

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON
PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DUYGUSAL ZEKA - İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: CELAL
BAYAR ÜNİVERSİTESİ AKADEMİSYENLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

FATİH ÇÖMEZ

**DANIŞMAN:
YRD. DOÇ. DR. AYLİN ÜNAL**

**MANİSA
2012**

ÖZET

Her geçen sosyalleşen ve de sosyalleşmiş bireylere ihtiyaç duyan ticari işletmelerin yanında, genç bireyleri hayata hazırlayan üniversiteler de duygusal zekadan en çok yararlanması gereken kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira iş yaşamına atılmadan önceki son basamak olan üniversiteler, bu konuda hassas oldukları takdirde, hayata hazırladıkları bireyler de, çalışma yaşamında ve kişisel yaşamlarındaki ilişkileri yönetmede ve de karşılaştıkları sorunlarının üstesinden gelme konusunda daha bilinçli hale geleceklerdir. Bu bağlamda üniversitelerde görev yapan akademik personelin de işlerinden aldıkları tatmin, kendi kişisel ve profesyonel hayatlarının yanında, hayata atılmaya hazırlanan genç bireylerin eğitim ortamı ve tarzlarını yakından ilgilendirmektedir.

Bu çalışma Celal Bayar Üniversitesi akademik personelinin duygusal zeka düzeyleri ile iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılmıştır. Araştırmada demografik değişkenlerin her iki araştırma faktörüne etkisinin yanında, toplam duygusal zeka düzeyi ve toplam iş tatmini düzeyi arasındaki ilişki de sorgulanmıştır.

Araştırma 2 bölümden oluşmaktadır; Birinci bölüm, duygusal zekanın literatür boyutuyla ele alınması ,iş tatmini ve bu yapıyla eşdeğer kullanılan motivasyon kavramına dair literatür araştırması ve duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair yapılan literatür taramasını; ikinci bölüm ise, Celal Bayar Üniversitesi akademik personelinden alınan 189 kişilik bir örneklem üzerinde anket yoluyla elde edilen verilerin yorumlanmasını içeren araştırma kısmından oluşmaktadır.

ABSTRACT

As well as the companies socializing more and more and in need of socialized individuals, the universities preparing the youth for future life should benefit from the advantages of emotional intelligence factor. Because, if universities which are the last step before professional work life, are sensitive to this factor, the individuals graduating will be more and more concious about managing the relationship in their personal and work lives. In this context, job satisfaction, the academical staff of the universities get from their job, is of great importance both for the staff themselves and for the students who are at the brink of work life.

This research has been carried out to find whether there is a positive relationship between the emotional intelligence of the academical staff and their job satisfaction. In the research, in addition to the effect of demographic variables on both factors (EQ and job satisfaction),the relationship between total emotional intelligence and total job satisfation has been questioned, as well.

The research consists of four parts. The first part deals with the emotional intelligence on the basis of a related literature review; the second part deals with the concept of job satisfaction or the motivation on the basis of a related literature review; the third part deals with the relationship between emotional intelligence and job satisfaction on the basis of a related literature review; the fourth and the last part deals with a research on a 189 participants among the staff of Celal Bayar University in Turkey.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Duygusal Zeka –İş Tatmini İlişkisi: Celal Bayar Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02 / 04/ 2012
Fatih ÇÖMEZ

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	429330
Yazar Adı / Soyadı	FATİH ÇÖMEZ
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 28336803744
Telefon / Cep Telefonu	05327466014
e-Posta	ftcomez@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	DUYGUSAL ZEKA – İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ AKADEMİSYENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
Tezin Tercümesi	The relationship between emotional intelligence and job satisfaction: A Research on the academicians of Celal Bayar University
Konu Başlıkları	
Üniversite	Celal Bayar Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2012
Sayfa	153
Tez Danışmanları	Yrd. Doç. Dr. AYLİN ÜNAL
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	
Yayımlama İzni	<input type="checkbox"/> Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Ertelenmesini istiyorum [2 Yıl]

b. Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının 08.05.2014 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

NOT: (Ertelene süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

18.05.2012

İmza:.....

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 23.03.2012 tarih ve 7/3 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fatih ÇÖMEZ' in "Akademisyenlerde Bir İş Tatmini Belirleyicisi Olarak Duygusal Zeka: Celal Bayar Üniversitesi Örneği" Konulu tezi incelenmiş ve aday 02.04.2012 tarihinde saat 10.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 70.. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	* <input type="checkbox"/>	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	** <input type="checkbox"/>	ile karar verilmiştir.	<input type="checkbox"/>

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.


** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN


Yrd.Doç.Dr.Aylin ÜNAL

(Danışman)



ÜYE


Prof.Dr. Mustafa TEPECİ

ÜYE


Yrd.Doç.Dr.Asena ALTIN GÜLOVA

Duygusal Zeka- İş Tatmini ilişkisi: Celal Bayar Üniversitesi
Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma.



Evet Hayır
*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU.....	iv
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM - TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMLAR.....	4
1.1. DUYGUSAL ZEKA TANIMI.....	4
1.2. DUYGUSAL ZEKANIN KURAMSAL TEMELLERİ	7
1.3. DUYGUSAL ZEKAYI AÇIKLAYAN KURAMLAR	8
1.3.1. Beceri modeli	11
1.3.1.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Modeli	11
1.3.2. Karma Modeller	13
1.3.2.1. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli	14
1.3.2.2. Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli	15
1.3.2.2.1. Kişisel Beceriler	16
1.3.2.2.1.1. Kendine Saygı	16
1.3.2.2.1.2. Duygusal Öz Bilinç	17
1.3.2.2.1.3. Özgüven	17
1.3.2.2.1.4. Bağımsızlık	17
1.3.2.2.1.5. Kendini Gerçekleştirme	18
1.3.2.2.2. Kişilerarası Beceriler.....	18
1.3.2.2.2.1. Empati	18
1.3.2.2.2.2. Sosyal Sorumluluk	19
1.3.2.2.2.3. Kişilerarası İlişki	19
1.3.2.2.3. Stres Yönetimi.....	19
1.3.2.2.3.1. Strese Dayanma.....	20
1.3.2.2.3.2. Dürtü Kontrolü	20
1.3.2.2.4. Uyum Sağlayabilme	21
1.3.2.2.4.1. Gerçeklik Testi.....	21
1.3.2.2.4.2. Esneklik.....	21
1.3.2.2.4.3. Problem Çözme.....	22

1.3.2.2.5. Genel Ruh Hali.....	22
1.3.2.2.5.1. İyimsizlik	23
1.3.2.2.5.2. Mutluluk.....	23
1.3.2.3. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli	23
1.4. DUYGUSAL ZEKANIN ÖLÇÜLMESİ	27
1.4.1. Mayer ,Salovey, Caruso Duygusal Zeka Testi (MSCEIT)	28
1.4.2. Swinburne Duygusal Zeka Testi	30
1.4.3. Bar-on Duygusal Oran Envanteri.....	30
1.4.4. Duygusal Yetkinlik Analizi (ECD)	34
1.4.5. Simmons ve Simmons Karakter Kesitleri Ölçeği	34
1.5. DUYGUSAL ZEKANIN İŞ HAYATI, SOSYAL HAYAT VE AKADEMİK HAYATTAKİ ÖNEMİ	35
1.6. DUYGUSAL ZEKANIN GELİŞTİRİLEBİLİRLİĞİ.....	43
1.6.1. Benlik Bilincini Geliştirmek	44
1.6.2. Duyguları Yönetmek.....	45
1.6.3. Kendi Kendini Motive Etmek	46
1.6.4. Dünyayı Tanımak.....	46
1.6.5. Kendini Tanımak.....	47
1.6.6. Kendini Özgür Bırakmak	48
1.6.7. Kendisi Olmak	48
1.6.8. Kendini Yaratmak	49
1.7. DUYGUSAL ZEKA ÜZERİNE YAPILAN ELEŞTİRİLER.....	50
1.7.1. Duygusal Zekanın Kavramsallaştırılması İle İlgili Eleştiriler	50
1.7.2. Duygusal Zekanın Ölçülmesine Yönelik Eleştiriler	51
1.7.3. Duygusal Zekanın Uygulanabilirliğine Dair Eleştiriler	52
1.8. İŞ TATMİNİNİN TANIMI.....	53
1.9. İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE	59
1.9.1. İçerik (Kapsam)Kuramları	60
1.9.1.1. Maslow Kuramı İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	60
1.9.1.2. Herzberg in Çift Faktör Kuramı	62
1.9.1.3. McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı	64
1.9.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi	64
1.9.2. Süreç Kuramları	65
1.9.2.1. Bekleyiş Kuramı (Wroom).....	66
1.9.2.2. Adams' in Eşitlik Kuramı	68
1.9.2.3. Referans Grubu Kuramı	69
1.10. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	70
1.11. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ	71
1.12. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	73

1.13. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI	80
1.14. DUYGUSAL ZEKA İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	82
2. BÖLÜM -AKADEMİSYENLERDE BİR İŞ TATMİNİ BELİRLEYİCİSİ OLARAK DUYGUSAL ZEKAYA İLİŞKİN ARAŞTIRMA	94
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	94
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	94
2.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	95
2.3.1. Duygusal Zeka İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Bağlı Hipotez.....	95
2.3.2. Duygusal Zeka'nın Boyutları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Bağlı Hipotezler.....	95
2.3.3. İş Tatmini'nin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Hipotezler.....	96
2.3.4. Duygusal Zeka'nın Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Hipotezler.....	96
2.4. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM	97
2.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARININ TANITILMASI.....	97
2.5.1. Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği.....	97
2.5.2. Bar-On Duygusal Zeka Anketinin Boyutları	98
2.5.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	99
2.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	100
2.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	101
2.8. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİNDE KULLANILAN TEKNİKLER	101
2.9. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	102
2.9.1. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	102
2.9.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER	102
2.9.3. DUYGUSAL ZEKA VE İŞ TATMİNİNE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	104
2.9.4. İŞ TATMİNİ İLE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİYE BAĞLI HİPOTEZ	105
2.9.5. İŞ TATMİNİ İLE DUYGUSAL ZEKANIN BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE BAĞLI HİPOTEZLER	106
2.9.6. İŞ TATMİNİ'NİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLIlaşMASINA İLİŞKİN ANALİZLER	108
2.9.6.1. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine ve Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar	108
2.9.6.2. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına, Akademik Unvanlarına, Görev Yaptıkları Birime ve Görev Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	110

2.9.7. TOPLAM DUYGUSAL ZEKANIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMASINA İLİŞKİN ANALİZLER	113
2.9.7.1. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine ve Medeni Durumlarına Göre Toplam Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar	113
2.9.7.2. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına, Akademik Unvanlarına, Görev Yaptıkları Birime ve Görev Sürelerine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar	115
2.10. SONUÇLARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ.....	120
2.11. SONUÇ VE ÖNERİLER	121
KAYNAKÇA	124
EK-1. Anket Formu.....	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Duygusal Zekanın İşleyiş Süreçleri	4
Şekil 1.2. Duygusal Zeka Modelleri	10
Şekil 1.3. Mayer ve Salovey'in Beceri Modeli	12
Şekil 1.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	61
Şekil 1.5. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	63
Şekil 1.6. Duygusal Zeka ve İş Tatmini İlişkisi	90

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. GOLEMAN'ın Duygusal Zeka Modeli	14
Tablo 1.2. Duygusal Zeka Modelleri ve Alt Boyutları	26
Tablo 1.3. MISCEIT 4 Boyut Modeli	29
Tablo 1.4. İş Tatmini Tanımları	57
Tablo 2.1. Anketin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	102
Tablo 2.2. Duygusal Zeka ve İş Tatminine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	105
Tablo 2.3. Korelasyon Analizi (İş Tatmini – Duygusal Zeka).....	106
Tablo 2.4. Korelasyon Analizi	107
Tablo 2.5. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine ve Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin t Testi Sonuçları.....	109
Tablo 2.6. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına, Akademik Unvanlarına, Görev Yaptıkları Birime ve Görev Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları.....	111
Tablo 2.7. Tukey HSD, Çoklu Karşılaştırma (Görev Yaptıkları Birimler – İş Tatmini) Sonuçları	112
Tablo 2.8. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine ve Medeni Durumlarına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Sonuçları.....	114
Tablo 2.9. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına, Akademik Unvanlarına, Görev Yaptıkları Birimlere ve Görev Sürelerine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testlerinin Sonuçları	116
Tablo 2.10. Tukey HSD, Çoklu Karşılaştırma (Ünvan –Duygusal Zeka) Sonuçları....	117
Tablo 2.11. Tukey HSD, Çoklu Karşılaştırma (Görev Yaptıkları Birimler – Duygusal Zeka) Sonuçları	119

GİRİŞ

Toplumsal hayatta olduğu kadar, işletmelerde de insana, insanın beklentilerine, tutumlarına, duygularına verilen önem her geçen gün artmaktadır. İşletmelerin insan merkezli çalışmaya başlaması her şeyden önce müşteriler kadar çalışanların da duygularını doğru anlaması ve bu duyguların sebep ve sonuçlarına da odaklanılmasını gerektirmektedir. Zira işletmelerin başarı ve verimliliği her şeyden önce çalışanların işlerini etkili ve verimli şekilde yerine getirmelerini gerektirmektedir.

Bireylerin çalıştıkları kurumlara faydalı olabilmeleri için olmazsa olmaz şart, yaptıkları işten alacakları tatmin duygusudur. Zira iş tatmini olmayan bireylerin iş devamsızlığı, işi yavaşlatma, iş kazaları ve işten ayrılma oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bireylerin iş tatminlerini etkileyen faktörler arasında ise son dönemlerde üzerinde en çok çalışılan konulardan birisi olan duygusal zeka faktörü gelmektedir.

Kişisel yaşamda olduğu kadar iş yaşamındaki başarıda da zeka faktörünün etkisi uzun yıllardan beri bilinmektedir. Son yıllarda zeka türü olarak entelektüel zekanın yanında, belki de en az onun kadar öneme sahip olduğu düşünülen duygusal zeka, insanın kendi duyguları ve başkalarının duygularını yönetebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Bu alanda önde gelen bir uzman olan Goleman duygusal zekanın bireysel ve örgütsel başarı için hayati öneme sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Newson ve Hayes duyguların motivasyonu yönetmede mantıktan daha etkili olduğunu ifade etmiştir. Kişinin duygularını evde bırakması ya da önemli karar verme durumlarına duygularını karıştırmaması düşüncesi çoğu işte temel kural olarak gündeme getirilse de bu düşünce insan doğasına aykırıdır. Duygusal zeka üzerine yapılan ilk çalışmalardan sonra bu konu Gardner in çoklu zeka teorisine kadar literatürün gündeminden düşmüştür. Gardner, ikisi kişiler arası ve biri kişisel zeka olmak üzere sekiz zeka türü tanımlamıştır. 1988 yılında Bar-on önce *duygusal oran* sonra ise *duygusal zeka terimini* kullanmaya başlamıştır. Bar-on Duygusal zekayı ölçen ilk aracı (Bar-on duygusal katsayı envanteri –EQ-i) geliştiren insan olarak tanınmaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, çalışanların duygusal beklentilerini anlamak ve tatmin etmek noktasında duygusal zekanın anahtar role sahip olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede duygusal yeterlilikleri yüksek kişiler (yönetici, lider, akademisyen vb) diğerleri (alışan, takım arkadaşları, öğrenciler vb) tarafından olumlu ve motive edici olarak değerlendirilebilir.

Bar on a göre, duygusal zeka, kendimizi etkili şekilde nasıl anlayacağımızı, nasıl ifade edeceğimizi, başkalarını nasıl anlayacağımızı ve onlarla nasıl ilişki kuracağımızı ve günlük ihtiyaçlarla nasıl baş edeceğimizi belirleyen birbiriyle ilişkili duygular ve sosyal yetkinliklerin, becerilerin ve kolaylaştırıcıların i ie geçtiği bir yapıdır.

İşlerin her geçen gün daha kompleks hale geldiği, bireylerin gerek kendi ilerinde, gerekse de diğer bireylerle olan ilişkilerinde sosyal becerilerinin ön plana çıktığı çağımızda, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin iş hayatlarında tatmin düzeylerinin daha yüksek olabildiği, insan ilişkilerinde daha etkili olabildikleri, çatışmalarda daha etkin çözümler geliştirebildikleri ve sonuç olarak da çalıştıkları kurumlara artı değer katma konusunda daha iyi oldukları görülmektedir.

Chiva ve Alegre Duygusal zekanın işletmeler için en önemli bireysel yeteneklerden biri haline geldiğini ve teorik olarak da örgütsel performans ve iş tatmini gibi değerkenlerle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Üstelik, Kafetsiosis ve Zampetakis duygusal zekanın iş tatminini etkilemesinin pek çok sebebi olduğunu belirtmiştir. Benzer olarak, Sy, Tram ve O’Hara yüksek duygusal zekalı çalışanların daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olma ihtimallerinin yüksek olduğunu, çünkü, bu bireylerin düşük duygusal zekalı bireylere göre, kendi duygularını yönetme ve değerlendirmede daha becerikli oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Tram ve O’Hara ‘nın araştırması, duygusal zekanın, çalışanın iş performansında güçlü olup olmasını belirleyebildiğini ortaya koymuştur. Hatta araştırma, düşük bilişsel zekaya sahip bireylerin bile duygusal olarak zeki oldukları takdirde iyi performans gösterebildikleri sonucuna ulaşmıştır.

Üzerinde pek çok araştırma yapılan duygusal zeka ve iş tatmini kavramlarının üniversitelerde görev yapan akademisyenler boyutunu ele alan çok az çalışma mevcuttur. Gerek iş hayatına, gerekse de sosyal hayata dair en temel ve önemli bilgilerin verildiği üniversitelerde yapılacak böyle bir çalışmanın yapılmasının gerekli olduğu düşüncesinden yola çıkılarak, duygusal zeka seviyesi yüksek akademisyenlerin işten aldıkları tatminin de yüksek olacağı temel varsayımıyla Celal Bayar Üniversitesi bağlamında böyle bir tez çalışması literatüre katkı sağlayacaktır.

Yoğun bir çalışmanın ardından elde edilen verilerin işlenmesi sonrası elde edilen sonuçlar, duygusal zekanın akademik hayatta da önemli olabileceği ve bu konuda çok daha kapsamlı ve detaylı araştırmalara bir kapı açabileceği görülmüştür.

1. BÖLÜM - TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMLAR

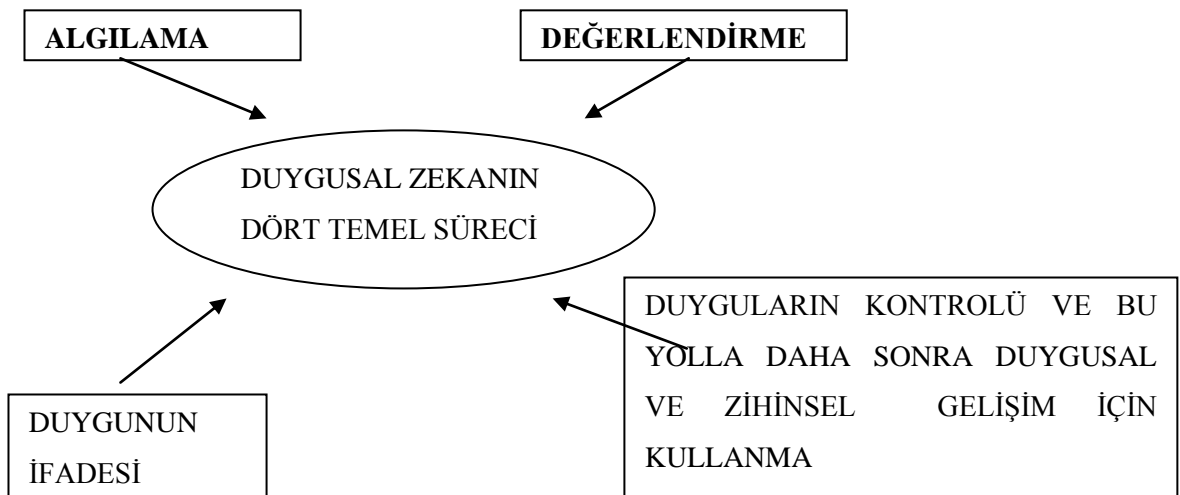
1.1. DUYGUSAL ZEKA TANIMI

Duygusal Zekanın tanımı konusunda literatürde farklı bakış açıları mevcutsa da bu kavram ilk kez Mayer ve Salovey (1997) tarafından ele alınmıştır.

Mayer ve Salovey duygusal zekayı *kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını izleme, bunlar arasında ayırmalar yapma ve bu bilgiyi düşünme ve eylemlerini yönlendirecek şekilde kullanma becerisi* olarak tanımlamıştır (Mayer ve Salovey, 1997, s. 18). Bu tanım duygusal zeka sürecini duygusal düzenlemenin temel bir altyapısı olarak tanımlamaktadır. Kısaca Mayer ve Salovey 'e göre duygusal zeka, duyguların ifade edilmesi, kullanılması ve düzenlenmesi ile ilgili sosyal ve bilişsel fonksiyonları kapsamaktadır. Mayer ve Salovey duygusal zekanın bireysel bileşenlerine önem vererek , duygusal zekayı zihinsel ve duygusal gelişim için gelişme potansiyeli olarak kullanmışlardır(Mayer ve Salovey 1997 , s. 6).

Bu teorideki duygusal zeka ile ilgili dört temel süreç aşağıda belirtilmiştir;

Şekil 1.1. Duygusal Zekanın İşleyiş Süreçleri



(Kaynak: GÜNEY, S. (2006). **Yönetim ve Organizasyon**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.174)

Bu iki araştırmacıdan sonra duygusal zeka kavramını ele alan ve zeka alanında bir devrim yaratan kişi, Harvard Üniversitesinden psikolog Daniel GOLEMAN olmuştur. Duygusal zeka olgusu ilk olarak Mayer ve Salovey tarafından ele alınmasına rağmen; Goleman'ın 1995 yılında "Emotional Intelligence"adlı kitabını yayınlaması ile popüler hale gelmiş ve ilgileri üzerine çekmiştir. Goleman, bu kitabında, duygusal zeka özelliklerinin en az bilişsel zeka özellikleri kadar hatta belki de daha fazla önemli olduğunu belirterek, duygusal zekanın önemini kanıtlamaya çalışmıştır (Goleman 1995, s.36).

