

3 yıldan az ( ) 3-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16-20 yıl arası ( )  
20 yıldan fazla ( )

**8. EŞiniz alıŐıyor mu?**

Evet ( ) Hayır ( )

**9. Sahip olduğunuz ocuk sayısı**

Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve zeri ( )

**10. Hayatınızın büyük bölümünü geçirdiğiniz bölge**

Trakya ( ) Ege ( ) Marmara ( ) Akdeniz ( ) Batı Karadeniz ( ) Orta ve Doğu  
Karadeniz ( )

İç Anadolu ( ) Güneydoğu Anadolu ( ) Doğu Anadolu ( )

## Ek-2. Minnesota İş Tatmini Anketi

<b>MINNESOTA İŞ TATMİNİ ANKETİ</b>		<b>Hiç Memnun Değilim</b>	<b>Memnun Değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok Memnunum</b>
<b>Sayın katılımcı, lütfen aşağıdaki ifadelere göre işinizdeki memnuniyet derecenizi daire içine alarak belirtiniz. Bu anket yaklaşık 4 dakika sürmektedir.</b>						
1.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2.	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4.	Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5.	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6.	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	1	2	3	4	5
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
12.	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13.	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14.	İş içinde terfi olanağımın olması açısından	1	2	3	4	5
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi 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 açısından	1	2	3	4	5
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

### Ek-3. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği

<b>SCHUTTE DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1.	Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.	1	2	3	4	5
2.	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.	1	2	3	4	5
3.	Yeni bir şeyler denelediğimde genellikle başarısız olacağımı düşünürüm.	1	2	3	4	5
4.	Problemleri ele alırken ruh halimin etkisi azdır.	1	2	3	4	5
5.	İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.	1	2	3	4	5
6.	Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
7.	Hayatımdaki bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.	1	2	3	4	5
8.	Bazen konuştuğum kişinin espri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.	1	2	3	4	5
9.	Ruh halim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm / Yeni olanakların farkına varırım.	1	2	3	4	5
10.	Duyguların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.	1	2	3	4	5
11.	Yaşadığım duyguların farkındayım.	1	2	3	4	5
12.	Genellikle, gelecekte iyi şeyler olacağını beklemem.	1	2	3	4	5
13.	Hayatımda bir problemi çözmeye çalışırken olabildiğince duygusal olmamayı yararlı görürüm.	1	2	3	4	5
14.	Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
15.	Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.	1	2	3	4	5
16.	Olayları başkalarının zevkine göre ayarlarım/düzenlerim.	1	2	3	4	5
17.	Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.	1	2	3	4	5
18.	Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.	1	2	3	4	5
19.	Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.	1	2	3	4	5
20.	Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.	1	2	3	4	5
21.	Olumlu bir ruh halinde iken problemleri çözmek kolay gelir.	1	2	3	4	5
22.	İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.	1	2	3	4	5
23.	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımı olduğuna inanmam.	1	2	3	4	5
24.	Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlayamam.	1	2	3	4	5
25.	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda olumlu ruh halimin etkili olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
26.	Duygularımı kontrol etmeyi güç buluyorum.	1	2	3	4	5
27.	Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.	1	2	3	4	5
28.	İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.	1	2	3	4	5

29.	Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.	1	2	3	4	5
30.	İyi bir şey yaptıklarında insanları överim.	1	2	3	4	5
31.	Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.	1	2	3	4	5
32.	Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benle paylaşırken, neredeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissederim.	1	2	3	4	5
33.	Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.	1	2	3	4	5
34.	Problemleri nasıl ele alacağımı duygularım büyük bir rol oynamaz.	1	2	3	4	5
35.	Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.	1	2	3	4	5
36.	Diğer insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakmakla anlarım.	1	2	3	4	5
37.	Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
38.	Engellerle uğraşmayı sürdürmemeye yardım için iyi ruh halimden faydalanırım.	1	2	3	4	5
39.	Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamayı güç bulurum.	1	2	3	4	5
40.	İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
41.	Yakın arkadaşlıklar kurmayı zor bulurum.	1	2	3	4	5

## Ek-4. Etik Kurulu Uygunluk Belgesi



**Abant İzzet Baysal Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu**

Sare Gizem ARSLAN  
Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme ABD

Sayın Sare Gizem ARSLAN,


"Duygusal Zekâ ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Örneği" konulu araştırmanız ile ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna 19.09.2017 tarihli yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2017/233) kurulumuzun 18.10.2017 tarihli ve 2017/08 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

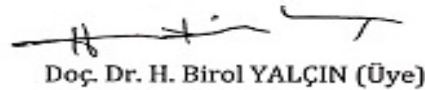
  
Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)

  
Prof. Dr. Altay EREN(Üye)

  
Doç. Dr. Seval ALKOY(Üye)

  
Av. Zühal DEMİRCİ(Üye)

  
Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT(Üye)

  
Doç. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)

  
Doç. Dr. Abdullah DURAKOĞLU (Üye)