Duygusal zeka yapısını popüler hale getiren Goleman, sosyal zekayı inceleyen bir kitap yazmış ve onu *duygusal zekanın ötesine geçmek* olarak tanımlamıştır. Goleman a göre iki tür sosyal zeka vardır: Sosyal farkındalık ve Sosyal hizmet (facility) .Sosyal farkındalık kişinin başkasının içsel durumunu hissedebilmesi, duygularını ve düşüncelerini ve sosyal durumları anlaması olarak tanımlanmaktadır. Sosyal hizmet ise sosyal farkındalıkla yapılan şey, ve başkalarıyla kusursuz etkileşim kurma, kendini iyi ifade etme, başkalarını etkileme ve onları dikkate alma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Goleman, duygusal ve sosyal zekayı birbirinden ayıran noktanın, sosyal zekanın bir *ilişki yeteneği* olması olduğunu ifade etmiştir (Goleman, 2006, s.83-84). ‘Duygusal zeka ile çalışmak’adlı kitabında, Goleman(1998) duygusal zekayı, *kendimizi motive etmek için ve kendi içimizde ve ilişkilerimizde duygularımızı yönetmek için kendi hislerimizi ve başkalarının hislerini tanıma kapasitesi* olarak tanımlamaktadır (Goleman,1998, s.8).

Bar-on ise duygusal zekayı uyum sağlayabilirlik, kişilerarası ve kişisel beceriler ve genel ruh halini içine alan bilişsel olmayan beceriler grubu olarak tanımlamaktadır. Diğer araştırmacıların aksine, Bar-on aynı zamanda duygusal zeka tanımlarına stres yönetme becerisini de dahil etmektedir. Bar-on a göre, duygusal zeka, kendimizi etkili şekilde nasıl anlayacağımızı, nasıl ifade edeceğimizi, başkalarını nasıl anlayacağımızı ve onlarla nasıl ilişki kuracağımızı ve günlük ihtiyaçlarla nasıl baş edeceğimizi belirleyen birbiriyle ilişkili duygular ve sosyal yetkinliklerin, becerilerin ve kolaylaştırıcıların iç içe geçtiği bir yapıdır. Bar on, duygusal zekayı bir özellikler ve beceriler kombinasyonu olarak tanımlayan, bir karma duygusal zeka modeli sunmuş ve

duygusal zekayı ölçen ilk aracı (Bar-on duygusal katsayı envanteri –EQ-i) geliştirmiştir (Bar-on, 1997, s.3).

Bar-on yaptığı tanımda, duygusal zekanın insanın dış baskılarla baş etmesine yardım edebildiğine vurgu yapmıştır. Bar-on'un ve Mayer grubunun tanımı *kendi duygularını ele almada bireyin becerisi* boyutuna yaptıkları vurguyla benzeşmektedir. Goleman ve Boyatzis ve McKee'nin tanımı ise sadece kişinin kendi duyguları değil, başkalarının duygularını da anlama ve onları etkilemeyi de ele almaktadır (Bar-on, 1997, s.14).

Cooper ve Sawaf “Yönetici EQ” adlı kitaplarında duygusal zeka ile özel yetenekler ve eğilimler arasında önemli bağlantılar kurmuşlardır. Örneğin; kişilerin kendi duyguları hakkında bilgi sahibi olması yani kendi duygularının fonksiyonlarını bilmesi, duygusal yeterlilik (duygusal sertlik ve esneklik), duygusal derinlik (duygusal yoğunluk, gelişme potansiyeli ve duygusal yaratıcılık) içerdiğini açıklamışlardır (Cooper ve Sawaf, 1997, s.321).

Duygusal zeka tanımlarından bir diğeri ise Kunnanatt'a aittir. Kunnanatt ın tanımında duygusal zeka, kişinin *sosyal çevresinde kişilerarası etkinlik için bir yol gösterici olarak duyguları kullanma becerisi* olarak ele alınmıştır. Duygusal olarak zeki insanlar bir kazan-kazan ilişkisi ve kendi etraflarında duygusal çekicilik alanı geliştirirler. Bu insanlar genellikle sürekli gelişen bir sosyal ilişkiler ağının ve duygusal destek yapısının sahibidirler (Kunnanatt, 2004, s. 489). Kunnanatt'a göre duygusal zekanın amacı, kişinin kendi duyguları, ilişki dünyasında ayakta kalabilmesi ve sonra da bu ilişkilerdeki başarısına yönelik kendine rehberlik edebilmesi konularında belirli bir bilgi düzeyine gelmesidir. Kunnanatt, kendilerine yeten insanların, ani hislerini ve rahatsız edici duygularını etkin şekilde yönetebildiğini ve deneme anlarında bile pozitif, net ve paniğe kapılmadan davranabildiklerini söylemektedir (Kunnanatt, 2004, s. 491-492).

Sonuç olarak, duygusal zeka konusunda, duygusal zekanın tanımına ve özelliklerine dair evrensel kabul görmüş bir uzlaşma bulunmamakta ve bu yapıya dair rafine süreci hala devam etmektedir.Yapılan her çalışma bu konuda yeni ufuklar açmakta, bakış açılarını zenginleştirmekte ve kavram ve tanımlar her geçen gün netleşmeye devam

etmektedir. Öte yandan, tüm araştırmacıların uzlaştıkları temel nokta ise duygusal zekanın önemli bir kavram olduğu , bu yapının ve öneminin fark edilmesi ile bireylerin yaşamlarında etkin ve olumlu değişimlere kapı açılacağı ve duygusal zeka bilgisinin psikologların insanların duygusal içeriği yönetme ve işleme tarzlarını anlamalarına yardım edebileceğidir.

1.2. DUYGUSAL ZEKANIN KURAMSAL TEMELLERİ

Duygusal zeka psikoloji, eğitim, yönetim araştırmacıları ve danışmanları için son dönemlerde ilgi çeken bir konudur. Salovey ve Mayer duygusal zekanın bireyin kendi duygularını ele alma becerisine işaret ettiğini söyleyen ilk araştırmacılar arasında olsa da, duygusal zeka, köklerini ilk olarak 1920’lerde Thorndike tarafından tanımlanan sosyal zekadan almaktadır. Thorndike sosyal, soyut ve somut zekayı içine alacak şekilde zeka grupları olduğundan bahsetmiştir. Thorndike sosyal zekayı, bireylerin birbirlerini anlama ve insan ilişkilerinde olgun davranma becerisi olarak tanımlamıştır (Wong vd., 2007, s.43). Onun teorileri, bu yapılara dair uygulamalı bir ölçüm sağlamadığı için ilgi çekmemiştir. Ancak, eski teoristler sosyal zeka yapısına dair bazı geçerlikler ortaya koymuştur (Sattler, 2001, s.23).

Hunt sosyal zekayı ve sosyal zekanın kişilik özelliklerinden farklılığını ele almıştır. George Washington un sosyal zeka testiyle sosyal zekayı ölçen Hunt sosyal ve soyut zeka arasında yüzde 50’lik , ve mekanik zeka ile sosyal zeka arasında da çok daha düşük bir korelasyon bulmuştur. Yine Hunt, daha yaşlı insanların ve erkeklerin, sosyal bilgiyle ilgili alanlarda daha yüksek skorlara sahip olduklarını da ortaya koymuştur. Ancak kadınların da sosyal durumlarda daha iyi kararlar sergiledikleri ve insan davranışlarını gözleme gerektiren işlerde erkeklerden çok daha yüksek skorlara sahip oldukları da aynı araştırmanın bulguları arasındadır(Hunt, 1928 den aktaran Pardee 2009 s. 6).

Thorndike sosyal zekayı “*insanları anlama yeteneği*” olarak tanımlar. Thorndike’in fikirlerinin hemen arkasından Gardner ve Stough çoklu zeka teorilerinde kişisel ve kişilerarası zekaları da ele almışlardır. Gardner, sosyal zeka kavramını daha ileriye

taşıyarak, çalışmalarında sosyal zeka kavramını kullanmış ve sosyal zekayı; bireyin iç iletişimi ve kişilerarası iletişim zekasından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir. Buna göre; iç iletişim ve zeka, bireyin kendisiyle olan iletişimi ve karmaşık ve yüksek düzeyde farklılık içeren duygularını tanımlama becerisi ile ilgilidir. Kişilerarası iletişim ve zeka ise; bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri ve diğer insanların duyguları, motivasyonları, ruh halleri ve beklentileri gibi farklılıklarını ayırt etme yeteneğidir (Gardner, 2004, s.220).

Salovey ve Mayer başlangıçta kişinin kendi ve başkalarının duyguları, motivasyonları ve davranışlarını algılama becerisinin bir sosyal zeka alt grubu olduğunu ileri sürmüşlerdi. Bu araştırmacılar kişilerarası durumları ele alma becerisini bir sosyal zeka yönü olarak kabul etmişlerdi. Daha sonra bu iki araştırmacı tanımlarında bir değişiklik yapacaklar ve sosyal zeka kavramını kullanacaklardır (Salovey ve Mayer, 1990, s.112).

Salovey ve Sluyter daha sonra duygusal zekayı duyguları hesaba katan mantık olarak tanımlama yoluna gitmişlerdir. Daha da sonra ise, Mayer ve arkadaşları bu tanımları genişletmişler ve duygusal zekayı, hem bilişsel hem duygusal süreçler arasında işlev gösteren bir beceri olarak tanımlamışlardır. Mayer ve arkadaşları duygusal zekanın değiştirilemeyeceğine inanmaktadırlar ve duygusal zekanın pek çok bileşeninin değişim için potansiyel teşkil eden genetik, biyolojik ve ilk öğrenme faktörlerinden etkilendiğini düşünmektedirler (Salovey ve Sluyter, 1997, s. 94).

1.3. DUYGUSAL ZEKAYI AÇIKLAYAN KURAMLAR

Duygusal Zeka Teorileri, duyguları algılama, duyguları anlama, duyguları sonuçları tahmin etmek için kullanma ve belirli durumlarda kişisel etkinliği yakalamak için duyguları yönetmeden oluşan dört temel bileşenin önemine yaptıkları vurgu yönüyle, temelde birbirlerine benzerlik göstermektedirler (Caruso, 2006, s.36).

Duygusal zeka henüz yeni bir alan olduğu için, başta ifade edilen tanımlama noktasındaki tartışmalara ek olarak, bu zeka türüne dair kuramlarının sınıflandırılmaları konusunda da bir uzlaşma yoktur. Ancak duygusal zeka tanımlarını ortaya koyduktan

sonra, araştırmacıların her biri kendi ortaya koydukları bu duygusal zeka yapılarını test etmek ve geliştirmek için çaba göstermişlerdir (Stewart,2008, s .27).

Duygusal zeka kuramları genellikle iki grup halinde kategorize edilmektedir. Birincisi duygusal zekayı sadece bilişe dayalı değil aynı zamanda kişilik özelliklerine odaklanan bir sosyo-duyguya da dayandıran *karma model*, diğeri ise Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen zekayı duygulara rehberlik etmesi için kullanmaya odaklanan *beceri modelidir*. Weinberger , Mayer ve arkadaşlarının daha sınırlı bir beceri modelini teşvik ettiğini ifade etmektedir (Weinberger, 2004, s.5). Zira ,Mayer ve Salovey duygusal zekanın öncelikle zihinsel becerilere dayalı olduğuna inanmaktadırlar (Mayer ve Salovey, 1997, s.21).

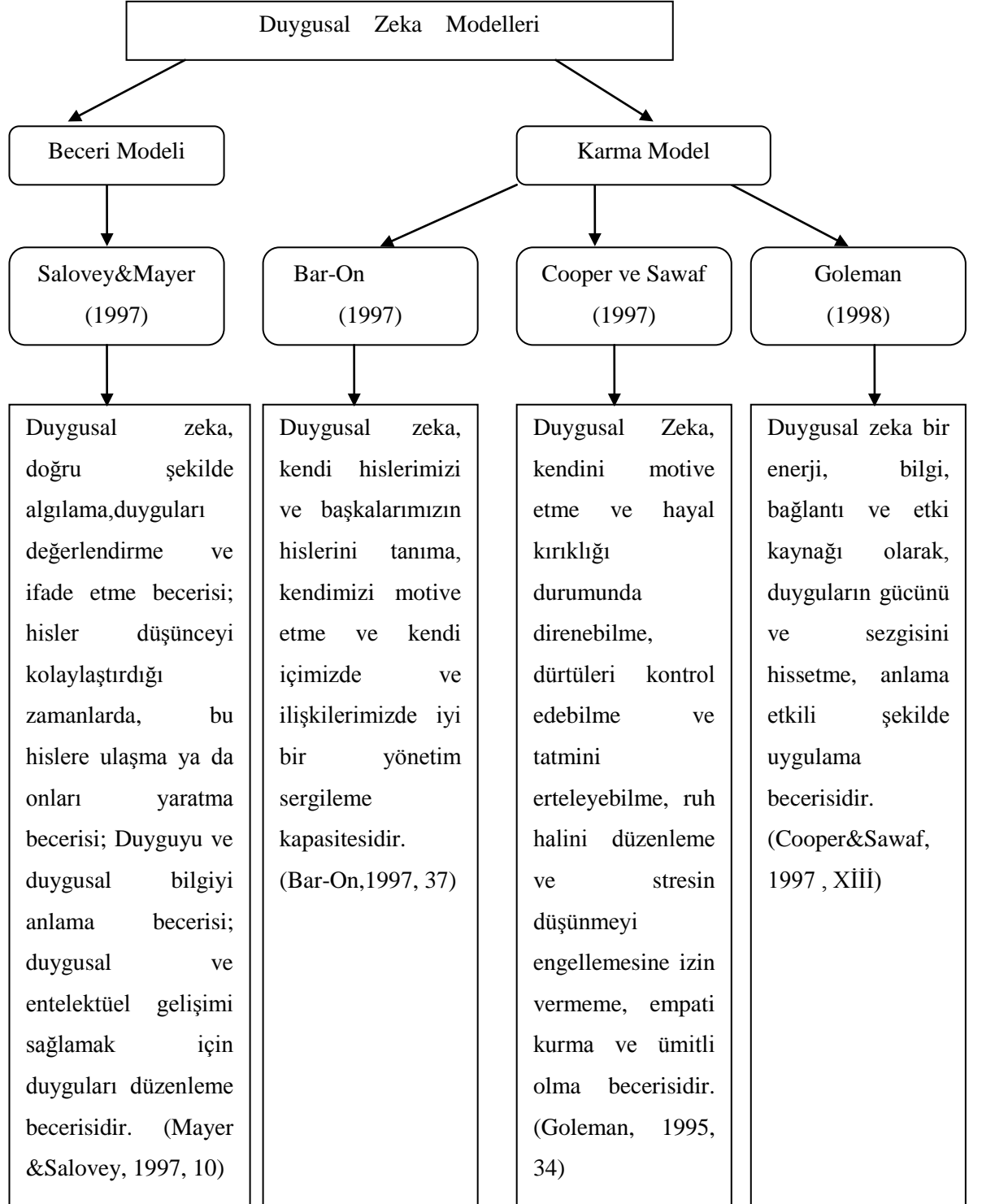
Goleman ve Bar-On (1997) ise, Mayer ve arkadaşlarından farklı olarak, duygusal zekayı hem bilişsel becerileri hem de kişisel özellikleri bir araya getiren bir karma model olarak görmektedirler (Bar-On, 1997, s.28; Goleman, 1998, s.8).

Beceri ve karma modellerinde önemli lude ortak noktalar söz konusudur. Örneğin, hem beceri modeli hem de, karma model, kişinin kendi ve başkalarının duygularını değerlendirme yeteneği ya da becerisini içermektedir. Her iki modelin de faydalı ve geçerli olması beklenen durumdur. Ancak, karma modelin geçerliğine işaret eden yeterli uygulamalı çalışma yoktur. Beceri modeli ise bileşenlerinin her birinin varlığını bireysel olarak belirleyen ve test eden Salovey ve Mayer tarafından uygulamalı olarak geliştirilmiştir (Salovey ve Mayer, 1990, s.192).

Duygusal zeka ile ilgili literatür incelendiğinde; bu konu üzerinde farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş fazla sayıda model olmasına rağmen temel olarak 4 farklı model üzerinde çalışıldığı grlmüştir.(Sabuncuoğlu, 2008, s.236)

- ✓ Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modeli,
- ✓ Goleman'ın duygusal zeka modeli,
- ✓ Bar-on'un duygusal zeka modeli,
- ✓ Cooper ve Sawaf'ın duygusal zeka modeli,

Şekil 1.2. Duygusal Zeka Modelleri



(Kaynak :WILLIAMS, R.K (2007) **Emotional intelligence and leadership style :An investigation within a major telecommunications company.** Dissertation Thesis, Capella University, s.19)

Karma modeller, kendini ifade etme, ya da arkadaş tarafından ifade edilme değerlendirmelerine dayanırken, beceri modelleri, performansa dayalı daha objektif değerlendirme şekillerine dayanmaktadır. Karma modellerinin belki en dikkat çekici olanı Bar-on tarafından kavramsallaştırılan modeldir. Bu modelde özellikler, bir hiyerarşik beceriler bütününden ziyade, beş farklı duygusal ve sosyal zeka boyutunu ele almaktadır (Kişisel, kişiler arası, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali) (Bar-On, 1997, s.39).

Bir diğer dikkat çeken karma model Goleman tarafından ortaya konulan modeldir. Bu model, iki oryantasyon boyutu(öz yada içsel - sosyal ya da dışsal) ve iki biliş boyutu (tanıma ve düzenleme) ile tanımlanan dört yetkinlik grubunu içine almaktadır. Bu modelin dört ana faktörü, kişisel yetkinlik, sosyal yetkinlik, kendini yönetme ve sosyal becerilerdir (Boyatzis ve Sala, 2004, s.158).

1.3.1. Beceri modeli

Bilgi işleme modeli olarak da ifade edilen beceri duygusal zekası, duygusal zeka kavramını bir zeka formu olarak kavramsallaştırmakta ve onun temelde beceri baskınlığına dayandığı düşünülen yapılardan oluştuğunu düşünmektedir (Mc Cann vd., 2003, s.251).

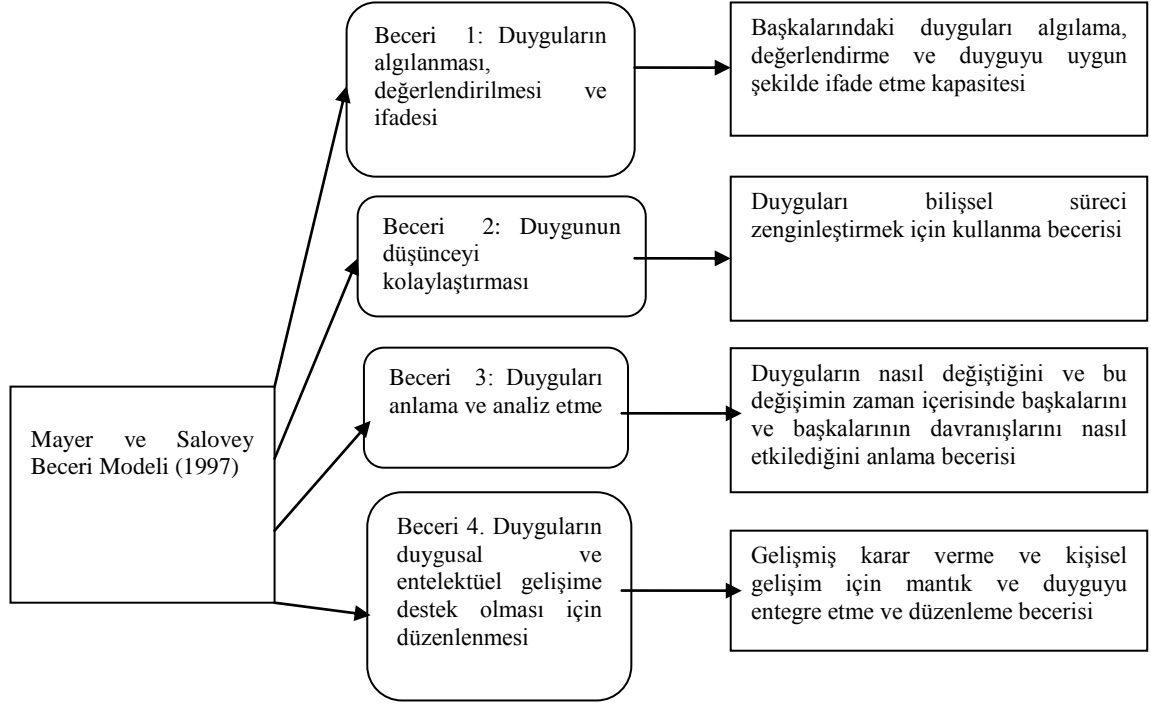
Salovey ve Mayer, 1990'daki modellerinde ilk başlarda mizaçsal bileşenleri ele almış ve 1997'deki revizyonlarında da beceri tabanlı duygusal zekayı hedeflemişlerdir (Salovey ve Mayer, 1997, s.17).

1.3.1.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Modeli

Bu model duygusal zekayı farklı zeka ve beceriler bütünü olarak ele almakta ve duygusal zekayı dört performans dalında ölçülebilir becerilerden oluşan benzersiz bir zeka olarak kabul etmektedir. Bu beceriler, duyguları doğru anlama, düşünmeyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma, kompleks duyguları ve duygu aşamaları

arasındaki geçişleri anlama, ve son olarak da etkili problem çözme stratejileri için duyguları ve verileri entegre etme olarak sayılabilir (Ford, 2010, s. 20).

Şekil 1.3. Mayer ve Salovey'in Beceri Modeli



(Kaynak : WILLIAMS, R.K (2007) **Emotional intelligence and leadership style :An investigation within a major telecommunications company.** Dissertation Thesis, Capella University, s. 22)

Dört beceri (dal)modeli, duygu üzerine sözel olmayan algı ve ifadeden, bilişsel sisteme dahil olan ve onu yönlendiren ve düşünmeyi teşvik eden duygulara, oradan, duygu ve duygusal mesajları anlamaya ve sonuç olarak da kişinin kendi ve başkalarının duygularını yönetmeye kadar uzanan geniş bir alanda işlev göstermektedir(Salovey vd., (1990)den aktaran; Ford, 2010 ,s.22).

Bu modelde; Birinci bölüm, duyguları anlama, ifade etme ve bunları hem kendinde hem de başkalarında doğru şekilde değerlendirme becerisidir. Örneğin bir çalışan, amirinin talimatları aşırı şekilde sık tekrar etmesinden dolayı rahatsızlık duymakta ve kendi zekasının küçümsendiği hissine kapılmaktadır. Duygusal yönden zeki olan amir, bu rahatsızlığı fark edecek ve gereksiz tekrarlara son verecek ya da en azından bu

konuyu çalışanıyla konuşarak sorunu çözme yoluna gidecektir (Salovey ve Mayer (1990)den aktaran; Ford, 2010 ,s.22).

İkinci bölüm, duyguları kullanarak düşüncüyü kolaylaştırma ve duyguları, hislerle(sezgilerle) ilişkilendirme becerisidir. Yukarıdaki örneğe devam etmek gerekirse, duygusal olarak zeki olan amir, astının hisleri konusunda tarafsız şekilde düşünecektir. Bu amir bazen unutkan olduğu için, kendisine talimatların tekrarlanmasından hoşlanmakta olsa da, astına bu şekilde davranmanın onda ne tür hislere sebep olduğunu anlayabilecektir (Salovey ve Mayer (1990)den aktaran ,Ford, 2010 ,s.22).

Üçüncü bölüm, duyguları, onların bileşenlerini ve olası dönüşümü(geçiş) anlama becerisidir. Yukarıdaki örnekten kaldığımız yerden devam edersek, artık bu duygusal olarak zeki amir astının rahatsızlığını anladığı için, bu tekrarlama davranışı devam ettiği müddetçe asttaki bu rahatsızlığın olası bir kızgınlığa dönüşme ihtimalini de görecektir (Salovey vd., (1990)den aktaran ,Ford, 2010 ,s.23).

Dördüncü ve son bölüm kişinin kendi ve başkalarındaki duyguları yönetme becerisidir. Örnekteki amir, astını yatıştırabilir ve onu bu rahatsızlıktan kurtarabilirse, duygusal olarak zeki bir davranış sergilemiş olacaktır (Salovey vd. (1990)den aktaran, Ford, 2010 ,s.23).

1.3.2. Karma Modeller

Özellik duygusal zekası, kendini ifade etmeye yarayan anketlerle değerlendirilen, duyguyla ilgili öz-algılar ve mizaçların bir karışımına işaret etmektedir. Bu öz algı ve mizaçların yapısı, bazıları diğerlerinden daha kapsamlı olan farklı kavramsallaştırmalar arasında değişkenlik göstermektedir (Schutte vd., 1998, s.168). Özünde birbiriyle rekabet eden modeller olduğu için, özellik duygusal zekasının altında yatan teorik çerçeve üzerinde çok daha az uzlaşma vardır (McCann, 2004, s.35).

Bar-On ve Goleman tarafından geliştirilen bu model, duygusal zekayı bilişsel olmayan yetkinlikler bütünü olarak tanımlamaktadır. Literatürde karma model grubunda incelenen modeller şu şekilde verilmektedir;

1.3.2.1. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zeka olgusu üzerinde önemli çalışmalar yapan ve duygusal zekanın bilimsel anlamda popülerlik kazanmasında önemli rol oynayan Goleman, 1995 yılında yazmış olduğu eserinde Mayer ve Salovey'in modelini esas almıştır. Bununla birlikte, çalışmasında Mayer ve Salovey'in modelini genişletmiş ve duygusal zekanın 25 farklı bileşeni içeren beş temel boyutunun olduğunu ileri sürmüştür. Ancak, bu model daha sonra Goleman ve arkadaşları tarafından revize edilerek 20 bileşeni içeren dört boyut halinde basitleştirilmiş ve bileşenler "kişisel yetkinlik" ve "sosyal yetkinlik" olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır (Goleman 1995, s. 240).

Tablo 1.1. GOLEMAN'ın Duygusal Zeka Modeli

Kişisel yetkinlik	Sosyal yetkinlik
<i>Öz bilinç</i>	<i>Sosyal Bilinç</i>
➤ Duygusal farkındalık	➤ Empati
➤ Kendini değerlendirme	➤ Örgütsel bilinç
➤ Özgüven	➤ Hizmete yönelik olmak
<i>Özyönetim</i>	<i>İlişki yönetimi</i>
➤ Duygusal özdenetim	➤ Esinleyici liderlik
➤ Saygınlık (güvenilir olma)	➤ Etkileme
➤ Uyumluluk	➤ Başkalarını geliştirmek
➤ Başarı odaklılık	➤ Değişim katalizörlüğü
➤ inisiyatif sahibi olma	➤ Çatışma yönetimi
➤ İyimserlik	➤ Bağ kurmak
	➤ Ekip çalışması ve işbirliği
	➤ İletişim

(Kaynak: GOLEMAN, BOYATZIS, MCKEE, Yeni Liderler, çev. Filiz NAYIR, Osman DENİZTEKİN, 1. basım, Varlık Yayını, İstanbul, 2002, s.6)

Liderlikte duygusal zeka yetkinlikleri olarak da bilinen bu model, kişinin başarıya ulaşmak için bir grup yetkinlikte uzmanlaşması potansiyeli elde etmesi bakış açısıyla çalışır. Goleman Duygusal Zekayı ölçmek için Duygusal Zeka Envanteri (ECI)'yi kullanmaktadır. Bu model duygusal zekayı, yönetsel performansı etkileyen duygusal ve sosyal yetkinlikler olarak görmekte ve 360 derece değerlendirme ile ölçülmektedir

(Boyatzis, Goleman, ve HayGroup, 2001, s.32). Goleman'a göre 5 duygusal yetkinlik bir hiyerarşi içinde birbiri üzerine inşa edilmektedir (Goleman, 1998, s.15);

1. Kişinin duygusal durumunu isimlendirme ve belirleme becerisiyle, duygu, düşünce, aksiyon arasındaki bağlantıları anlama becerisi
2. Kişinin duygusal durumlarını yönetme kapasitesi – duyguları kontrol etme ya da istenmedik duygusal durumları daha olumlu olanlara değiştirebilme
3. Başarma be başarılı olma dürtüsüyle ilişkili olarak duygusal durumlara girme becerisi
4. Okuma, duyarlı olma ve diğer insanların duygularını etkileme kapasitesi
5. Tatmin edici kişilerarası ilişkilere dahil olma ve sürdürme becerisi

1.3.2.2. Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli

Bar-on'un bu modeli duygusal zeka kişilik özellikleri ve karakteristikleri olarak adlandırılmaktadır. Bar-on un modeli, pek çok başka özelliğin yanında, esneklik ve iyimserliği de içine alan kişisel özelliklere dayanır ve kişiye günlük hayatın talep ve baskılarıyla etkin bir şekilde baş edebilmesi kapasitesi sağlar. Caruso bununla ilişkili olarak, duygusal yetkinliğin geniş bağlamında kişiliğin anlamlı bir rol oynayabildiği fikrinin büyük değere sahip olduğunu ifade etmektedir. Bar-on modeli, kişinin günlük hayatın baskılarıyla baş edebilme becerisini belirleyen sosyal ve duygusal zeka yetkinliklerine odaklanmaktadır. Bar-on duygusal zeka kavramlarını hem Darwin hem de Thorndike'e ait basit ama derin çalışmalarına dayandırmaktadır. Bu model, zeka davranışını etkileyen duygusal ve sosyal yetkinliklerin iç içe geçmiş bir halini tanımlamakta ve kendini ifade anketi ile 360 derece değerlendirmenin bir kombinasyonu ile ölçülmektedir (Bar-on, 2000, s.376).

Bar-on'un duygusal zeka modeli;

1. Kişinin kendini ve hislerini ifade etmesinin yanında duyguları da anlama becerisi
2. Başkalarının hislerini anlamak ve onlarla ilişki kurabilme becerisi
3. Duyguları yönetme ve kontrol etme becerisi

4. Değişimi yönetme ve kişisel ve kişilerarası doğanın sorunlarını çözebilme becerisi
5. Pozitif ruh hali yaratma ve kendini motive etme becerisi, bileşenlerinden oluşmaktadır.

Genel duygusal zeka çalışmalarında en çok göze çarpan bu duygusal ve sosyal zeka kavramı modelinin meta- faktörleri ve bu faktörlerin içinde yer alan toplam 15 yeterli, beceri ve kolaylaştırıcı alt faktör Bar-On modelinde şu şekilde verilmektedir (Bar-on, 200, s.367);

1.3.2.2.1. Kişisel Beceriler

Bu meta faktör özellikle genel olarak kişinin kendinin ve duygularının farkında olma, güçlü ve zayıf yönlerini tanıma ve kendi hislerini anlatırken karşı tarafta yıkıcı etki uyandırmayan, etkili bir yol kullanma becerisini yöneten öz bilinç ve kendini ifade ile ilgilidir. Bu faktör kişinin duygu ve hisleriyle nasıl temas kurduğunu, onları nasıl ele aldığını, kendisini iyi hissetme becerisini ve yaşamında yaptıkları ve başkalarının yaptıkları konusunda pozitif bakış açını belirlemektedir. Yüksek kişisel kapasiteye sahip bireyler, kendine bağlı, hislerini ifade edebilen ve inanç ve düşüncelerini aktarmada güçlü ve etkin bireylerdir (Bar-on vd., 2006, s.4).

1.3.2.2.1.1. Kendine Saygı

Kişinin kendine saygı duyması ve özde iyi kabul etmesini ifade eden bu alt faktör, kişinin kendisiyle barışık olması olarak da değerlendirilebilir. Kendine saygı, sınırlılıklar ve yapılabileceklerin yanında, algılanan negatif ve pozitif yönlerin de kabul edilme becerisini ifade etmektedir. Duygusal zekanın bu kavramsal bileşeni, genel güvenlik, iç güç, kendinden eminlik, özgüven ve kendine yeterlik hisleriyle ilişkilidir. Kendinden emin olmak, oldukça gelişmiş bir kimlik duygusuna dayanan, kendine saygıya ve kendine değere bağlıdır. Bu konuda iyi olan bireyler, yüksek tatmin hissine sahip olmaktadır. Bunun tersi durumda ise, kişisel yetersizlik ve kendini küçük görme hisleri sözkonusudur. (Bar-on, 2000, s.372).

1.3.2.2.1.2. Duygusal Öz Bilinç

Bu alt faktör, kişinin duygularını tanıma becerisidir ve sadece duyguların farkında olma becerisini değil, onlar arasındaki farklılıkları ayırt edebilmeyi, ne hissettiğini bilebilmeyi ve bu hislere neyin neden sebep olduğunu da anlayabilmeyi ifade etmektedir. Bu alandaki eksiklikler, duygusal olarak zeki olmanın karşı tarafını ifade eden ve Latince ismiyle *alexithymia* olarak bilinen duygusal bozukluğa neden olabilmektedir (Bar-on, 2000, s.373).

1.3.2.2.1.3. Özgüven

Bu alt faktör, kişinin yıkıcı olmayacak bir tarzda haklarını savunmak için inanç , his ve düşüncelerini ifade etmek becerisidir ve üç temel bileşenden oluşmaktadır Duyguları ifade etme becerisi; inanç ve fikirleri ifade etme becerisi ; ve son olarak da , haklarını savunabilme ve başkalarının kendi üzerinden çıkar elde etmesine izin vermeme becerisi. Bu güvene sahip bireyler, aşırı kontrollü ya da aşırı çekingen değillerdir, düşüncelerini açıkça dışa dönük şekilde ifade edebilirler ve bunu yaparken de agresif ya da kötüye kullanıcı bir tavır sergilemezler (Bar-on vd., 2006, s.5).

1.3.2.2.1.4. Bağımsızlık

Bu beceri, düşünce ve eylemlerde kimsenin etkisinde kalmadan özgür bir şekilde kendini yönetmeyi ifade eder. Bağımsız bireyler, planlarında ve önemli kararlarında kendilerine bağıdırlar ancak bu, karar vermeden önce kimsenin fikrini almadıkları anlamına gelmemektedir. Buna ek olarak, bağımsızlık otonom fonksiyon gösterme becerisidir ve bağımsız insanlar duygusal ihtiyaçlarını tatmin etmek için başkalarına bağlanmaktan kaçınmaktadırlar. (Bar-on vd., 2006, s.6).

1.3.2.2.1.5. Kendini Gerçekleştirme

Bu beceri, temelde kişinin potansiyel kapasitesini gerçekleştirme ile ilgili olmasının yanında zengin ve anlamlı bir yaşam sağlayan hedeflerle iç içe olmayı gerektirir. Kendini gerçekleştirme, kişinin becerileri, yeterlikleri ve kabiliyetlerinin maksimum gelişimine doğru ilerlemesini sağlayan sürekli ve dinamik bir süreçtir. Bu süreç, ısrarlı bir şekilde elden gelenin en iyisini yapmaya ve genel olarak da kendini geliştirmeye çalışmakla yakından ilişkilidir. Ek olarak, bireyin ilgileri konusundaki heyecanı, bireyi bu ilgileri devam ettirmeye motive etmektedir. Zira kendini gerçekleştirme kendini tatmin hissiyle ayrılmaz bir bütündür. Bu becerideki düşük seviyeler depresyonun da altyapısı olabilmektedir (Bar-on vd., 2006, s.9).

1.3.2.2.2. Kişilerarası Beceriler

Duygusal-sosyal zekanın bu meta faktörü özellikle sosyal bilinç, beceri ve etkileşimle ilgilidir. Özellikle de başkalarının hislerinin, ilgi ve ihtiyaçlarının farkında olma, işbirlikçi, yapıcı ve her iki tarafı da tatmin eden ilişkiler kurup, bu ilişkileri sürdürebilmeyle yakından ilgili bir faktördür. Bu alanda iyi olan bireyler sorumluluk sahibi ve güvenilebilir bireyler olmaya meyillidirler. Bu özelliğe sahip bireyler, başka insanları anlamakta, onlarla etkileşim kurabilmekte ve iyi ilişkilere sahip olabilmektedirler. Bunun yanında, çevrelerine güven vermeye, bir ekibin parçası olarak davranmaya yatkındırlar (Bar-on, 1997, s.12–16).

1.3.2.2.2.1. Empati

Empati , insanların neyi, nasıl ve neden yaptıklarına duyarlı olmayı ifade etmektedir. Empatik olmak, diğer insanları duygusal olarak anlayabilmek anlamına gelmektedir. Bu konuda ciddi eksiklikler psikopati rahatsızlığının temelini oluşturmaktadır.(Bar-on, 1997, s.18).

1.3.2.2.2. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, kişinin kendisini, bir sosyal grubun işbirlikçi, katkı sağlayıcı ve yapıcı bir üyesi olarak ifade edebilme becerisidir. Bu beceri, bireyin kişisel olarak faydalı olamasa bile, sorumlu bir tarzda davranmasını gerektirmektedir. Sosyal olarak sorumlu bireyler, sosyal bilinçlilik ve başkalarının sorunlarına duyarlı olma duygusuna sahiptirler. Bu da onların grup ve topluluk merkezli sorumluluklarda rol almasını beraberinde getirmektedir. Duygusal zekanın bu bileşeni, yapılan işleri başkaları için, onlarla birlikte, onları da kabul ederek yapmakla ve de kendi bilincimizin yanında sosyal kurallara göre de davranışta bulunmakla ilişkilidir. Bu beceriden yoksun bireyler, anti-sosyal tutumlar sergileyebilir, başkalarına yönelik olumsuz davranışlar sergileyebilir, başka insanları kendi çıkarları için kullanabilirler.(Bar-on, 1997, s.24).

1.3.2.2.3. Kişilerarası İlişki

Bu alt faktörün temeli olan ortak tatmin duygusu, taraflar için potansiyel olarak artı sağlayan anlamlı sosyal etkileşimleri tanımlamaktadır. Kişilerarası ilişki becerilerinde etkili olmak, sıcaklık duygusunu ve sevgiyi verme , alma ve yakınlık hissi alışverişinde bulunma ile ifade edilebilmektedir. Duygusal zekanın bu bileşeni, sadece başkalarıyla samimi ilişkiler kurabilme isteğiyle değil, böyle ilişkilerde rahat olabilme ve bu sosyal etkileşimle ilgili olarak pozitif beklentilere sahip olabilmekle de ilgilidir. Bu sosyal beceri, başkalarına karşı hassas olmayı ve ilişkiden tatmin olmak kadar, ilişki kurma isteğine de dayanmaktadır.(Bar-on, 1997, s.25).

1.3.2.2.3. Stres Yönetimi

Stres yönetimi, özellikle duyguları yönetme ve kontrol etme ile ilgili olup, kişinin, kendi amaçlarına uygun şekilde hareket etmesi ve kendisine zarar verecek hale gelmemesi için, duygularını ele alma becerisini ifade etmektedir.. Bu alanda beceriye sahip insanlar kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilmektedirler. Bu bireyler tipik olarak sakin, nadiren ani hareketleri olan, baskı altında bile etkili çalışabilen, stresli, ve

gerginliğe sebep olan ve hatta tehlikeli görevleri yerine getirebilen bireylerdir (Bar-on, 2000, s.369-370).

1.3.2.2.3.1. Strese Dayanma

Strese dayanma, özünde, stresle aktif ve pozitif şekilde mücadele ederken olumsuz olay ve stresli durumlara dayanma ve bunları ele alma becerisidir. Bu da;

- a) Stresle baş etmek için üretken ve etkili olmak, uygun çözümler bulup, neyi nasıl yapacağını bilmek anlamına gelecek bir davranış tarzı seçmek,
- b) Belirli bir problemin başarılı bir şekilde üstesinden gelebilmek becerisine yönelik olduğu kadar, genel olarak yeni değişim ve deneyimlere yönelik de iyimser bir tutum,
- c) Kişinin stresli durumları kontrol etme ya da, durumu yönlendirebilme duygusu faktörlerine dayanmaktadır.

Strese dayanma, stresli durumlara uygun bir tepki repertuarına sahip olmayı da içine almaktadır ve güçlü duygular tarafından yıkıma uğratılmadan güçlüklerle sakin şekilde yüzleşme, sakin ve soğukkanlı olma kapasitesiyle de ilişkilidir. Strese dayanma konusunda gelişmiş bireyler, kriz ve problemlerle karşılaştıklarında bunlar tarafından motivasyonlarını kaybetmek yerine, bu kriz ve problemlerle yüzleşmeye meyilli bireylerdir. Gerginlik duygusu ise çoğunlukla duygusal zekanın bu boyutu yeterli çalışmadığında karşılaşılan bir duygudur(Bar-on, 2000, s.371).

1.3.2.2.3.2. Dürtü Kontrolü

Dürtü kontrolü, harekete geçme dürtüsüne, güdüsüne, ya da uyarıcısına direnme ya da bunları erteleme becerisidir. Bu beceri, agresif, düşmanca ve sorumsuz davranma dürtülerine karşı koyma becerisini beraberinde getirmektedir. Dürtü kontrolündeki problemler, düşük hayal kırıklığı toleransını, ani hareket etme davranışını, kızgınlığı kontrol problemlerini, kötüye kullanma davranışlarını, kontrolü kaybetmeyi ve de tahmin edilemez davranış patlamalarıyla yakından ilişkilidir(Bar-on, 2000, s.374).

1.3.2.2.4. Uyum Sağlayabilme

Uyum sağlayabilme, özellikle, bireyin yakın çevresindeki değişimlerin yanında kişisel ve kişilerarası değişimlere nasıl adapte olduğu ve bu değişimlerle nasıl baş ettiği konularını içine alan bir faktördür. Uyum sağlayabilme boyutu, bireyin problemleri etkili şekilde ele alarak günlük taleplerle baş etmede ne kadar başarılı olduğunu belirlemektedir. Yüksek uyum sağlayabilme kapasitesine sahip bireyler, tipik olarak esnek, gerçekçi, sorunları anlamada etkili ve uygun çözümleri bulmada da yeterli bireylerdir. Bu alandaki başarı, kişinin evinde, arkadaş çevresinde, ya da işyerinde problemleri anlayabildiğini, etkili çözümler kullanabildiği anlamına gelmektedir (Baron, 2004, s.437-438).

1.3.2.2.4.1. Gerçeklik Testi

Bu alt faktör, tecrübe edilenle, objektif olarak var olan arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi içermektedir. Bu ilişki derecesini test etmek, hisleri doğrulama, yargılama ve desteklemek için objektif deliller aramayı gerektirmektedir. Gerçeklik testi, aslında, olayları doğru perspektiften değerlendirerek ve bu olaylar hakkında aşırı fantezi ya da hayaller kapılmadan, onları gerçekte oldukları gibi tecrübe etmek ve ani gelişen duruma kendini ayarlamakla ilgili bir duygusal zeka bileşenidir. Burada, pragmatizme, objektifliğe, algıların yeterliliğine, fikir ve düşünceleri doğrulamaya vurgu yapılmaktadır. Bu alt uyum sağlayabilme faktörünün önemli bir yönü de, olay ve durumları değerlendirilmeye çalışırken algısal netlik varlığının derecesidir. Gerçeklik testi, dış dünyanın etkisinden sıyrılma, ani durumlarda kendini ayarlama, algıda ve düşünce süreçlerinde netlikle ilişkili bir faktördür(Baron, 2000, s.381).

1.3.2.2.4.2. Esneklik

Esneklik, kişinin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen durum ve şartlara göre ayarlamasını ifade etmektedir. Duygusal zekanın bu bileşeni, bilinmeyen, tahmin edilemeyen ve dinamik şartlara adapte olma genel becerisine işaret etmektedir. Esnek insanlar, değişime direnç göstermeyen, hızlı, sinerjik davranabilme becerisine sahip

insanlardır. Bu bireyler, hatalı olduklarını gösteren kanıtlar olduğunda fikirlerinde ısrar etmeden, değişim gösterebilirler ve genel olarak farklı fikirlere, tarzlara ya da uygulamalara açıktırlar(Bar-on, 2000, s.381).

1.3.2.2.4.3. Problem Çözme

Bu duygusal zeka bileşeni, problemleri tanıma ve tanımlama becerisinin yanında potansiyel olarak etkili çözümler üretme ve uygulama becerisi olarak tanımlanabilir. Doğasında çok aşamalı olan bu bileşen şu süreçlerden geçmeyi içermektedir;

- a) Problemi hissetme ve kendine güvenmenin yanında onu etkili şekilde ele alma motivasyonunu elde etme,
- b) İlgili bilgiyi toplamak için, problemi mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde tanımlama ve formüle etme,
- c) Mümkün olduğu kadar çok çözüm üretme,
- d) Artı ve eksilerini tarttıktan sonra çözümlerden birini uygulamaya koyma

Problem çözme becerisine sahip bireyler, çoğunlukla titiz, disiplinli ve sorun olana durumu ele almada metodik ve sistematik davranmaktadırlar. Bu beceri elinden gelenin en iyisini yapma ve sorundan kaçmadan, onunla yüzleşmeyle de yakından ilgilidir(Bar-on, 2000, s.381-382).

1.3.2.2.5. Genel Ruh Hali

Genel ruh hali, kendini motive etmeyle yakından ilişkilidir ve kişinin genel tatmin hissini ve yaşama genel bakışını etkilenmesinin yanında, kendisinden, başkalarından ve de genel olarak çevresinden mutlu olma becerisini belirlemektedir. Bu duygusal –sosyal zeka kolaylaştırıcısında iyi olan bireyler, tipik olarak neşeli, ümitli, pozitif, yüksek motivasyonlu ve yaşamdan tatmin olmayı bilen bireylerdir (Bar-on, 2000, s.383).

1.3.2.2.5.1. İyimserlik

Bu beceri, günlük hayata pozitif bir yaklaşımı ve yapılan işe yönelik çok önemli bir motive edici faktörü temsil etmektedir. İyimserlik (Optimism), genel bir depresyon belirtisi olan kötümserliğin (pessimism) zıttıdır (Bar-on, 2000, s.386).

1.3.2.2.5.2. Mutluluk

Mutluluk ,kendisiyle barışık olma, genel tatmin ve yaşamdan zevk alma becerilerini kombine etmektedir. Mutlu insanlar, gerek işte gerek diğer zamanlarında çoğunlukla kendilerini iyi ve rahat hissederler. *Günü yaşama* felsefesini izler ve eğlence fırsatlarını kaçırmazlar. Mutluluk, genel coşku ve neşelilik hissiyle ilişkilidir ve bireyin genel olarak nasıl davrandığını anlatan duygusal ve sosyal fonksiyon derecesinin barometrik bir göstergesi olarak işlev göstermektedir. Bu duygu aynı zamanda duygusal zekanın çeşitli yönleri için güçlü bir kolaylaştırıcı ve güdüleyici olarak da fonksiyon göstermektedir. Bu konudaki yetersizlik, tatminsizliğin ve depresif eğilimlerin bir göstergesidir (Bar-on, 2000, s.385).

Diğer modellere olduğu gibi, Bar-on modeline de yapılan eleştiriler vardır. Bu eleştirilerden birisi Mayer tarafından yapılmakta ve bu eleştiride Mayer, Bar-On modelini karma bir model olarak tanımlamakta ve bu modelin duygu ya da zeka ile ilgili olmayan özellikleri ölçtüğünü ve bundan dolayı da bilimsel anlamda duygusal zekayı test etmek için somut bir beceri sağlamadığını ifade etmektedir (Bar-on, 2000, s.386).

1.3.2.3. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli

Karma modellerden bir diğeri olan bu model yoluyla, Cooper ve Sawaf duygusal zekanın liderlikle olan ilişkisini değerlendiren ilk bilim insanları olmuşlardır. Cooper ve Sawaf, EQ ve liderlik ilişkisini, *dört köşe taşı* adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Cooper ve Sawaf modeline göre EQ'yu meydana getiren bu dört köşe taşı; bireyin kendi duygularını bilmesini ve anlamasını içeren *duygusal okuryazarlık* (emotional literacy),

esnekliğini kapsayan *duygusal zindelik* (emotional fitness), duygusal olarak gelişimini içeren *duygusal derinlik* (emotional depth) ve üretken süreçlerini keşfetmede duygularının kullanımını içeren *duygusal simyadan* (emotional alchemy) oluşmaktadır. İlk üç köşe taşı (duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik ve duygusal derinlik) kişisel yeterliliği oluştururken; empati ve sosyal becerileri içeren dördüncü boyut (duygusal simya) ise sosyal yeterliliği oluşturmaktadır (Rozell vd., 2004, s.411).

Cooper ve Sawaf'ın EQ boyutlarıyla, Mayer ve Salovey'in ve Goleman'ın görüşleri kıyaslandığında ortak noktalarının bulunduğu anlaşılmaktadır. Örneğin Mayer ve Salovey'e göre *duygusal okuryazarlık*; duyguları anlama yeteneği anlamına gelen *kendini farkındalık* iken; Goleman'a göre iç sesimizi, sezgilerimizi ve tercihlerimizi belirlemektedir. İkinci boyutu oluşturan *duygusal zindelik kavramı*; Mayer ve Salovey'e göre duyguların doğru algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi anlamına gelen *duyguların yönetilmesi* iken; Goleman'a göre bireyin iç sesinin, dürtülerinin kontrol edilmesidir. Üçüncü boyutu oluşturan *duygusal derinlik kavramı*; Mayer ve Salovey'e göre duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamada duyguların düşüncede kullanılması anlamına gelirken; Goleman'a göre kendini motive etme, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırma ve rehber olarak duyguların kullanılması anlamına gelmektedir. Dördüncü boyutu oluşturan *duygusal simya kavramı*; Mayer ve Salovey'e göre duyguları oluşturabilme yeteneği anlamına gelen *ilişki yönetimi* iken; Goleman'a göre diğerlerinin duygularını, gereksinimlerini ve ilgilerini fark etme becerisi anlamına gelmektedir (Carney, 1999, s. 96).

Bu dört kritik kavramı kendisini oluşturan faktörler açısından ele almak gerekirse, Duygusal okuryazarlık, hisleri tanıma, hislere saygı duyma ve hisleri değerlendirme ile ilgilidir. Duygusal okuryazarlığa katkı sağlayan faktörler, duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgiyi içermektedir. İkinci faktör olan duygusal zindelik, güven, esneklik, gerçeklik ve yenilenme ile karakterize edilmektedir. Güven, her işletmenin ekipleri, bölümler ve gruplar arasında işbirliğini geliştirmesi için hayati bir faktördür. Güvenin kapsamı, açık söyleme, inanılabilirlik ve sağlamaştırılmış itibar yoluyla derinleştirilip geliştirilebilir (Cooper ve Sawaf, 1997, s.61).

Üçüncü kavram olan duygusal derinlik, başkaları üzerinde bir kontrol gücü oluşturmadan, dürüstlük ve diğer temel değerleri uygulayarak, onları etkileme ile ilgili bir ifadedir. Bir lider için belirli görevlerin yerine getirilmesi amacıyla, emir, kontrol taktikleri, mantık ya da teknik veri analizi gibi yöntemlere başvurmak kolay olmalıdır. Ancak, duygusal yönden zeki bir lider, bağlılık sağlamak, motivasyon oluşturmak ve bir hedefe ulaşmak için temel kişisel karakter, dürüstlük ve duygusal anlama faktörlerinden faydalanabilecektir(CooperveSawaf, 1997, s.61).

Bu modelin dördüncü ve son kavramı olan duygusal simya, bireylerin fırsatları açığa çıkarması ve bu fırsatları yaratıcı bir şekilde gerçeğe dönüştürmesini sağlayan güçler karmasıdır. Bu faktör, bilişsel düşünme, teknik analiz ve retorik altında yatan duygularla uyumlu olmayı ifade etmektedir (CooperveSawaf, 1997, s.61).

Tablo 1.2. Duygusal Zeka Modelleri ve Alt Boyutları

BİLİŞSEL/ZİHİNSEL BECERİ MODELİ		KARMA MODEL	
MAYER –SALOVEY	BAR-ON	GOLEMAN	COOPER VE SAWAF
1-Duyguları algılama ve ifade etme	1-Kişisel Özellikler	1-Özbilinç	1-Duygusal Okuryazarlık
Kendi duygularını tanıma ve kontrol etme	Kendine saygı	Kendini doğru değerlendirme	Duygusal Dürüstlük
Başkalarındaki duyguları tanıma	Duygusal özbilinç	Özgüven	Duygusal Enerji
Duyguları doğru ifade etme	Özgüven	2-Kendini Yönetme	Duygusal Geribildirim
Yanlış duygusal ifadeleri tanıma	Bağımsızlık	Kendini Kontrol	Pratik Sezgi
2-Duyguların düşünceyi kolaylaştırmada kullanımı	Kendini gerçekleştirme	Güvenirlilik	2-Duygusal Zindelik
Düşünceyi kolaylaştırmak için duygu yaratma	2-Kişilerarası Özellikler	Titizlik	Öz varlık
Başkalarının ne hissettiğini anlamak için duygu yaratma	Empati	3-Uyum sağlayabilme	Güven Çemberi
Bir durumu etkilemek için duygusal duygu yaratma	Sosyal sorumluluk	Yenilik	Yapıcı Hoşnutsuzluk
3-Duyguları anlama	Kişilerarası ilişki	Motivasyon	Esneklik ve Yenilenme
Duygulardaki benzerlikleri tanıma	3-Stres Yönetimi	Başarı güdüsü	3-Duygusal Derinlik
Duyguların anlamlarını tanıma	Strese dayanabilme	Bağlılık	Özgün potansiyel ve amaç
Kompleks duyguları tanıma	Dürtü Kontrolü	İnisiyatif	Adanmışlık
Duyguların gelişimini tanıma	4-Uyum sağlayabilme	İyimserlik	Dürüstlüğü yaşamak
4-Kendi ve başkalarının duygularını yönetme	Gerçeklik testi	4-Empati	Yetki Olmadan Etki
Duygularla içiçe olma , duygulardan sıyrılma	Esneklik	Başkalarını anlama	4-Duygusal Simya
Duyguları abartısız anlama	Problem Çözme	Başkalarını geliştirme	Sezgisel Akış
Belirli durumlarda duyguları yönetme	5-Genel Ruh Hali	Hizmet oryantasyonu	Düşünsel zaman eğitimi
Karar vermede duyguları birbirinden ayırma	İyimserlik	Çeşitliliği azaltmak	Fırsatı Sezinlemek
	Mutluluk	Politik bilinç/farkındalık	Geleceği yaratmak
		5-Sosyal Beceriler	
		Etki	
		İletişim	
		Çatışma Yönetimi	
		Liderlik	
		Değişim katalizörü	
		Bağ kurma	
		İşbirliği	
		Takım yeterlikleri	

(Kaynak: MAYER , J.D (2001) **A field guide to emotional intelligence** .Emotional intelligence in everyday life. Phildelphia, Psychology Press, 185 -211)

1.4. DUYGUSAL ZEKANIN ÖLÇÜLMESİ

Duygusal zeka araştırmalarının başlangıcından beri, aynen IQ gibi, duygusal zeka(EQ)'nın da ölçümlenmesine dair çalışmalar yapılmıştır. Gerek karma model, gerekse de beceri model teoristleri, tanımlamalarında esas aldıkları özelliklerin ölçümüne dayanan ölçekler geliştirmişler ve bu ölçekler zaman içerisinde güncellenerek günümüze kadar gelmiştir (Millet, 2007, s. 41).

Duygusal zeka ile ilgili olarak yapılan testlerin birçok amaç için potansiyel faydalara (istihdam, eğitim vs) sahip olduğu düşünölmektedir ve bu ölçüm işlemlerinin yeterliği temel olarak bu amaçlarla ilişkilidir. Duygusal zekayı ölçmek için yaygın olarak kullanılan bazı araçlar vardır. Beceri modelleri duygusal zekayı Mayer, Salovey, Caruso Duygusal zeka testi (MSCEIT) gibi maksimum performans testleri yoluyla ölçmektedir. Özellik modelleri ise duygusal zekayı, duygusal oran envanteri (EQ-i; Bar-On), Duygusal yetkinlik envanteri (ECI, Goleman), duygusal zeka ölçeği (Schutte) , ve özellik-meta ruh hali ölçeği (TMMS; Salovey veMayer) gibi kişinin kendini ifade etmesine imkan veren anketler yoluyla ölçmektedir(Millet, 2007 , s.41).

Ölçüm aracının kalitesi, psikometrik uygunluğa dayalı olarak değerlendirilmektedir. Bu uygunluğun iki yönü, güvenilirlik ve geçerliliğidir. Bir testin güvenilirliği ölçümlerin uyumlu olması ve zaman içerisinde ve farklı ortamlarda tekrarlanabilmesi iken, geçerlik ise testin bizzat ölçölmek istenen belirli amacı ölçüp ölçmediği ile ilgilidir (Leedy ve Ormrod, 2005, s.84).

Duygusal zeka araştırmalarında yaygın şekilde kullanılan duygusal zeka ölçekleri şu şekilde sıralanabilir (Leedy ve Ormrod, 2005, s.85) ;

- Mayer, Salovey, Caruso Duygusal zeka testi (MSCEIT)
- Swinburne Duygusal zeka testleri
- Bar-on Duygusal Oran Envanteri
- Duygusal Yetkinlik Analizi (ECI)
- Simmons ve Simmons Karakter Kesitleri Ölçeği

1.4.1. Mayer ,Salovey, Caruso Duygusal Zeka Testi (MSCEIT)

Bu test, duyguları ve fonksiyonlarını bilimsel olarak anlamayla oluşan zeka testi geleneğinden geliştirilen bir beceri testidir ve hisleri ve de düşünceyi geliştirmek için bu hislerin kapasitesini kullanarak mantıklı düşünme performansını ölçmektedir. Ek olarak bu test, bireylerin kendi duygu ve becerilerini nasıl algıladıklarının subjektif bir değerlendirmesine dayanarak ya da belirli görevleri yerine getirerek insanların duygusal sorunlarını nasıl çözdüklerini ölçen bir araç olarak tanımlanmaktadır (Bar-on 2006, s.1).

MISCEIT güncel ve kapsamlı beceri duygusal zekasını ölçme aracı olarak kabul edilebilir. Bu model, sekiz ana bölümden ve 141 maddeden oluşan duygusal zekanın 4 boyut modelini ölçmek için tasarlanmıştır. Bu boyutlar arasında 1,3 ve 4 duygular konusunda mantıklı olmayı içine alırken, 2 ise duyguları mantığı geliştirmek için kullanmayı içine alır. MISCEIT 7 skor ortaya koyar: dört boyut her biri için birer skor, iki tane alan skoru(deneysel duygusal zeka ve stratejik duygusal zeka) ve toplam skor (Brackett ve Salovey, 2004, s.182).

Geçerliği konusunda eleştiriler olsa da, bu ölçek sağlıklı bir ölçektir. MSCEIT kullanıcı rehberine göre, ölçeğin güvenilirliği .91 olduğu belirlenmiştir. Mayer, Salovey, Caruso ve Sitatenios (2003) test-tekrar test güvenilirliğini .86 olarak bulmuştur. Boyut puanları güvenilirlikleri .74 den .89 aralığında değişme göstermektedir (Mayer vd., 2003, s.99).

Tablo 1.3. MISCEIT 4 Boyut Modeli

Dal	Beceriler
Duyguların algısı	Kendinin başkalarının varlıklarının ve diğer uyarıcıların algılama becerisi)
Duyguların düşünceyi kolaylaştırmada kullanımı	Duyguları bilişsel süreçleri kolaylaştırmak için yaratma, kullanma ve hissetme
Duyguları anlama	Duygusal bilgiyi anlama ve duyguların nasıl kombine olduğunu ve geliştiğini anlama becerisi
Duyguları yönetme	Hislere açık olma ve kişisel gelişim için kendinde ve başkalarında bu hisleri modüle etme

(Kaynak: MAYER, J. D., ve Salovey, P. (1997). **What is emotional intelligence?** In P. Salovey ve D. J. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications New York: Basic Books, s. 26)

MISCEIT puanlama yöntemiyle ilgili pek çok eleştiri literatürde tanımlanmıştır. Duyguda kimin uzman olarak düşünülmesi gerektiği gibi sorular ortaya çıkmış, ek olarak uzlaşma puanlarının yüksek duygusal zekadan ziyade duygusal zeka normlarının ölçümlerini yansıtma ihtimali de başka bir sorun olarak ele alınmıştır (Conte, 2005, s. 434). Ancak böyle yorumlar, uzman ve uzlaşma puanlarının yüksek derecede ilişkili olduğunu gösteren bulgularla etkisini büyük ölçüde kaybetmektedir. Ama bu nokta, uzmanların kendilerinin yüksek duygusal zekaya sahip olup olmadıkları ve uzmanların doğru cevapları bilip bilmedikleri gibi başka sorulara da yol açmaktadır(MacCann ve arkadaşları, 2003, s.40).

MSCEIT, duygusal zekanın rapor edilen tek objektif ölçeği olmasına rağmen, bir ölçme aracı olarak yaygın şekilde uygulanabilirliği sözkonusu değildir. Çünkü bu testin yönetimi ciddi bir zaman yoğunluğu ve maliyet gerektirmektedir. Bu nedenle araştırmalarda yaygın olarak, duygusal zekanın beceri ya da karma modeline odaklanan diğer ölçme araçları tercih edilmektedir ,Bar-on un EQ-i vs (Day, 2004, s.254).

1.4.2. Swinburne Duygusal Zeka Testi

Palmer ve Stough duygusal zeka testini(SUEIT) örgütsel ortamlarda kullanmak için geliştirmiştir. SUEIT'in amacı çalışanların işyerlerinde duygularla etkili bir şekilde nasıl baş ettiklerini değerlendirmektir. Bu test 65 maddelik bir kendini ifade anketinden oluşur ve beş farklı duygusal zeka faktörünü değerlendirir. Bu faktörler, 1-duyguları tanıma ve kendini ifade etme 2-başkalarının duygularını anlama 3-duyguların zihni yönetmesi (duygusal bilginin karar verme ve problem çözme nasıl entegre olduğu) 4-duygusal yönetim(kendi ve başkalarının duygularını yönetme) 5-duygusal kontrol(kişinin iş ortamlarında duygularını etkili şekilde nasıl kontrol ettiği) (Palmer vd., 2005, s. 5)

1.4.3. Bar-on Duygusal Oran Envanteri

Bu tez çalışmasında da duygusal zeka ölçümü için kullanılan bu envanter (EQ-i ,Bar-on duygusal zeka envanteri) duygusal zekayı değerlendirmek için geçerli bir ölçme aracı sunmaktadır. Bar-on'a göre EQ-i net olarak tanımlanmış önemli bir kavramı ölçen iyi yapılandırılmış bir araçtır.Bu ölçekten elde edilen sonuçlar bireyin çevresel talepler ve baskılarla baş etmede başarılı olma becerisiyle ilgili değerli bilgiler sağlamaktadır. Bu bilgiler, eğitim ve klinik ortamlarında olduğu kadar işyerlerinde de en önemli bilgiler olarak hizmet etmektedir. Üstelik, EQ-i gelişmeye ihtiyaç duyan duygusal becerileri de sayısal olarak göstererek bireyin değerli bir feedback elde etmesine imkan vermektedir (Stein veBook, 2000, s 8).

Bar-on un duygusal zeka modelinin başlangıç noktası 1983'tür. Psikoloji üzerine özel bir ilgiye sahip olan, bu envanterdeki bileşenleri belirlerken psikolojik sağlık ve psikolojik sağlığa duyguların nasıl bir katkı sağladığını araştıran çalışmasında duygusal ve sosyal işlevlere ait varsayılmış temel bileşenleri araştırılmıştır (Bar –on, 2000, s.374).

Bu ölçek; 5 farklı duygu grubu ile değerlendirilir. Bunlar;kişisel duygusal oran, kişilerarası duygusal oran, stres yönetimi duygusal oranı, uyum sağlayabilme duygusal

oranı ve genel ruh hali duygusal oranı. Her grupta yer alan karakteristik özellikler ise empati, problem çözme, esneklik, iyimserlik, ve dürtü (impulse) kontrolüdür. Duygusal oran ölçeği, duygusal zekayı, tutum ve bireysel algıyı ölçmek için uygun olan, kendini ifade etme yoluyla ölçmektedir (Caruso, 2002, s.14).

Bar-on modeli duygusal zekayı, birbiriyle ilişkili duygusal ve sosyal yetkinliklerin ve zeka davranışını etkileyen becerileri ve kolaylaştırıcıların temsilcisi olarak tanımlamaktadır. Bar-on bireyin sorunlarla baş edebilme becerisine odaklanmaktadır. Bu yüzden de, duygusal zeka faktörleri, duygusal zeka baş etme davranışlarını oluşturan öğelere derinlemesine bir bakış sağlamaktadır. Bu modelin bazı farklı özellikleri vardır. Bar-on a göre; Bar on modeli *çok faktörlüdür* ve performansın kendisinden ziyade, performansın *potansiyeli* ile ilgilenir(başarıdan ziyade, başarıma potansiyeli); bu model *çıktı merkezli* değil, *süreç merkezlidir* (Bar-on 2004, s. 14).

Bar -On tarafından geliştirilen ve 1997de ilk defa yayınlanan bu ölçek 133 maddeden oluşmakta ve “*çok nadir*”ya da “*bana uymuyor*”dan “*bana çok uyuyor*” ya da “*bana uyuyor*” arasında değişen 5 puanlı cevap ölçeği kullanılmaktadır.Doldurması yaklaşık 40 dakika sürmekte ve kişisel, kişilerarası ,uyum sağlayabilme, stres yönetimi ve genel ruh halinden oluşan 5 temel faktörün yanında , toplam duygusal zeka oranını da sunmaktadır.Bu 5 faktörden her biri alt özelliklerden oluşmakta ve toplamda 15 alt özellik bulunmaktadır.Bu ölçek 4 geçerlilik göstergesini içermektedir. Bu göstergeler;

1. Eksiltme, azaltma oranı (eksiltilen, azaltılan cevaplar)
2. Tutarsızlık endeksi(benzer madde türleri arasındaki tutarsızlık derecesi)
3. Pozitif izlenim (abartılı pozitif cevaplar verme eğilimi)
4. Negatif izlenim (abartılı negatif cevaplar verme eğilimi)

Bu ölçeğin uygulamada geçerlilik kazanması yaklaşık 17 yıl sürmüştür (Bar-on, 2006, s.13).

Bu ölçek bugüne kadar 1 milyonun üzerine katılımcıya ulaştırılmış ve özellikle cinsiyet ve yaş değişkenleri ile çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örneğin daha yaşlı bireylerin,

özellikle de 40'lı yaşların sonlarındaki bireylerin puanları çok daha yüksek çıkmıştır. Erkek ve kadınlar arasında toplam puan noktasında önemli bir fark olmasa da, bazı özelliklerde önemli farklar tespit edilmiştir (Bar-on, 2006, s.13).

Bar-On diğer EQ-i'nin, duygusal zeka ölçeklerine ek olarak, kişilik testleriyle korelasyonunu da ele almıştır. Van Rooy ve Viswesvaran tarafından son dönemde yapılan bir meta analiz, 8 araştırmada EQ-i ve kişilik testleri arasındaki birbirinin sınırlarına girme derecesinin yüzde 15 den daha fazla olmadığını ve EQ-i'nin kişilik özelliklerinden ziyade başka şeyleri de ölçmekte olduğunu güçlü şekilde ortaya koymaktadır. Üzerinde yapılan eleştiri ve tartışmalar bu bulgunun önemini ortaya koymaktadır. (Van Rooy ve Viswesvaran, 2004, s.76).

Bar-On, EQ-i ve diğer duygusal zeka testleri arasındaki korelasyonu da açıklamıştır. Bar-On ve Handley; Barrash, Tranel ve Anderson'ın çalışmaları gibi çeşitli çalışmalar yoluyla ortaya konulmuştur ki, EQ-i, klinik incelemeler ve diğer test bulgularında düşük seviyede bir duygusal ve sosyal zekaya sahip bireylerde bile duygusal zekayı doğru şekilde değerlendirebilmektedir. Bu da araştırmacılar için, kişisel olarak tarafsız olunamayacağına dayanarak kendini ifade anketleri yoluyla yapılan ölçek çalışmalarının geçerli olmayacağı görüşünü etkisiz kılmaktadır (Bar-On ve Handley, 2006, s.9).

EQ-i, test modeline dayanan MSCEIT den daha farklı bir ölçme yapmaktadır. Her iki ölçek üzerinde yapılmış çok sayıda araştırma bulunmaktadır ve bu araştırmalar yoğun bir zaman sürecinde başarılı şekilde yapılmış çalışmalardır. Bu testlerin her ikisinin dağıtımını da Multi Health System şirketi yapmakta ve her ikisi de duygusal zekayı ölçen araçlar olarak sunulmaktadır (Bar-On vd., 2006, s.9).

Bar-on duygusal zekaya dair Bar-On Duygusal Zeka Envanteri (EQ-i) tarafından test edilip, değerlendirilen kendi karma modelini geliştirmiştir. Bu yapıda kişinin duygusal zeka seviyesine dair 1-5-15 lik bölümlerden oluşmaktadır. Burada 1, tüm duygusal zeka puanını, 5, kategorilerden her birinin toplam puanı, 15 ise 5 kategorideki 15 alt grubun kendilerine ait puanlarını ifade etmektedir. Bu 5 alt grup, kişisel, kişilerarası, stres

yönetimi, uyum sağlayabilme ve genel ruh hali olarak verilmektedir. Bu 5 kategori kendi içinde toplam 15 alt ölçek başlıklarına ayrılmaktadır (Bar-on, 2004, s.440):

Bunlar ;

➤ Kişisel Beceriler

- ✓ Özdeğer; kişinin kendini özde iyi olarak kabul etmesi ve saygı göstermesi,
- ✓ Duygusal özbilinç; kişinin hislerini tanıma becerisi,
- ✓ Özgüven; hisleri ve kendini yıkıcı olmadan ifade etme,
- ✓ Bağımsızlık; kişinin düşünce ve eylemlerde kendini yönetme ve duygusal bağımsızlığa sahip olma becerisi,
- ✓ Kendini gerçekleştirme; kişinin kendi potansiyel kapasitesinin farkında olma becerisi,

➤ Kişilerarası Beceriler

- ✓ Empati; başkalarının hislerinin farkında olma, anlama, ve değer verme becerisi,
- ✓ Sosyal sorumluluk; kişinin kendi sosyal grubu içinde işbirlikçi, katkı sağlayıcı ve yapıcı olarak kendini gösterme becerisi,
- ✓ Kişilerarası ilişkiler; yakınlık ve karşılıklı sevgi ile karakterize edilen ve her iki tarafın da ortak şekilde tatmin olduğu ilişkiler kurma becerisi,

➤ Uyum Sağlayabilirlik Becerisi

- ✓ Gerçekleri test etme; tecrübe edilen ile objektif olarak var olan arasındaki ilişkiyi değerlendirme becerisi,
- ✓ Esneklik; kişinin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen durumlara ve şartlara uydurma becerisi,
- ✓ Problem Çözme; potansiyel olarak etkili çözümler üretme ve uygulamanın yanında problemleri tanıma ve tanımlama becerisi,

➤ Stres Yönetimi Becerisi

- ✓ Stres Toleransı; olumsuz olaylara ve stresli durumlara, stresle pozitif şekilde ve aktif şekilde baş ederek ve ümitsizliğe düşmeden dayanabilme becerisi,

- ✓ Dürtü Kontrolü; bir eyleme geçmek için ani şekilde gelen dürtüye ya da etkiye direnme ya da bunları erteleyebilme,

➤ Genel Ruh Hali

- ✓ İyimserlik; hayatın olumlu taraflarını görme ve olumsuzluk durumlarında bile pozitif tutum takınma becerisi,
- ✓ Mutluluk; kişinin hayatından memnun olması, kendisiyle ve çevresiyle barışık olması ve keyif alabilmesi,

1.4.4. Duygusal Yetkinlik Analizi (ECI)

Goleman duygusal zekanın, belirli yetkinliklerin gösterilmesi yoluyla ölçülmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Duygusal yetkinlik envanteri (ECI) , Golemanın duygusal zeka modeli kullanılarak geliştirilmiştir. Bu envanter (ölçek), kişinin kendisi, astlar, arkadaşlar ve üstlerinin, 20 sosyal ve duygusal yetkinlik üzerine yaptığı 360 derece bir değerlendirme yöntemidir. Birçok psikometrik ölçekle birlikte ölçüm envanterinin gelişmesi hala devam etmektedir. ECI da ölçüm üç önemli gruba dayalı olarak yapılmaktadır: Öz bilinç, öz denetim ve sosyal beceriler. ECI da ölçülen maddeler arasında, özgüven, empati, başarı oryantasyonu, liderlik etkisi, iletişim ve ekip çalışması bulunmaktadır(Caruso, 2002, s.76).

1.4.5. Simmons ve Simmons Karakter Kesitleri Ölçeği

Simmons Kişisel Anketi/ölçek iki bölümden oluşmakta ve her biri başkalarının birey hakkında ne hissettiğini gösteren (1.bölüm) ve bireyin kendisi hakkındaki hislerini yansıtan (2.bölüm) 360 sıfattan oluşmaktadır. Bu ölçek, bireyin kendisine dair kendisi ve başkalarının ne hissettiğini dengeleme adına yapılan bir ispatlı görüşme tekniği kullanılmaktadır. 720 cevap kullanan bu ölçek, bireyin bilgisayar ölçümlerini ve çapraz karşılaştırmalarını, bu bireyin belirli alanlardaki davranışlarını ölçen 13 gruba ayırmaktadır. Geçerlik, rastgele cevaplama, gizlilik, aşırı şaşkınlık, gerçekçi olmayan öz kavramlar ve yoğun vaka çalışması metodu yoluyla, sonuçların geçerliğini doğrulayan 5 kontrolle garantiye alınmaktadır. Ortalama test- yeniden test(test-retest) güvenilirliği

oldukça yüksek kabul edilebilecek , .74 lük bir korelasyona sahiptir. Katılımcıların ölçek sonuçlarının yüzde 95, 100 oranında doğru olduğu ispatlanmıştır (Simmons ve Simmons, 1997, s.24)

Salovey ve Mayer duygusal zekanın değeri ve temel tanıtımı için literatürde temel alınsa da, Simmons ve Simmons bu kavramı karakter kavramıyla ilişkilendirmiştir. Duygusal zeka ölçekleri ya da karakteriyle ölçülen başarı faktörleri bu araştırmacılar tarafından yeniden tanımlanmıştır. Bu araştırmacıların araştırmaları Simmons Kişisel Anketinin(ölçeği) 13 karakter kesitini ölçmek için yüksek derecede geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir. Bu karakter kesitleri; duygusal enerji, stres, iyimserlik, özdeğer, işe bağlılık, detaylara ilgi, değişim arzusu, kendini yönetme, özgüven, hoşgörü, başkalarını düşünme ve sosyal olabilmedir (Simmons ve Simmons, 1997, s.12).

Bu anketteki düşük skorlar, duygusal zekanın ilgili alanına dair düşük motivasyona dikkat çekmektedir. Yüksek skorlar alan bireyler ilgili alanlarda güduları yüksektir ve motive olmuşlardır. Bazı durumlarda insanlar, başkalarından aldıkları geribildirimler onları yanlış sonuçlara götürdüğü için, karakterlerini gerçek manada bilmemektedirler. Bu skorlar bireyin kişisel gelişimine yardımcı olabilmekte ve onların iş arkadaşlarıyla daha uyumlu çalışmalarını sağlayabilmektedir. Karakterler hakkındaki bilgi, bireylerin kendileri ve başkaları hakkındaki bilinenlerin karanlık noktalarını aydınlatmada yararlı olmaktadır. Bu anket kişisel gelişime, ilişkilerdeki gelişmeye, başkalarına yardım etme becerisine ve değişim ve kariyer rehberliği konusundaki fırsatlara daha derin bakışlar sağlamaktadır. Sonuçlar, belirli bir iş için en uygun bireyi işe almada, işgücü devrini azaltmada ve bireyleri en başarılı olacakları pozisyonlara atamada faydalı olacaktır (Simmons ve Simmons, 1997, s.15).

1.5. DUYGUSAL ZEKANIN İŞ HAYATI, SOSYAL HAYAT VE AKADEMİK HAYATTAKİ ÖNEMİ

İnsan davranışlarını açıklamada uyum ve işlevsellik en önemli iki göstergedir. Araştırmalar insanların davranışlarının uyum sağlama ve işlevsellik açısından değerlendirildiğinde en iyi şekilde anlaşılabilceğini öne sürmüşlerdir.

Bireylerin duygularını anlayabilmek, bir bireyin problem çözmeye yaklaşım tarzına mantıklı bir anlam yükleyebilmekte ve buna ek olarak bireyin karar verme sürecinin bir parçası haline gelme yoluyla, düşünme sürecini geliştirmeye yardım etmektedir. Duyguların kişinin, kararları, soruları, hayalleri ve ilgileri üzerinde etkisi vardır. Duygular, kim ve ne olduğumuza dair bütünün bir parçasını oluşturmaktadır .Birey duygularını etkili bir şekilde yönetebildiğinde, sorunları çözmeye en etkili yöntem şeklini belirleyebilmek için gereken donanıma sahip hale gelmektedir. Duygusal zekayı anlamak bireylerin yaşamlarında, işlerinde, aile ilişkilerinde ve de vatandaşlıklarında gelişmelerine imkan sağlayan mekanizmaları genişletmektedir (Cherniss and Goleman, 2001, s.42).

1990ların başlarından beri hizmet kurumlarında ve işletmecilik eğitimi veren kurumlarda duygusal zekanın değeri ve etkisine yönelik ilgi kendini göstermektedir. Goleman , kitabında duygusal zekanın IQ ve diğer teknik becerilerden iki kat daha önemli hale geldiğini söylese de, duygusal zekanın hayattaki başarının önemli bir göstergesi olup olmadığı ve sosyal hassasiyet, süreklilik ve huzurun(sağlığın) gerçek bir belirleyicisi olup olamayacağına dair net bilgiler için daha fazla ilgiye ihtiyaç duyulmaktadır (Davies vd., 1998, s.994).

Duygusal zekanın önemli yaşam çıktılarını belirlemedeki önemi son dönemlerde büyük ölçüde ilgi konusu olmaktadır.Son dönemde yapılan bir meta analiz bulguları, duygusal zekanın sırasıyla iş, akademik ve yaşam boyutunda gerçek ve işlevsel bir geçerliğe sahip olduğunu göstermektedir(Van Rooy, Viswesvaran, 2004, s.72).

Örneğin EQ-i deki yüksek skorların azalan bedensel semptomlar ve gerginlik (Slaski ve Cartwright, 2002), artan psikolojik rahatlama (Bar-On, 2006), azalan depresyon, psikopatoloji, (Hemmati vd., 2004), tükenmişlik (Dawda ve Hart, 2000), ve etkili sosyal etkileşim (Bar-On, 2006) ile ilişkili olduğu görülmektedir. Yine EQ-i deki skorların daha sonra, bireyin kendine dair fiziksel sağlık algısı, uyuşturucu ve alkol kullanımı ve sosyal sapkınlık ile de ilişkilendirilmiştir (Bar-On,2004).

Duygusal zekanın iş ortamlarındaki belirleyici geçerliği konusuna geniş çapta bir ilgi gösterilmektedir. Çok sayıda bulgu, duygusal zekanın, iş performansı, liderlik, personel devir oranı, ve işe gelmeme gibi işle ilgili çıktıları belirleme konusunda önemli rol oynadığını göstermektedir. Duygusal zeka ve örgütsel ortamlardaki davranış arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar geleneksel olarak genel zeka yapısına odaklanmışlardır. Ancak her geçen gün artan sayıda araştırmacı duygusal zekayı da içine alacak şekilde daha kapsamlı yaklaşımlara odaklanmaktadır (Svyantek ve Rahim, 2002, s.299).

Örgütsel bağlamda zihinsel becerinin rolü açıktır; Zihinsel beceri ve iş performansı arasında tutarlı ve önemli bir ilişki bulunmaktadır. Zira, zihinsel beceri ölçümlerinde yüksek skorlara sahip bireyler, iş performanslarında da yüksek skorlar sergilemektedirler. Buradaki soru aynı durumun duygusal zeka ile de gerçekleşip gerçekleşmediği sorusudur (Schmidt veHunter, 1998, s.266).

Sosyal zeka terimini ilk ortaya atan Thorndike, sadece entelektüel kapasiteye dayanan bir zeka modelinin gerçek hayattaki insan becerileri ve davranışlarını açıklamak için yetersiz olacağını savunmuştur (Ashkanasy ve Daus, 2005, s.448). Duygusal zekanın kökleri, örgütsel ortamlara, klasik yönetim teori ve uygulamalarına ve 1920lerdeki ünlü Hawtorne çalışmalarına kadar dayandırılabilir. Ancak, 1990'lara kadar örgütler üzerinde çalışan araştırmacılar duyguları bir etken olarak düşünme konusunda isteksiz davranıyorlardı (Pekrun ve Frese, 1992, s.181).

Ancak son dönemlerdeki farklı disiplinlerden (psikoloji, örgütsel davranış, sosyoloji, antropoloji, nörobilim vb.) pek çok araştırma duyguların davranış ve karar verme üzerindeki kaçınılmaz etkisini ortaya koymuştur. Son dönemlerde duygusal zekanın örgütsel ortamlardaki rolüne dair araştırmalara olan artan ilgi gözle görülür bir gerçektir (Zeidner vd, 2004, s.391). Örneğin, duygusal zekanın iş hayatında başarılı davranışlar bütününe geçerli bir belirleyicisi olduğu ,hatta bu seviyenin zekanın etkisini bile aştığı iddia edilmektedir (Goleman, 2000, s.79).

Zeidner ve arkadaşları, Day ve Kelloway'in işaret ettiği gibi duygusal zekanın örgütsel ortamlardaki faydası aşırı argümanlara ihtiyaç duymamaktadır. Buna ek olarak,

örgütlerin uygun beceri dizilerini ya kolaylaştırma, (eğitim ve geliştirme yoluyla) ya da satın alma şeklinde (işe alma ve seçim) başarı için gereken becerileri elde ederek işgücünün duygusal zekasını etkilemeye çaba göstermeleri gerekmektedir. Diğer bir deyişle, eğer duygusal zeka eğitilip geliştirilemezse, ya da işçi seçimi ve yerleştirilmesinde kullanılabilir ve geçerli bir duygusal zeka ölçeği olmazsa, örgütler için duygusal zekanın neredeyse hiç değeri olmayacaktır(Day ve Kelloway, 2004, s.219; Zeidner vd., 2004, s.399)

Bazı çalışmalarda ise, zihinsel becerinin iş performansındaki varyansın yaklaşık yüzde 15'i ile yüzde 25'ine karşılık geldiğini ve titizlik gibi kişisel özelliklerin bu çıktılara katkı sağladığını göstermektedir (Barrick ve Mount, 1991, s.20).

Gittikçe artan sayıda araştırma, duygusal zekanın, bir mesleki başarı belirleyicisi olarak örgütsel psikolojide artan popülerliğinin yanında, iş ortamında oynadığı önemli role de dikkat çekmektedir. Spesifik olarak, araştırmalar çalışanların duygusal zekasının iş performansı, tatmin ve süreklilik gibi işle ilgili çıktılarda belirleyici olabildiğini göstermektedir (Bachman vd., 2000, s.176).

Goleman ve Martinez tarafından bazı tek vaka çalışmaları yapılmıştır. Bu araştırmacılar, karma duygusal zeka modeline göre, duygusal olarak zeki görünen ve de bunun sonucunda işlerinde ve genel olarak hayatlarında başarılı olan insanlar hakkında anekdotlar halinde bilgiler vermişlerdir. Goleman bu konuda 11 yaşındaki bir cerebral palsy(bir tür felç) hastası olan Andreanın ebeveynleri Gary ve Mary Jane'in hikayesini anlatmaktadır. Bu çift bir tren kazasında, kızlarını kurtarmak için kendi yaşamlarını feda etmiş bir çifttir. Goleman a göre bu ebeveynlerin kendini kurtarma içgüdüsünü yenen bu düşünceli ve kahramanca davranışlarını bir duygusal zeka davranışı örneği olarak göstermektedir (Goleman, 1995, s.45).

Bu konudaki uygulamalı çalışmalar teşvik edici sonuçlar ortaya koymaktadır. Stein ve Book duygusal zeka ve iş yeri başarısı konusunda, EQ-i ile ölçülen bir duygusal zeka ile kendini ifade anketleri yoluyla elde edilen binlerce insanın iş başarısı arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur (Stein ve Book, 2000, s.67). Kingsbury ve Daus duygusal

zekanın daha iyi bir performansa yol açtığı sonucuna ulaşmıştır. Yine, Newsome, Day ve Catano 180 öğrencili bir çalışma yapmış ve duygusal zekayı zaman baskılı karar verme testlerindeki performansta belirleyici rol oynayabildiğini ortaya koymuştur (CoteveMiners, 2006, s.21).

Duygusal zeka sadece bireylerin doğru kariyer seçimlerine yardım etmekle kalmamakta, aynı zamanda da, iş performansı seviyesini artırarak örgüt içinde başarılı olmalarına da yardımcı olmaktadır. Duygusal zekanın örgütlerde kişinin performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur Bu araştırmacıların çalışmasındaki iş performansı görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını içine almaktadır. Araştırma, duygusal zekanın, çalışanın iş performansında güçlü olup olmasını belirlemede etkili olduğunu ortaya koymuştur. Hatta araştırma, düşük bilişsel zekaya sahip bireylerin bile duygusal olarak zeki oldukları takdirde iyi performans gösterebildikleri sonucuna ulaşmıştır (Cote ve Miners, 2006, s.21).

Douglas, Frink ve Ferris duygusal zeka, titizlik ve performans arasındaki bağlantıyı araştırırken, , örgütlerde sosyal etkinliği tartışmıştır. Sosyal etkinlik duygusal zekanın ana bileşenlerinden birisidir(Bar-On, 1997, s.38). Sosyal etkinlik, örgüt içindeki hedefe ulaşma yolunda diğerlerini etkilemek için sosyal faktörleri kullanmanın yanında, bu faktörleri gözleme ve değerlendirme becerisine de işaret etmektedir. Kişilik kuramlarından beş özellik faktörü (Önceden beş büyük olarak tanımlanan ve şu anda beş faktör modeli olarak bilinen faktör) titizliği, ulaşılabilirliği, dışa dönüklüğü, tecrübeye açıklığı ve duygusal istikrarı, çalışanlar ve yöneticilerin olgunluğunu ölçme aracı olarak listelenmektedir. Yüksek derecede titiz çalışanları incelerken, bu araştırmacılar duygusal zekası yüksek bireylerin, düşük bireylere göre daha iyi iş performansı gösterdiğini bulmuşlardır. Buradan yola çıkarak, işletme sahiplerinin ve örgüt liderlerinin çalışanlarının duygusal, kişisel ve sosyal becerilerini geliştirmelerinin örgüt içi performansı artırmada çok etkili olacağı sonucuna ulaşılabilir. Duygusal olarak zeki çalışanlar kendilerinin ve başkalarının duygularını anlayabilir, değişen duygu ve şartlara ayak uydurabilir ve sonra da örgüt genel bir örgütsel değişime gitmeye ihtiyaç duyduğunda bu insanlar çok daha hızlı şekilde değişime cevap verebilirler (Douglas, 2004, s.12).

Örgütlerin karşılaştığı problemlerden bazıları, değişimle baş etme, yaratıcılık ihtiyacı, işçiler, ve birlikte çalışan insanlar arasında motivasyon, en yetenekli olanları tanıma ve onları işe alma konularıdır (Cherniss, Adler, 2000, s.92).

Örgütlerin duygusal olarak zeki bir iş atmosferi yaratma konusunda odak noktaları kişisel savunmacılık, kişilerarası düşmanlık ve grup rekabeti bariyerlerini yok etmek anlamına gelen kolektif öğrenmedir. Bazılarının doğal olarak ilgilendiği konu, ilişkileri düzeltmekle karlılık ve iş çıktıları arasında doğrudan bir korelasyon bulmaktır (Sala, 2006, s.62). Spencer çalışmasında duygusal zeka eğitiminin çalışan başına düşen ortalama ekonomik değeri artırdığı bulgusuna ulaşmıştır (Spencer, 2001, s.12).

Her örgüt, kendisine bağlı çalışanlarının şirket için ekstra bir katkı yapmasını istemektedir. Bir işletme böyle bir çalışan tepkisini besleyecek bir ortamı nasıl yaratır? Zipkin, 700 şirkette 2 milyon çalışan üzerindeki bir çalışmada, işçilerin üretkenlik miktarı ve istihdam uzunluğu miktarının, doğrudan üstleriyle kurdukları ilişkinin sağlığıyla ilgili olduğunu rapor etmiştir. Örgütün kendisi, bireylerin başarılı olması için gereken ortamı yaratmaktan sorumludur. Bu sorumluluk yerine getirildiğinde hem bireysel hem de profesyonel amaçlar karşılanmış olacaktır (Zipkin, 2000, s.122).

Duygusal zeka üzerinde bir odak oluşturmanın yüksek eğitime de şekil verebilen pek çok kişisel, sosyal ve toplumsal faydası vardır. Duygusal zeka üzerine dersler koymanın ilk, orta ve lise eğitiminde, öğrenme süreçlerini sekteye uğratan duygusal ve davranışsal sorunları azaltmada etkili olduğu bulunduğu için, aynı sonuçların üniversite düzeyinde de alınması beklenmektedir. Zira bireylerin kendisi ve başkaları hakkında bilgi sahibi olması ve bu bilgiyi problemlerini çözmek için kullanma becerisi akademik öğrenme ve başarıda bir temel nokta teşkil etmektedir (Cohen, 1999, s.23; Goleman, 1995, s.42).

Bir diğer kişisel fayda kendine ait bilgi düzeyi yüksek öğrencilerin daha olgun kariyer seçimleri yapmaları ve elbette de sosyal yeterliğin her türlü kariyerdeki başarı olasılığını artırması beklenen bir durumdur. Kariyer tatmininin de, yine, anksiyete, ve depresyon gibi zihinsel sağlık problemleriyle ve fiziksel sağlıkla önemli bir pozitif ilişkiye sahip

olduğu ortaya konulmuştur (Lofquist ve Dawis, 1984, s.218). Duygusal zekanın kişinin aile hayatına da önemli ölçüde bir pozitif katkısı olduğu da görülmüştür (Stevens vd., 2002, s.298).

Yüksek duygusal zekanın pek çok sosyal faydası da vardır. Kendine dair yeterli bilgi ve başkalarını doğru algılama kişinin eř seçiminde doğru partneri bulması olasılığını artırmaktadır. Literatürde evlilik tatmini ve duygusal zeka arasındaki ilişki konusundaki çalışmalarda yetersizlik olsa da, elde mevcut olan literatür bu ikisi arasında güçlü bir korelasyon ortaya koymaktadır. Mantıksal olarak da, duygusal zekası yüksek bireylerin, bu zeka düzeyi düşük bireylere göre duygusal olarak daha yakın evlilikler kurması ve sürdürmesi beklenmektedir. Zira, yüksek duygusal zeka sahibi bireylerin empati, fedakarlık, yapıcı dürüstlük, ve diğer özelliklere sahip olduğu bilinmektedir (Schutte vd., 2001, s.531).

Açıķcası, bu tür özelliklere sahip olmak, böyle bir kişinin sevgi iletişimi kurmada, çocuğa kendini değerli hissettirmede, sağlıklı bağlar oluşturmada ve yüzeysel olmayan gerçek bir ilişki kurmada beceri sahibi olmaya meyilli olmasını sağlayacaktır. Bu da bu bireylerin iyi ebeveynler olma ihtimallerini artıracaktır. Yine ebeveynlerdeki yüksek duygusal zekanın çocuğun sosyal ve duygusal gelişimine etkisi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunun bulunmuş olması şaşırtıcı bir durum olmayacaktır (Hooven vd., 1995, s.251).

Yüksek duygusal zeka yüksek sosyal yeterlikle yakından ilişkili olduğu için, bu konuda yüksek düzeydeki bireyler genel olarak daha sağlıklı sosyal destek ağlarına sahip olmaya meyilli olacaklardır. Roger'in üç büyük özelliği, empati, şartsız pozitif ilgi, yapıcı dürüstlük sadece bireylerde pozitif terapatik değişim noktasında değil, destekleyici duygusal ilişkiler yaratmada da kritik önem arz etmektedir. Dürüstlük olmadığı yerde yakınlık, fedakarlığın olmadığı yerde de sevgi olmayacaktır (Lambert ve Bergin, 1994, s.181).

Makro bir bakış açıyla, duygusal zekası yüksek bireylerden oluşan bir toplumda bir çok zihinsel sağlık problemlerinin yanında, saldırganlık ve şiddet suçlarında daha düşük

ortalamalar görülmesi beklenecektir. Ek olarak, kronik negatif etkinin hastalık ve ölüm oranlarında derin bir etkisi olduğu için, sigara gibi geleneksel risk faktörleriyle kıyaslandığında böyle bir toplumdaki genel fiziksel sağlık, düşük duygusal zekalı bireylerin yaşadığı toplumlara göre daha üstün olacaktır (Cohen ve Herbert, 1996, s.140).

Duygusal zekanın akademik camiada açık şekilde değer görmesi, üniversite ortamının doğası üzerinde önemli etki yapabilecektir. Hem üniversite yöneticileri hem de öğretim üyeleri sadece yüksek IQ ya değil, aynı zamanda yüksek EQ ya da sahip olsalar, bu iki grup arasındaki sık sık problematik hale gelen ilişkilerin daha samimi olması ihtimali doğacaktır. Bu da iyi bir çatışma yönetimi becerisi ve diğer kişilerarası konuların yanında farklı güç seviyeleriyle de uyumlu şekilde baş etme fonksiyonu olarak görev yapacaktır. Benzer olarak, öğretim üyeleri ve arasındaki ilişkiler daha sağlıklı olabilecek ve bu da, daha ideal bir üniversite ortamına zemin hazırlayacaktır (Vandervoort, 2006, s.6).

Negatif duygu ve uyum sağlayamama inanışları arasındaki güçlü ilişkiden dolayı, duygusal zekası yüksek öğretim üyeleri rasyonel olmayan inanışları benimsemeye daha az meyilli olacaklar ve böylece de, bu tür inanışları öğrencilerine aktarma eğilimleri daha az olacaktır (Vandervoort, 2006, s.7).

Sınıf ortamında, duygusal zekası yüksek bir öğretim üyesi, yüksek ihtimalle öğrencilerin kendilerine saygılarını geliştiren ve (daha kontrolcü ve diktatör bir tarzdan ziyade)onları daha aktif bir öğrenme yaklaşımına teşvik eden hümaniter bir öğretim tarzı benimseyecektir. Aktif öğrenmenin öğrenme sürecini kolaylaştırdığı ve öğrenci başarısını artırdığı görülmüştür. Üstelik duygusal zeka üzerine verilen kurslar sadece didaktik değil aynı zamanda interaktif stratejiler de uygunluk gösterecektir.(Vandervoort, 2006, s.8).

Akademik camia, gerçekten duygusal zeka üzerine eğilmeli ve eğitim siteminde bu zeka türünün avantajlarından faydalanmalıdır. Bunu yaparken izlenebilecek yollardan bazıları şu şekilde verilebilir (Vandervoort, 2006, s.8);

1. Üniversiteler kritik düşünme üzerine dersler koydukları gibi, duygusal zeka üzerine de bir ya da daha fazla ders koymayı gündemlerine alabilirler.
2. Bir diğer yol, odaklanmanın doğrudan sağlanabileceği mevcut bazı derslerde duygusal zeka ekseninde bir eğitim teşvik edilebilir.(Psikoloji ve sosyoloji derslerinde çatışma yönetimi becerilerini öğretmek gibi).
3. Bir diğer yol, öğretim üyeleri için istenen şartlar arasında yüksek duygusal zeka özelliklerine sahip olmak da aranabilir. Bu şart, öğretim üyeleri için bir asgari şart haline gelirse, referans mektuplarına ek olarak, bu alandaki etkinliği değerlendirmenin alternatif yolları da yaygın hale getirilebilir. (üniversite ödülleri, standart değerlendirmeler vb.).

Özetlemek gerekirse, standart bir üniversite müfredatı parçası olarak duygusal zekaya odaklanmak, bir çok pozitif, kişisel, sosyal ve toplumsal sonuçları beraberinde getirecektir. Duygusal zekayı artırmak, sadece öğrenme sürecini kolaylaştırmayacak, aynı zamanda kariyer seçimini ve bu kariyerde başarı ihtimalini de artıracaktır. Eğitim deneyimi, tüm bireyin eğitilmesine odaklandığı takdirde daha dengeli hale gelecektir. Ayrıca, duygusal zekaya odaklanmak üniversite camiasında da faydalı etkileri olacak ve bu da eğitim deneyiminin gerçekleştiği çevreyi geliştirecektir (Vandervoort, 2006, s.9).

1.6. DUYGUSAL ZEKANIN GELİŞTİRİLEBİLİRLİĞİ

Kişinin kendini daha iyi tanıması bilgisini daha iyi yönetmesine yardım edebilmektedir. Duygusal zeka, kendi beyninin, ya da başkalarının beyinlerinin kontrolünde olmak ile kontrolü ele almak ve elde edilmek istenen başarı ve mutluluğa doğru yol alma arasında farkı ortaya koyan bir beyin aracıdır(www.knowledgeboard).

Her geçen gün daha fazla insan, işiyle sorun yaşamakta, hedeflerine ulaşma noktasında geride kalmaktadır. Yine bu insanlar, ne yaşamla yüzde yüz iç içe olma duygusuna ne de tam bir huzur duygusuna izin veren, sürekli bir rahatsızlıkla karakterize edilen bir

yaşam ve bu yaşamdaki ilişkileri konusunda belirsizlik yaşamaktadır (www.knowledgeboard).

Duygusal zekanın gelişimi sürecinde, birey, davranışlarına yöne veren, mevcut durumu ortaya koyan ve farkında bile olunmadan kişiyi sınırlıklara hapseden temel sorular ve inanışları keşfetmeye başlayacaktır (www.knowledgeboard).

Duygusal zekayı geliştirmenin temel yollarından bazıları şunlardır (Güney, 2006, s.32; www.knowledgeboard.com):

- Benlik bilincini geliştirmek
- Duyguları yönetmek
- Kendi Kendini Motive Etmek
- Dünyayı tanımak
- Kendini tanımak
- Kendini Özgür Bırakmak
- Kendisi olmak
- Kendini Yaratmak

1.6.1. Benlik Bilincini Geliştirmek

İnsanlar benlik bilinçlerini geliştirmekle kendi kendilerini daha iyi yönetebilir, kendilerini daha iyi gözlemleyebilir ve davranışlarını kendi yararına olacak biçimde yönlendirebilirler. Örneğin, olumsuz tutum ve davranışından dolayı inanılmayacak bir mazeret gösteren bir arkadaşınıza sinirlenmenizi ve dolayısıyla da sesinizin yükseldiğinin farkına varmanız ve bu arkadaşınızın her şeye rağmen sizin İçin ne denli önemli olduğunu hatırlayarak sınırlarınıza hakim olmanız gerektiğini, sesinizi alçaltmamızı ve onunla iyi bir iletişim kurmanızı sağlayabilmeniz gibi(Güney, 2006, s. 174-175).

İnsanların kendi haklarında edindikleri (duygular, algılamalar, yargılamalar, eylemler ve istekler kanalıyla gelen) bilgiler sağlıklı olduğu sürece benlik bilinci de sağlıklı olur. Çünkü bu bilgiler tepkilerin, davranışların, iletişim biçiminin ve farklı durumlardaki

uygulamaları anlamamızı sağlar. Kısaca, bu bilgilerin işlenmesi benlik bilinci olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2006, s.175).

Düşük benlik bilinci doğru kararlar almayı sağlayacak yeterli bilgi toplamayı engeller. Eğer düşük benlik bilinci ile hareket edilirse kişilere ve olaylara karşı tepkiler de eksik bilgiler sonucu oluşacağından genellikle yanlış olur. Yüksek benlik bilincine sahip olan insanlar kendi haklarındaki bilgilerin, değerlendirmelerinin, hissettiklerinin ve isteklerinin sağlıklı olup olmadıklarını denetleyerek nasıl geliştirebileceklerinin farkında olan kimselerdir, özetle benlik bilinci, kişinin kendinin farkına varmasıdır (Güney, 2006, s.176-177).

1.6.2. Duyguları Yönetmek

Duygularımız bize neyi neden ve nasıl yaptığımız hakkında bilgiler verir. Duyguları bastırmak ise bizim bu bilgilere ulaşmamızı engel olur. Duyguları bastırma durumunda duygular yok olmazlar aksine şiddetlerinde bir artış olur (Güney, 2006, s. 176-177).

Sosyal yaşamda duyguları bastırmanın yani duyguların bize sağlayacağı değerli bilgilere engel olmanın aksine duyguları yönetmek, onları anlamak ve bu anlaşılan duygulardan, durumlara göre verimli bir şekilde yararlanmak demektir (Güney, 2006, s. 176-177).

İnsanlar, duygularının, düşüncelerinin, fizyolojik değişmelerin ve ruh durumlarının dış etkilere karşı ve ortak bir tepkisi olması nedeniyle bu niteliklerin her birini değerlendirerek duygularını yönetebilirler. Çünkü kaygı yaratıcı bir duygu genellikle sorunlu bir durumla karşılaşınca ortaya çıkmaktadır. Örneğin, teknolojinin gelişmesi ve değişmesi nedeniyle kurumun veya işletmenin yeniden yapılanması kişide (işini kaybedeceği nedeniyle) korku duygusunun oluşmasına neden olabilir. Böyle bir durumda kişi duygularının farkına varıp onları kontrol ettiği sürece başarılı olur. Çünkü duygularını yönetebilen bir kişinin sorun çözme tekniklerinden en verimli şekilde yararlanabildiği yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır (Güney, 2006, s. 176-177).

1.6.3. Kendi Kendini Motive Etmek

İnsan kendi kendini motive edebiliyorsa yani kendinde içsel bir güç ve enerji yaratabiliyorsa bir işe kolay başlar, o işi kısa sürede geliştirir, işle ilgili zorluklarla kolayca baş edebilir ve o işi en iyi şekilde sonuçlandırır. Kendi kendini motive edebilen insanlar her zaman kendileri için motive edici kaynaklar bulurlar. Zaten kendi iç dünyaları ile barışık olan kişiler çevrelerinde kendilerine destek ve cesaret veren arkadaşlar, aile bireyleri veya meslektaşlar bulurlar. Hatta bazen kendileri için esin kaynağı olabilecek (hayalı veya gerçek kişiler olarak) duygusal danışmanlar dahi bulurlar. Bütün bunlar kişiye cesaret vererek, iyimser olmasını sağlayarak, esnek olmasını sağlayarak, güvenini, direncini ve coşkusunu artırarak onu motive etmeye ve oluşabilecek aksilikleri gidermeye yardımcı olurlar. Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz; motivasyon bir işe başlamanın ve sonuna kadar götürebilmenin ve ayrıca oluşabilecek yenilgilerle başa çıkmanın temel anahtarıdır (Güney, 2006, s. 176-177).

1.6.4. Dünyayı Tanımak

Eğer, beyninizi bir bilgisayar gibi düşünürseniz, temel motivasyon, inanışlar ve değerleri açığa çıkarmak, bilgisayarınızın hard diskini gereksiz şekilde dolduran ve onu yavaşlatan programları keşfetmekle eşdeğerdir (www.knowledgeboard).

İçinde yaşanılan fiziksel evren gerçeğinin farkında olunmalıdır. Bu evren ne kadar gerçektir? Bu evrende dış çevrede görülenleri yaratma konusunda birey ne derece rol almakta ve bu sürece katılmaktadır? Dünya bireysel ya da kollektif düşüncelerle inşa edilen sürekli akıcı halde olan bir ortamdır. Bu güçlerin farkında olmayan bireyler, dış şartlardan olumsuz etkilenecek ve bu olumsuz şartlarda yaşamını sürdürecektir. Bu konudaki farkındalık ise, bireyin amaç sağlık, refah ve mutluluk gibi deneyimlerini de içine alan tecrübelerini istediği gibi yaratmasına imkan verecektir (www.knowledgeboard).

1.6.5. Kendini Tanımak

Bu ifade basit şekliyle, bireyin davranışlarını yöneten dürtülerin ve kendisini gerçekten motive eden faktörlerin bilincinde olmasıyla ilgilidir. Birey bir kere bu dürtü ve duyguların farkına vardığında, bunun avantajlarını yaşamakta gecikmeyecektir. Kendini gerçek anlamda tanımak için birey(www.knowledgeboard);

- a) Etrafındaki dünyaya bakış açısını nasıl oluşturduğunu, hayatı ve ilişkileri nasıl gördüğünü tam olarak öğrenmeli
- b) Etrafındaki yaşama olan büyük etkisini ve inanışlarının gücü konusundaki en temel gerçekleri keşfetmeli,
- c) Ne değer ifade ettiğini bilmeli. Ne hissettiğini bilmek, yapabilecekleri ve yapamayacakları konusunda yeni bir ek motivasyon sağlayacaktır. Bu konuda kendini sabote etmek genellikle birbiriyle çatışan değerlere sahip olmaktan kaynaklanmaktadır.

Eğer, beyninizi bir bilgisayar gibi düşünürseniz, temel motivasyon, inanışlar ve değerleri açığa çıkarmak, bilgisayarınızın hard diskini gereksiz şekilde dolduran ve onu yavaşlatan programları keşfetmekle eşdeğerdir. Bu programların çoğu yıllardan beri varlığını sürdürmekte ve nerden geldikleri bilinmemektedir. Bu programlar hardiskte ciddi derecede bir yer kaplamakta ve yapılan çalışmalarda bireyi önemli ölçüde yavaşlatmaktadır (www.knowledgeboard).

Günümüzde kendimizi anlama ve kişisel gelişim için en popüler sistemlerden birisi olan binlerce yıllık enneagram (kişilik tiplerini inceleyen bir metodoloji) davranışın arkasında yatan 9 farklı tip motivasyon tanımlaması yapmaktadır. Birey bir yanılının içine düştüğünde, bireyin özel enneagram tipi ya da sayısı, o bireyin zihninin kendiliğinden çalıştırdığı bir yazılım programı vazifesi görmektedir. Temelde bu tür 9 program vardır. Bireyler bu dokuzun sadece bazı yönlerini sergilemekte ama sadece birini ana program olarak kullanmaktadırlar (www.knowledgeboard).

Her yazılım programında olduğu gibi, bireyin özel programı da güçlü ve zayıf yönleri sahiptir. Bu iki yön üzerinde de etkili olan bir unsur ise farkındalıktır. Bireyin kendi kişilik tipini bilmesi, kendini tanıması, kısıtlardan arınmayı ve güçlerini nasıl kullanacağını öğrenmesi ile yakından ilgilidir (www.knowledgeboard).

Bireyin enneagram profili rastgele ortaya çıkmaz ve de zaman içerisinde değişmez. Çocukluk başlangıcındaki temel olaylar, bireyin dış dünya ile ilişkilerinde diğerlerinden daha çok, tek bir programı kullanmasına yol açar. Birey kendi kişilik tipini keşfederek, kendini, arkadaşlarını, ailesini, çalışma arkadaşlarını ve de üstlerini şaşırtıcı bir netlikle tanıma imkanı elde edecektir. Bu, çoğu kişilik profili sistemlerinin yaptığı gibi, bireyin bir kutu içerisine konulması olayı değildir. Bundan ziyade bireye yaşamında işlev gösteren en önemli programın ne olduğunun gösterilmesidir. Bu farkındalık olmadığı takdirde ise, zihin bu programa başkaldıracak ve de birey burada kısırlarının içine hapsolacaktır (www.knowledgeboard).

1.6.6. Kendini Özgür Bırakmak

Kendini özgür bırakmak, sizi yapamayacaklarınızdan ziyade yapabileceklerinize odaklayan doğal kaynaklarınızı açığa çıkarmaktır(www.knowledgeboard).

Bireyin kendini işe yaramadığını bildiği inanışlardan, düşüncelerden, hislerden ve davranışlardan kurtarması aslında zor bir süreç değildir. Bu konuda yapılması gereken bireyin kendini izlenmeye hazır olmasıdır. Burada birey meraklı olmalı, kendine dair iyi bir gözlemci olmalı ve anı doğal halinde yaşamalıdır. Zihinde varolan ve devam eden inanışlar, mutlaka bireyin arzuladığı sonuçları desteklemelidir, aksi takdirde daha başlamadan başarısızlık gerçekleşmiş demektir (www.knowledgeboard).

1.6.7. Kendisi Olmak

Kendisi olmak, süperego maskesinden ve programlardan sıyrılıp, kendi doğal haline ulaşmayı ifade etmektedir. Birey, kendisi olduğunda en güçlü değişirici faktör haline

gelecektir ve bu da kişinin mantık, düşünce ve sezgisine olan güven derecesini dengeye sokması anlamına gelecektir. Kendisi olmak, başkalarının fikirlerinden bağımsız olmak ve kendi kişiliğinin benzersizliğini hayata geçiren kişisel amaç ve arzuyla ilgili olmak ile ilgili bir özelliktir. Bunu başarabilmek için, birey uyumlu ve sağlam bir zeminde her zaman için kendi olmayı sürdürmeyi bilmek durumundadır. Bu sebeple de birey duygusal zekasını geliştirirken, kendisine ait hiç değişmeyen yönü olan kendi doğal halindeki deneyimlerinden çıkarımlar yapmalıdır. Bu onun kendisi ve sezgileriyle yeniden bağlantı kurmasını sağlayacaktır (www.knowledgeboard).

1.6.8. Kendini Yaratmak

Birey yukarıdaki adımlarda uzmanlaştıktan sonra kendi iç dünyasına girebilir ve kendine bu hayatta gerçekten neyi başarmak istediğini sorabilir. Herkes için her şeyden, paradan, ilişkilerden, sağlıktan, eğlenceden, ya da düşünülebilecek diğer her şeyden çok istemek normal bir davranıştır. Burada, belki de her bireyin içinde yaşadığı en büyük yanlış inanış ‘kendin için istemek yanlıştır’ inancıdır. Zira kişi kendisi mutlu olmadan başkalarını mutlu edemez (www.knowledgeboard).

Bireyler yaşamlarını tutarlı hale getirmek için, anlaması, kullanması ve zaman içinde tekrarlanabilmesi kolay olan, kendilerini sonuca odaklayan, içsel yön gösterici faktörlerine bağlayan ve de kendisi olmalarına imkan tanıyan bir sisteme ihtiyaç duyarlar (www.knowledgeboard).

Son olarak bireyler, ulaşmak istedikleri amaçlarla ilgili tüm inanış ve düşüncelerinin sorumluluk ve kontrollerini tamamıyla almak durumundadırlar. Bireyler, sonuç odaklı duygusal zekayı geliştirerek, tutarlı bir temelde sahip oldukları his, inanış ve düşüncelerin, kendi şartlarını yaratma becerileri üzerinde ne kadar büyük bir etkiye sahip olduğunu anlayabilirler (www.knowledgeboard).

1.7. DUYGUSAL ZEKA ÜZERİNE YAPILAN ELEŞTİRİLER

Araştırmacılar, duygusal zekanın ayrı bir zeka türü olarak varlığı konusunda fikir birliğine sahip değildirler. Matthews ve arkadaşları, psikolojinin zaten duygusal zeka boyutlarını içine alan biliş ve kişilik modelleri geliştirdiğini ifade etmektedir. Araştırmacılar, ayrı bir duygusal zeka yapısının geliştirilip geliştirilemeyeceği konusunu sorgulamaktadırlar. Matthews ve arkadaşları duygusal zekanın sadece duygusal içerikli bir pozisyona eleman temini sırasında işe yarayacak bir beceri olabileceği düşüncesini savunmaktadırlar (Matthews ve arkadaşları, 2004, s.114). Livingstone ve Day duygusal zekayı ölçme yollarının yetersiz olduğunu ve bu yapının uygun şekilde tanımlanamayacağını ileri sürmektedirler. Bu araştırmacılar, duygusal zeka ölçeklerinin istihdam ve gelişim konusundaki kararları formüle etmek için kullanıldığını öne sürmektedirler. Tanımlamalarında yetersizlik olan bu ölçekler, çözebildiklerinden daha çok sorun yaratma potansiyeline sahiptirler (Livingstone ve Day, 2005, s.761).

Duygusal zeka literatürüne göz atıldığında duygusal zeka üzerine yapılan eleştirilerin üç alanda toplandığı görülmektedir; Duygusal zekanın kavramsallaştırılması, duygusal zekanın değerlendirilme tarzı ve duygusal zekanın pratikteki uygulamaları. (Feyerabend, 2009, s. 43)

1.7.1. Duygusal Zekanın Kavramsallaştırılması İle İlgili Eleştiriler

Duygusal zekanın kavramsallaştırılması ile ilgili olarak Zeidner, Roberts, and Matthews, onlarca yıllık duygusal zeka araştırmalarına rağmen, bu alanda çalışma yapan araştırmacıların çoğunlukla duygusal zekayı oluşturan boyutlar konusunda fikir ayrılığı yaşamamasını tartışmaktadırlar. Onlara göre, duygusal zeka bilişsel ya da bilişsel olmayan şeklinde açıkça tanımlamaz ve de açık ya da gizli bir duygu bilgisine tutarlı bir işareti yoktur. (Zeidner vd., 2008, s.67). Steiner, bu varsayımı desteklemekte ve duygusal zekanın bir bilimsel terim olarak sınıflandırılmak için gereğinden fazla geniş bir konu olduğunu ifade etmektedir. Ancak, Steiner, duygusal zeka kavramının, amaç bu zekayı net olarak ölçmek olmadıkça, bir değeri olduğunu da eklemektedir (Steiner, 1997, s.92).

Benzer olarak, Woodruffe, duygusal zekayı kavramsallaştırmanın aslında bir takım iyi bilinen yeterlik ve kişilik özelliklerinin yeniden paketlenmiş hali olduğunu iddia etmektedir. (Woodruffe, 2001, s.26). Davis ve arkadaşları, duygusal zekanın duygusal zekanın belirli bir zeka formunu oluşturmadığını, daha ziyade bir kişilik özellikleri grubunu temsil ettiğini de ekleyerek eleştirileri desteklemektedir (Davies vd., 1998, s.990). Locke benzer bir varsayım ortaya koymakta ve duygusal zekanın, bir zeka yapısının yanlış yorumlanması olduğunu ve aslında duygusal soyutlukları anlama açısından basit bir beceri olduğunu ifade etmektedir (Locke, 2005, s.428).

Bu konuda daha detay sayılabilecek bir eleştiri de, bireylerin duygusal zekayı ifadesinin şartlar ve çevreye bağlı olarak büyük ölçüde değişebileceği iddiasıdır (Zeidner vd., 2001, s.71).Önceki araştırmalar, kişi - durum etkileşiminin kişilik araştırmaları için büyük öneme sahip olduğunu ve üzerinde durulması gerektiğini düşünmektedir. Farklı şekilde ifade etmek gerekirse, Duygusal zeka, genel bir kavram olarak kabul edilmek yerine, belirli durum, şart ve çevreler açısından çalışıldığında, daha geniş anlamlara sahiptir (Magnusson, 1976, den aktaran Feyerabend, 2009, s.44).

1.7.2. Duygusal Zekanın Ölçülmesine Yönelik Eleştiriler

Duygusal zekanın nasıl tanımlandığı ve kavramsallaştırıldığına yönelik devam eden bir tartışma olduğu göz önüne alındığında, literatürün bu yapının değerlendirilmesine dair de tartışmaları içermesi şaşırtıcı bir durum değildir. Bu konuda yapılan en net eleştiriler, duygusal zekanın ölçülmesinde kendini ifade anketlerinin kullanılması konusundadır (Brackett ve Mayer, 2003, s.1154). Buradaki iddia, sosyal beğenirlik tepkisinin, aşırı pozitif taraf olmakla sonuç vereceği, çünkü bireylerin duygusal olarak zeki algılanmak isteyecekleridir. Literatür kendini ifade anketlerinin uygunluğu konusunda farklı görüşler ortaya koymaktadır. Zira bu ölçeklerin geçerliği konusunda deliller de mevcuttur (Ackerman ve Goff, 1994, s.151).

Duygusal zeka ölçme teknikleri konusunda diğer eleştirmenler, daha çok, duygusal zeka ölçme testleri ile klasik zeka testleri arasında ortak noktaların olduğu konusuna

odaklanmaktadır (Zeidner vd., 2008, s.71). Davies ve arkadaşları, 7 farklı kişilik testi ile birlikte 13 farklı kendini ifade duygusal zeka ölçeğini üniversite öğrencileri üzerinde test etmişlerdir. Bu araştırmanın bulguları sonuç dizileri arasında önemli oranda birbirinin sınırına girme, ya da ortak nokta olduğunu ortaya koymuştur. Bunun sonucunda da vardıkları nokta; duygusal zekanın kendini ifade ölçekleri, aslında bilindik kişilik testlerinin yeniden paketlenip sunulması olduğu için, bu ölçeklerin derinlemesine bilgi sağlama konusunda yetersiz kalmakta olduğudur (Davies vd., 1998, s.999).

Zeidner, Roberts, and Matthews (2008) de farklı duygusal zeka değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi eleştirmiş ve performansa dayalı değerlendirmeler ile kendini ifade değerlendirmeleri arasındaki korelasyonun şaşırtıcı derecede düşük olduğunu ifade etmiştir (0.20 ile 0.30 arası) (Zeidner vd.,2008, s.94).

İşyerinde duygusal zekanın ölçülmesi ile ilgili olarak , Kwiatkowski duygusal zekanın uygulanma tarzı konusunda bir tartışma ortaya atmıştır. Bu araştırmacıya göre, duygusal zeka testleri gibi araçlar ve sonuçların yorumlanması karmaşık bir iş olabilmekte ve işletmeler nadiren bu testleri etkili kullanmak için yöneticileri iyi yetiştirme konusunda yeterli zaman ayırmaktadırlar (Kwiatkowski, 2003, s.383). Üstelik psikometrik testler ticarileşmiş hale gelebilmekte ve internet üzerinde kolay ve ucuz şekilde elde edilebilmektedir. Bu da işletmelerin bu testleri kullanması ve kötüye kullanımına yol açmaktadır. Özetle, Kwiatkowski ve McHenry duygusal zeka testinin – diğer işyeri test araçlarının kullanımına benzer şekilde – bilgilendirilme ve de uygun şekilde ele alınması gereken uygulama risklerini taşıdığı konusuna dikkat çekmektedir (McHenry, 2001,s.112).

1.7.3. Duygusal Zekanın Uygulanabilirliğine Dair Eleştiriler

Duygusal zekanın uygulanabilirliği de literatürde bulunan eleştiri kaynaklarından birisidir.Elde mevcut hiçbir araştırma duygusal zekanın örgütsel performans ve başarıyı etkilediğine dair net ve inandırıcı sonuçlar ortaya koyamamaktadır (Dulewicz ve Higgs, 2000, s.351). Zeidner ve arkadaşları, düşük duygusal zeka çalışma gruplarıyla yüksek

duygusal zeka çalışma grupları arasında performansın farklı olduğuna dair geçerli bir araştırma sıkıntısı olduğunu ifade etmektedir (Zeidener vd., 2008, s.401). Ancak bazı araştırmalar, yüksek duygusal zeka seviyesine sahip çalışma gruplarının az da olsa daha yüksek başarı gösterdiği bulgularına ulaşmıştır. Kelley ve Caplan (1993)'ın Bell laboratuvarlarındaki çalışma gruplarına dair çalışması bu türden çalışmalar arasında en etkili olanı olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada araştırmacılar, etkili kişilerarası stratejiler kullanan ekip üyelerinin, yüksek IQ ya da akademik beceriye sahip ekip üyelerine göre çok daha etkili çalıştıklarını ortaya koymuşlardır (Kelley ve Caplan, 1993'den aktaran Dulewicz ve Higgs, 2000, s.354).

Duygusal zekanın uygulanabilirliği ile ilgili literatürde karşımıza çıkan farklı bir eleştiri, duygusal zekanın geliştirilebilirlik ve uygulanabilirlik derecesi üzerinedir. Cherniss ve Adler, duygusal zeka kavramları konusunda çalışanları eğiten farkındalık kurslarının bir miktar değeri olsa da, kapsamlı bir eğitim programının işyerinde önemli gelişmelere yol açtığını gösteren neredeyse hiç bulgu olmadığını ifade etmektedir (Cherniss ve Adler, 2000, s.116). Murphy ve Sideman, sağlam bir duygusal zeka programından elde edilen gözle görülebilir işyeri başarısı olmadan, duygusal zeka yapısının gelip geçici bir modadan öteye geçmeme riski taşıdığını söylemektedirler (Murphy ve Sideman, 2006, s.224).

1.8. İŞ TATMİNİNİN TANIMI

İnsanın duygusal yönünün dikkate alınması, birçok ülkede insan hayatının kalitesini artırma gayretlerinin içinde düşünülmektedir. Bu anlayışta önemli olan insanın kendisini gerçekleştirme ve mutluluğudur. Bu yaklaşımla hedeflenen, öncelikle insanın yaşam kalitesinin ve tatmin düzeyinin artırılması ve bununla paralellik arz eden çalışma hayatında kaliteye ulaşmaktır (Barlı, 2008, s.343).

İş tatminine olan ilgi günümüzde hümanist yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır ve örgütsel davranışta önemli bir konu olarak kalmaya devam etmektedir. Ancak, işletmelerde iş tatmini ve motivasyon ile ilgili pek çok güçlüğün varlığı da bilinmelidir. İş tatmini ve motivasyonu direk ve objektif olarak ölçmedeki güçlükler, bu

konularla ilişkili yönetsel operasyonların karşılaştıkları zorluklar ve insanların beklentilerindeki farklılıklar bunlardan yalnızca bazılarıdır (Barlı, 2008, s.343).

Öte yandan iş tatmini tek boyutlu bir kavram da değildir. İşin pek çok yönü, olumlu ya da olumsuz olarak iş tatminini etkiler. İşin yönetimi, gözetim, ücret, çalışma koşulları gibi objektif özelliklerin yanı sıra, bireyin ihtiyaçları, istek ve beklentilerinin etkisi de dikkate alınmalıdır. Çünkü bunlar işten kaynaklanan olumlu ya da olumsuz yönlerin farklı bireyler tarafından, farklı şekilde algılanmasına neden olmaktadır. Bir birey, aynı şartlarda tatmin sağlarken, bir diğeri tatmin sağlamayabilir (Barlı, 2008, s.343).

Bir yapı olarak iş tatmini hiçbir model tam ve doğru şekilde tanımlayamadığı son derece kompleks bir özelliğe sahiptir. Basitçe ifade etmek gerekirse, iş tatmini çalışanın işine yönelik değerlendirme amaçlı pozitif psikoloji hissidir (Spector, 1985, s.695). İş tatmini, kişinin iş ya da iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan istendik ve pozitif bir duygusal durumdur (Locke 1976 dan aktaran Milet, 2007, s.17). Vroom, iş tatminini, bireyin iş rolleri konusundaki tutumu ve çalışan motivasyonu ile ilgili ilişkiler olarak tanımlamaktadır. İş tatminini etkileyen değişkenler arasında terfi olanakları, yüksek ücret sağlayan pozisyonlar, düşünceli ve katılımcı yönetim tarzı, iş arkadaşlarıyla etkileşim olanağı, bir kısım görevler ve iş metodu ve hızı konusunda yüksek kontrol derecesinden bahsedilebilir (Vroom, 1964, s.92).

Genel bir terim olarak, iş tatmini çalışanın işinden ya da işin belirli bir yönünden tatmin seviyesine işaret etmektedir (Tabatabai, 1980, s.12). 1943 yılında Maslow, iş tatminini insan ihtiyaçlarını karşılama ile ilgili olarak ele almıştır ve 1962’de Porter iş tatminini *bireyin iş konusunda karşılanan beklentilerinin toplam miktarı* olarak tanımlamaktadır. Dawis ve Lofguist iş tatmininin daha kapsamlı şekilde, *tecrübe edilen iş durumunun kişinin iş ihtiyaçlarını, değerlerini ve beklentilerini karşılama şekline dair öngörülerinden kaynaklanan istendik duygusal durumdur* şeklinde tanımlamaktadırlar (Davies, 1984, s. 72).

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk, şeklinde

tanımlanabilir. Eğer iş gören çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa bundan duyacağı gururu onun için tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir. İş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içinde olan iş tatmini aşağıdaki etmenler ile ilgilidir(Bingöl, 1996, s. 266–267).

İş tatmini genel olarak kişinin iş ya da işin durumuna karşı duygusal ve tutumsal tepkisi olarak tanımlanmaktadır. (Hirschfeld, 2000, s.258). Weiss (2002), iş tatminini en iyi, kişinin *işini ya da işinin durumuna yönelik yaptığı pozitif ya da negatif değerlendirici yargı* olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir (Weiss, 2002, s. 175).

İş tatmini statik bir durum olmadığı için tanımlanması zordur; sürekli değişmektedir ve iş ortamının içindeki ve dışındaki güçler tarafından etkilenebilmektedir. İş tatmini işin algılanan faydası, işin çalışan tarafından şartlara göre yeterli olarak düşündüğü orandaki algılanan maliyetini aştığında gerçekleşmektedir (Fraser, 1983, s. 24).

Hoppock iş tatminini, bir *kişinin işiyle tatmin olduğunu söylemesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin bir birleşimi* şeklinde tanımlamaktadır (Hoppock, 1935'den aktaran; Pardee , 2009 s. 47). Locke'a göre, iş tatmini işe yönelik kompleks bir duygusal tepkidir (Locke, 1969 dan aktaran ,Milet, 2007, s.18). Ivancevitch ve Donnelly, bunun aksine, iş tatminini bireyin iş deneyimine yönelik tepkisi olarak varsaymakta ve iş tatmininin işteki mevcut rolüne dair çalışanın istedik bakış açısı olarak tanımlamaktadır (Ivancevitch ve Donnelly, 1969 dan aktaran Clanton 2005, s.27).

Alfonso ve Andres Sousa-Poza'ya göre, iş tatmini, iş rolü girdileri ve sonuçları ya da karşılanan ihtiyaçlar arasında bir denge sağlayarak elde edilir. İş rolü sonuçlarının örnekleri arasında, alınan tüm paranın miktarı, algılanan iş güvenliğinin seviyesi, gelişme fırsatları, meslek ve işin ilginçlik derecesi, işte bağımsızlık ve kendini

yönetmenin miktarı, işin insana ve topluma faydaları ve çalışanların meslektaşları ve yönetimle sahip oldukları ilişkilerin kalitesi gösterilebilir.Sousa-Poza'nın çalışması, ilginç bir işe sahip olmak ve yönetimle iyi ilişkilere sahip olmanın iş tatminindeki en büyük varyans oranını ortaya koyduğu bulgusuna ulaşmıştır. İş tatmininin teorik çerçevesindeki çeşitlilikten dolayı, bu terime ve oluşturan faktörlere dair evrensel bir tanıma ulaşamadığı anlaşılmaktadır (Alfonso ve Andres Sousa-Poza, 2000, s.9).

İş tatmini sadece bir bütün olarak işe dair içten bir değerlendirmeyi değil aynı zamanda, finansal ödüller, işi tamamlama kaynakları, ilgi, rekabet, değerli becerilerin kullanımı, çeşitlilik, mesleki prestij, otonomi, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yöneticiler, kararlara katılım ve saatler, fiziksel çevre ve yolculuk zamanı gibi rahatlık faktörlerini de kapsamaktadır. İş tatminin özü çalışanın ve işin uyumudur(Mortimer, 1979 den aktaran Villard 2004, s.43). İş tatmini insanların, bir ihtiyacı karşılamak için çabalarından ziyade, iş hakkındaki tutumlarıyla ilgilidir. Bağlam olarak farklı olsalar da iş tatmini ve motivasyon birbirleriyle ilgilidir ve her ikisi de çalışanların değerlendirilmesi için kullanılır. Motivasyon, örgütlerdeki bireylerin aktivitelerini etkileyen hayati bir konu olarak tanımlanmaktadır ve de iş tatminini etkilemektedir (Padde, 1993, s.17).

İş tatmini örgütteki işbirliğinin en yaygın göstergesidir(Eisenberg ve Goodall, 2004, s.48). İş tatmini, çalışanın *işinden aldığı zevkin derecesidir* (Muchinsky, 2000, s. 271). İş tatmini yine, kişinin işe yönelik etkili bir tepkisi olarak da tanımlanmaktadır (Fisher, 2000, s. 185). İş tanımlama endeksi (JDI) ya göre ise , iş tatmini bir çalışanın önceki deneyimleri, mevcut beklentileri ya da eldeki alternatiflerle ilişkili işi ya da iş deneyimleri hakkında sahip olduğu hislerdir (Balzer vd., 1997, s 11).

İş tatmini, iyi yönetim, ödeme, kişisel gelişim imkanı, bireyin istediği şeyi talep etme becerisi ve projeleri yeniden çerçeveleme becerisini(projeye yönelik değişen algılar ve pozitif tutuma sahip olma) de içine alan pek çok faktöre işaret etmektedir. (Thompson, 2004, s.117). Önceki çalışmalar iş tatmini ve iş başarısı arasında doğrudan bir korelasyon bulmuşlardır. İş tatmini genel mutlulukla güçlü bir ilişkiye sahiptir. (Warr, 1999'dan aktaran; Weiten ve Lloyd, 2003, s. 20).

İş tatmini, bir yapı olarak, oldukça kompleks bir yapıdır, zira pek çok işyeri davranışı iş tatminini etkilemektedir ve bu yapıyı bir bütün olarak kapsayan bir model henüz yoktur (Hagedorn, 2000, s.3). Wofford'a göre iş tatminiyle ilgili 3000den fazla makale ve araştırma vardır ve iş tatminini açıklamak için pek çok teorik çerçeve geliştirilmiştir (Wofford,2003, s.990). İş tatmini konusunda da yapılmış pek çok tanım vardır. Bu tanımlar Tablo 1.4'de görülmektedir.

Tablo 1.4. İş Tatmini Tanımları

Araştırmacılar	Tanımlama
Carlson, Dawis, England, ve Lofquist (1962); Scarpello ve Vandenberg (1992)	İş tatmini, bireylerin işle ilgili beklentilerinin karşılanma boyutudur.
Vroom (1964)	İş tatmini çalışanların bir işten istediklerini elde edip edemediklerini değerlendirmelerine dayanan bir yapıdır.
Dawis, England, ve Lofquist (1964)	Minnesota İş Düzenleme Teorisi iş tatminini kişinin ihtiyaçları ile iş çevresindeki pekiştiriciler arasındaki ilişki açısından tanımlamaktadır. Pekiştirici ve bireyin ihtiyaçları arasındaki ilişki ne kadar yakın olursa, tatmin düzeyi de o kadar yüksek olur.
Herzber (1968)	İş tatmini, yaptıkları işler ihtiyaçlarını karşılamaya imkan verirse, çalışanlar işe yönelik pozitif tutum geliştirirler fikrini savunan insan ilişkileri teorisine dayanır.
Locke (1976)	İş tatmini, çalışanların iş rolleriyle duygusal ilişkilerine işaret eder ve bireyin işinden beklentisi ile işinin ona sundukları arasındaki algılanan ilişkinin bir fonksiyonudur.
Ulrich ve Lake (1991)	İş tatmini bireyin işiyle ilgili deneyiminden ortaya çıkan pozitif duygusal durumdur.
Kallebarg (1977); Spector (1997)	İş tatmini iş durumuna yönelik duygusal bir tepki olarak kavramsallaştırılmaktadır ve çalışanın işini sevme derecesi olarak tanımlanabilir.
Wiesmann, Alexander, ve Chase (1980)	İş tatmini genel iş ya da iş bileşenlerine yönelik pozitif duygu derecesidir.
Brooke, Russell, ve Price (1988)	İş tatmini bireylerin işe yönelik genel tutumudur.

Scarpello (1992)	İş tatmini çalışanın işinden istediği ya da arzu ettiği şeyler ile işinden gerçekte ne aldığı arasındaki fark olarak kavramsallaştırılabilir.
DeLeon and Taher (1996)	İş tatmini, içsel ve dışsal ödüller, çalışanların ihtiyaçları, beklentiler ve özelliklerin bir fonksiyonudur.
Comm and Mathaisel (2000)	İş tatmini, işe dair algı ile işin önemi konusundaki beklentiler arasındaki farktır.
Tang, Kim, and Tang (2000)	İş tatmini işin belirli yönlerine yönelik duygusal bir tepkidir.
Johnson and Johnson (2000)	İş tatmini çalışanların işyeri şartlarına yönelik tepkisidir.

Kaynak : (T.D. Wofford , 2003 Küresel mühendislik ve inşaat örgütlerinde çalışanlar için iş yeri iş tatmini ve çalışanların demografik yapısı üzerine bir çalışma, s.995)

İş tatmini bir iş ortamının özelliklerinden kaynaklanan pozitif bir duygusal durum olarak tanımlanmakta (Arches, 1991, s.194) ve bu duygusal durumu etkileyen pek çok faktör olduğu bilinmektedir (Acker, 1999, s.113). Tett ve Meyer iş tatminini, ister bir bütün olarak, isterse de çeşitli açılardan, çalışanın işe yönelik duygusal yaklaşımı ile ilgili olan bir yapı olarak tanımlamaktadırlar. Bir işte tatmini etkileyen pek çok yön vardır. Bunlar arasında, görev çeşitliliği, rahatlık, işin zorluğu, rol çatışması ve rol belirsizliği, işe dönük bağlılık ve tutum sayılabilir (Tett ve Meyer, 1993, s.265).

İş tatmini kavramına dair çalışmalar işyerleri bağlamında insanları daha iyi anlamaya ilgili araştırmalar bütünü zenginleştirmektedir. Ek olarak, Cranny, iş tatminini araştırma ve anlamaya odaklanmış pek çok akademik alanı listeleterek iş tatmininin önemini vurgulamıştır. Bu araştırma alanları içerisinde, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış, mesleki örgütsel sosyoloji, insan kaynakları yönetimi gibi alanlar yer almaktadır . Oshagbemi;

İş tatmini konusu çalışanların fiziksel ve duygusal sağlığı ile ilgili olmasından dolayı önemli bir konudur. İnsani değerine ek olarak, iş tatmininin, işle ilgili hedefler için pek çok örgütte kapsamlı şekilde araştırıldığı görülmektedir. Bunun sebebi, iş tatmininin üretkenliğin, devamsızlığın, personel devir oranının, işteki

rol performansının ve extra rol davranışının potansiyel bir belirleyicisi olarak düşünülmesi ve iş tutumlarının altında yeten sebeplerin de yönetimin etkileme becerisi olduğu varsayımdır (Oshagbemi, 1999, s. 108) demektir.

Henne ve Locke, iş değerlerinin karşılandığını algılayan çalışanların tatmin olmaya eğilimli olmalarına karşılık, bu konuda hayal kırıklığı yaşayan çalışanların tatminsizlik yaşamaya meyilli olduklarını ifade etmektedir. Bu araştırmacılar bu tatmin ve tatminsizlik duygularının işyeri algılarından ve deneyimlerinden kaynaklandığını düşünmektedirler. Araştırmacılar zor ve karmaşık işlerin, bir çalışan için daha pozitif ve ödüllendirici deneyimler olmaya meyilli olduğunu ve bunun da tatmine yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır (Henne ve Locke, 1985, s.1299). Benzer olarak, Judge, Bono ve Locke , pozitif öz değerlendirmeye sahip bireylerin daha zor işleri algılamalarına ve daha yüksek iş tatmini seviyeleri sergilemelerine sebep olarak kısmen de olsa bu işlerin içsel olarak daha zenginleştirici olmalarını göstermiştir (Judge vd., 2000, s. 247).

1.9. İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

Motivasyon teorilerinin her biri, iş tatminini ölçmek için öneriler ortaya koymaktadırlar. Ancak bazı faktörler kimileri için iş tatmini faktörleri olurken, kimileri için olmadığında, bu teorilerde çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Yerel yöneticiler, iş tatminine yol açan beklenti ve ödül yapılarını yaratma, izleme ve sürdürme konusunda önemli rol oynamaktadırlar. Yöneticiler, bir taraftan örgütsel amaçlar, felsefeler ve ödüllerin yeterli kullanımının farkında olup, bunları sağlarken, diğer yandan da net hedefler ortaya koymaya ihtiyaç duymaktadırlar. Yine, yöneticiler, esnek, çok faktörlü ve durumun doğru teşhisine dayanan tutarlı bir yaklaşım kullanmak durumundadırlar (Villard, 2004, s.43).

İş tatminini sınıflandırma, belirleme ve tahmin etme konusunda yıllardır pek çok çalışma yapılmıştır. Herzberg (1959), Maslow (1970), Locke (1976) ve McGinnis (1985) bireyleri belirli şekilde davranmaya neyin motive ettiğini araştırmışlardır. İş tatmini Maslow un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Hertzberg' in çift etmen teorisi Vroom un ihtiyaçları karşılama Teorisi gibi bazı teorik çerçeveler kullanılarak açıklamaya

çalışılmaktadır. İş tatmininin teorik çerçevesine dair perspektifler çok geniş olsa da, Amerikan işletmeleri tarafından uzun süreli popüler kabul edilen iki yaklaşım Frederick Herzberg ve Abraham Maslow (1971)'un yaklaşımlarıdır (Villard, 2004, s.44).

Bu yaklaşımları da içine alan genel iş tatmini kuramları iki kategoriye ayrılabilir. İçerik ve süreç kuramlarıdır.

1.9.1. İçerik (Kapsam)Kuramları

Bu teorilere göre, bireylerde davranışı harekete geçiren, yöneten ve sürdüren faktörler vardır. Bu faktörler önemli içsel elementlerin belirlenmesi ve bu elementlerin bireyde nasıl öncelik sırasına dizildiğinin açıklanması ile ilgilidir. Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin varsayımı şudur: Eğer yönetici, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse bu faktörlere hitabetmek yoluyla kişiyi daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2005, s.468; Kini, Hobson, 2002, s.607).

Bu kuramlar daha çok iş tatmininin hangi değişken ya da değişken kümelerinin bir sonucu olduğuna açıklık getirmeyi amaçlamışlardır. Gdülenmeyi başlatan etkenleri betimlemek istemişlerdir. Bu kuramlar insan gereksinimlerinin, örgütsel ortamdaki gerçek davranışın arkasındaki hareket ettirici gücü oluşturduğunu tartışırlar. Bir başka deyişle içerik kuramları, işgöreni hangi gereksinimlerin güdülediğini belirlemeye çalışırlar. İçerik kuramları içinde en iyi bilinen ve insan gereksinimlerini bir düzen içinde kapsamlı bir biçimde ele alan kuram, Maslow Kuramı'dır (Hoy ve Miskel, 1987, s. 177).

1.9.1.1. Maslow Kuramı İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bireylerin ihtiyaç ve arzularını anlamak için temel bir yapı ortaya koymaktadır. Bu teori yüksek istek seviyelerine ulaşmadan önce belirli ihtiyaçların karşılanması gerektiği düşüncesiyle oluşturulmuştur. Beslenme, giyim, barınma gibi ihtiyaçlar hayatta kalmak için karşılanmak zorundadır. Güvenlik, ait olma,

sevgi, kendine saygı ve statü, ve kendini gerçekleştirme ise daha kompleks istekler içerisinde dahil edilmektedir. Gruneberg, Maslow'un teorisini çalışanların iş tatminine dair bazı bulgular sağlamak için kullanmıştır. Bu çalışmada, düşük profil tipi mesleklerde çalışan bireylerin ödeme ve güvenlik faktörlerinden daha çok motive oldukları, yüksek profil tipi mesleklerde çalışanların ise temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra daha üst sıradaki ihtiyaçlarını karşılamakla daha ilgili oldukları görülmüştür (Gruneberg, 1979, aktaran; Worrel, 2004 s.18).

Şekil 1.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: MASLOW, A.M. (1970). **Motivation and personality**. New York: Harper and Row s.12

Maslow'un iş tatmini perspektifi, kendisine ait ihtiyaçlar hiyerarşisi modeline dayanmaktadır. En temel ihtiyaç biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar oksijen ve sudur. Bu hiyerarşideki diğer ihtiyaç güvenlidir ve bunu sevgi, ilgi, ait olma hissi vurgusu ile sosyal ihtiyaçlar takip eder. Güvenlik düşük seviyeli bir ihtiyaç örneğidir. Bu faktör iş güvenliğinin etkileri ve bu etkilerin iş tatminine katkısını açıklamaya yardımcı eder. Ego ya da saygı görme ihtiyaçları diğer basamaktır ve kendine saygı ve başkalarından görülen saygıya odaklanır. Son ihtiyaç bütün bireylerin en son çabası olan kendini gerçekleştirme. Maslow kendini gerçekleştirme ve kendine saygının, bazı bireylerin işlerini yaparken elde ettikleri içsel ödül duygusuyla ilişkili olduğunu düşünmektedir. Ek olarak kendini gerçekleştirmenin kişiyi kendisini işe vermesine

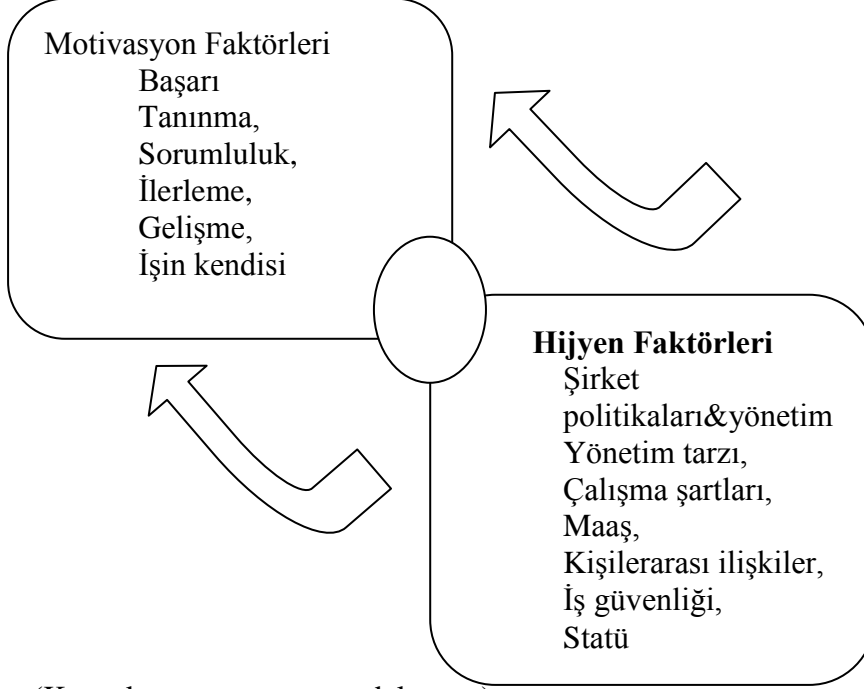
yönelik insanları motive eden temel faktörlerden biri olduğuna inanılmaktadır (Maslow, 1970, den aktaran Villard, 2004 s.14).

Maslow, bireyin halihazırda duyduğu ihtiyaç tamamen tatmin edilmeden, hiyerarşik sıranın daha üstündeki ihtiyacın peşinde olmayacağını düşünmektedir ve bu duruma prepotensi adı verilmektedir. Maslow'a göre kendini gerçekleştirme tüm bireyler için en son hedeftir. İş tatmini üzerine bir kısım literatür bireylerin işten beklentilerini ifade eden problemlere sahip olduklarını göstermektedir. Bunun sonucunda da işverenler bireylerin istediklerini söyledikleri şeyi göz ardı etmekte ve bunun yerine, mevcut şartlarda çoğu insanın ne isteyeceğine dair yönetici düşüncelerini esas alan kararlar vermektedirler. Sıklıkla bu kararlar, prepotensi faktörünü de içine alacak şekilde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Kişi örgüt yoluyla gelişme gösterdikçe, işveren Maslow'un sıralamasındaki daha yüksek ihtiyaçları tatmin etme fırsatları sunacaktır. Bu perspektife göre, tam tatmine neredeyse hiç ulaşamaz ve kişinin ihtiyacı tatmin edildikten sonra daha üst sıradaki ihtiyaçlar karşımıza çıkacaktır (Maslow, 1971den aktaran Villard, 2004, s.34)

1.9.1.2. Herzberg in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in çift etmen teorisi çok dikkat çeken ve popüler olan bir teorik çerçeve ortaya koymuştur. 1950'lerin sonlarında Herzberg tarafından geliştirilen bu teori çoğu bireyin iyi bir iş yapmak istedikleri düşüncesine dayanır. Bu teoride iş tatmini iki farklı konular dizisi tarafından belirlenir: Hijyen faktörleri ya da tatminsizliğe sebep olan faktörler ile motive ediciler ve tatmin ediciler. Bu şekilde kategorize edilen bu başlıklardan tatminsizliğe sebep olan faktörler, politika ve yönetim, bireyin arkadaşlarıyla ve yönetimle ilişkileri, çalışma şartları, iş güvenliği ve ödemeler, kişiler arası ilişkileri, çalışma şartlarını, maaşı ve yönetim tarzını içine alır. Tatmin ediciler ise; başarı, sorumluluk, gelişme, işe ilgi ve tanımaya ek olarak işin kendisini içine alır. Tatmin ediciler kişinin ne yaptığı ile ilgili iken, tatminsizliğe sebep olan faktörler içinde bulunulan durumla ilgilidir (Herzberg, 1959 dan akt: Tett, 1993 s.146).

Şekil 1.5. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı



(Kaynak: www.provenmodels.com)

İş tatmininin çift etmen teorisi tatmin ve tatminsizliğin zıt kutuplar olarak değil, ayrı ve farklı yapılar olarak kavramsallaştırılması gerektiğini ifade etmektedir. Çift etmen modeli, motivasyonu, iş tatminsizliğine değil, iş tatminine (başarı, tanıma, gelişme, büyüme ve sorumluluk vb.) bağlamaktadır. Bu teori çalışanların içinde motive olduğu ve kendilerini motive etmedikleri bir tatmine dayanmaktadır (Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959'dan aktaran; Tett, 1993, s.97).

Çift etmen teorisi, iş tatmini ve tatminsizliğinin farklı kaynaklardan ortaya çıktığını ve tatminsizliğin işin kendisinden ziyade, işi çevreleyen şartlarla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu teori, iş tatmininin motive edici ihtiyaçlardan kaynaklandığını ama tatminsizliğin kaynağını hijyen ihtiyaçlarından aldığını savunmaktadır. Bu teoriyle tanınan Herzberg iş tatmini ve ek iş davranışları arasında bir bağlantı bulmuş ve bu bulgu onun ve arkadaşlarının çift etmen teorisini literatüre kazandırmasına neden olmuştur(Greenberg ve Baron, 2003, s.262).

1.9.1.3. McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı

McClelland, başarılı olan insanların 3 temel özelliğe sahip olduklarını ifade eden bir Başarı Teorisi geliştirilmiştir (McClelland, 1964 den akt: Onyett 1997, s.62);

1. Problemlere çözüm bulmak için kişisel sorumluluk aldıkları durumlardan hoşlanırlar.
2. Hesaplanan riskleri almaya ve orta düzeyde başarı hedefleri koymaya meyillidirler.
Yapmakta oldukları işler konusunda somut geribildirimler almak isterler.

Başarı bireyden bireye değişkenlik göstermektedir. Bu sebeple de yöneticiler bireylerin kabiliyetlerini tam anlamıyla kullanabilmek için iş durumlarını yapılandırabilirler. Bu teori kişinin hedef ve niyetlerinin o kişinin davranışını düzenlediği düşüncesine dayanmaktadır (McClelland, 1964, s.64). Locke tarafından yapılan araştırma çalışmaları belirli hedefler koymanın daha yüksek üretkenlikle sonuçlandığını ortaya koymuştur. Yöneticiler hedefe ulaşma konusunda geribildirim sağlayarak daha fazla çalışan üretkenliği sağlayabilirler (Locke, 1976 dan aktaran, Milet, 2007, s.17).

1.9.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Teorisyen Alderfer insan ihtiyaçlarını başlıca üç gruba ayırmıştır. Var olma (Existence), Ait olma (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Bu teoriye, sayılan ihtiyaçların İngilizce karşılıklarının baş harflerine atıf yapılarak ERG Teorisi denmiştir. Var olma ihtiyacı, yaşamak için gerekli temel ihtiyaçları kapsar ki bunlar; Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları dediği ihtiyaçlardır. Çalışma hayatındaki karşılıkları; ücret, ikramiye, iş ortamı, sosyal güvenlik vs. olarak sayılabilir. Ait olma ihtiyacı, insanın başkaları ile birlikte olma ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçlarını kapsar. Bunlar da Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçları dediği ihtiyaçlara benzer. İşyerinde arkadaşlık ve paylaşma gibi duygularla ilgilidir. Gelişme ihtiyacı ise Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. İnsanın işinde yaratıcı olma imkanına sahip olması ve kendini geliştirmesiyle ilgilidir(Alderfer, 1968, s.11-13).

Bu teoride Maslow'dan farklı olarak; ihtiyaçlar arasında bir sıralama ve kesin bir sınırlama yoktur. Bireyin ihtiyacı herhangi bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda güdüleyici olabilir. Alderfer'e göre insan belli bir seviyedeki ihtiyacı karşılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un ortaya attığı tatminden sonra bir st basamağına geçilir fikrinin oluşturduğu tatmin-ilerleme kavramına Alderfer tatminsizlik sonucu ortaya çıkan hüsrana gerileme kavramını da eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kimse hüsrana uğrar ve bunun sonucunda ait olma ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karşılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar. Alderfer'in getirdiği başka bir kavramda ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Örneğin; başarı ihtiyacı Dönemsel olanlar belirli aralıklarla ortaya çıkarlar ve tatmin edildikleri anda motive edici özelliklerini kaybederler. Örneğin; yeme ihtiyacı. Sonuç olarak; ERG Teorisi'nin dayandığı felsefe için şunlar söylenbilir (Alderfer, 1968, s.11-13):

- ✓ Bir ihtiyaç az doyurulursa, o ihtiyaç aynı derecede fazla olur.
- ✓ Bir ihtiyaç az doyurulursa, bir st ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olur.
- ✓ st basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakilere o kadar fazla istek duyulur

1.9.2. Süreç Kuramları

Bu motivasyon teorileri davranışların nasıl harekete geçtiğini, yönetildiğini ve srdrldğini açıklamaya çalışır. Bu teoriler eylemlerin altında yatan belirli psikolojik süreçlere odaklanır ve bireyin karar sisteminin çalışmasını tanımlamaya vurgu yapar. Kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgili olan bu teoriler, belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorularına yanıt ararken, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerin sadece ihtiyaçlardan oluşmadığını, bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktörün de rol oynadığı düşüncesini temel almaktadırlar (Koçel, 2005, s.644; Kini, Hobson, 2002, s.608). İçerik kuramlarının, güdülenmenin karmaşık sürecini açıklamada yetersiz kalmalarıyla, süreç kuramları geliştirilmiştir. Süreç kuramları

güdülenmenin işleyişini bilişsel etkinliklerle açıklamaya çalışmışlardır (Sürekli ve Tevruz, 1996, s. 37).

Bu kuramlar çalışan insanın, gereksinmelerini sıralamak yerine, üretime neden, nasıl yönlendirileceği ve daha başarılı çalışmasında hangi etmenlerin etkili olacağı üstünde durarak, insanın güçlü yapısının işleyişini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Balcı, 1985,s. 42; Onaran, 1981,s.5). Kimi yazarlar, bu kuramları nedensel kuramlar olarak da adlandırmaktadırlar. Ancak bu nedenlerin ya da etkenlerin, hangi zihinsel süreçlerle işlenmesi sonucu oluşturulduğu konusunda, birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Locke, 1976, den aktaran Milet, 2007, s. 17). Bu kuramların bazıları şöyledir;

1.9.2.1. Bekleyiş Kuramı (Wroom)

Süreç kuramlarından birisi, bekleyiş teorisidir. Bu teori, kişinin ödüllendirmeyi ve böylece de onun tarafından tatmin edilmeyi bekleyecek derecede işini yapması için gereken motivasyona işaret etmektedir (Wahba ve Bridwell 1976, den aktaran Busso, 2003, s.21).

Bu teoriye göre, insanların iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçlarının giderilmesinden ziyade onların ödüllendirilmiş davranışları sonucu oluşmaktadır. Başka bir deyişle, bu teori motivasyonu, bireysel İhtiyaçlara göre değil, bireyin amacı ve tercihleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaktadır (Güney, 2006, s.41)

Vroom'a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; Valens ve beklentidir. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani Valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır. İnsanların ulaşmayı hedefledikleri sonuçlar iki tanedir. Bunlar: birincil ve ikincil

sonuçlardır. Birincil sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkincil sonuçlar ise insanın hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birincil sonuçlar, ikincil sonuçlara ulaşmak için basamak olurlar. Örneğin; parça başı ücret sistemi uygulayan bir fabrikada işçinin günlük ürettiği parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre alacağı ücret ise ikincil sonuçtur. İnsanın bu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilir. Yani; birincil sonuçlar insanın ilgisini çekmese bile bunların ikincil sonuçlara ulaşmasına yaradığını bilmesi ve bunu beklemesi birincil sonuçlara ilgisini pozitif yapacaktır(Wahba ve Bridwell 1976 den aktaran Busso , 2003, s.21).

Beklenti kavramına gelince; bu kavram kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Söz konusu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle karşılık bulacağı hakkındadır. Kişi gayret ederek ödüle ulaşacağına inanıyorsa gayreti artar. Bu teoride başarı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği gayretinde, kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır. Bekleyiş Teorisi'nin matematiksel olarak ifade edilmesi de mümkündür. Şöyle ki; Valens “-1” ile “+1” arasında değerler alır. Kişilerin herhangi bir ödüle verdikleri değer, ödülün ihtiyaçları tatmin etme derecesini de gösterir. Yüksek Valens kişilerin daha çok gayret göstermelerine sebep olur. Bekleyişi ise yüzde cinsinden verecek olursak “0” ile “+1” arasında değişen değerlerle ifade edebiliriz. İnsan gayret ile ödül arasında ilişki görmezse bekleyişi “0” olur. İnsanın hem bekleyişi hem de Valensi yüksek olursa motive edilmesi de kolaylaşacaktır(Wahba ve Bridwell 1976 den aktaran Busso , 2003, s.23).

Bekleyiş faktörleri (belli bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi) ve arzulama derecesi (sonucun birey için çekicilik derecesi) motivasyonu belirler. Bunlardan birisi yoksa bireyi o konuda motive etmek güç olur. Eğer bir insan, belli bir çabanın belli bir performansa neden olacağına ve bu performansın da ödüllendirileceğine inanıyorsa (bekleyiş) ve bu ödülü de daha sonraki başarıları için gerekli görüyorsa bu insanı motive etmek kolay olur (Wahba ve Bridwell 1976, den aktaran Busso , 2003, s. 46).

Bu teoriye göre, beceri, çeşitlilik, otonomi ve geri besleme gibi temel iş özellikleri kritik psikolojik durumları etkilemektedir. Bu durumlar, işin tecrübe edilmiş anlamlılığı, işteki sonuçlar için tecrübe edilmiş sorumluluk ve iş aktivitelerinin sonuçlarına dair bilgidir. Bu faktörler de genel iş tatmini, içsel çalışma motivasyonu ve iş etkinliğini içine alan sonuçları etkilemektedirler. Bekleyiş teorisi iş tatminine hem içsel hem de dışsal faktörlerin sebep olduğu gerçeğini kabul etmektedir (Vroom, 1964, s.121-122).

1.9.2.2. Adams' ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi kişilerarası ilişkilerde kaynakların dağılımına dair algılar açısından ilişkiyel tatmini açıklamaya çalışan bir teoridir. İlk olarak 1963 yılında bir işyeri ve davranış psikologu olan John Stacey Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre işgören, işe verdiği girdiler ile işten aldığı çıktı(sonuç)larla, aynı işi yapan diğer iş görenlerin girdileri ve sonuçları arasındaki eşitliği korumayı amaçlamaktadır. Burada esas olan inanç iş görenlerin iş arkadaşları ve örgütle ilişkilerinde adil muamele görmelerinin onların motive olmasına neden olduğu inancıdır (www.wikipedia.org).

Teori dört temel kavrama dayanır;

1. Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan
2. Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.
3. Girdiler: İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe vb.
4. Çıktılar: Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Burada vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödü), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, iş terk etme (devamsızlık, istifa vs) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme olarak sayılabilir (www.businessballs.com).

Adaletsizliğin bireyde kızgınlık, gerilim, hırs, heyecan ve dolayısıyla tatminsizlik gibi etkileri olacaktır. Adaletsizlik duygusu, doğal olarak bir gerilim oluşturacaktır ve adaletsizlik var olduğu süre içinde gerilim giderek artacaktır. Böylece birey gerilimi ortadan kaldırmak ya da azaltmak için harekete geçerek, bir anlamda güdülenecektir. Güdülenmenin gücü, yaratılan gerilimle orantılıdır. Özet olarak, adaletsizliğin varlığı, adaleti sağlama yönünde bireyi harekete geçirecektir. Birey bu amaçla eyleme geçtiğinde, değişik yolları deneyecektir (Barlı, 2008, s. 355-356).

Birey söz konusu adaletsizliği ortadan kaldırmak için artırarak veya azaltarak kendi girdilerini değiştirme yolunu düşünebilir. Birey yaptığı karşılaştırmalarda gördüğü bir eşitsizlik durumunda genellikle girdilerini azaltma yolunu seçecektir. Bireyin algılamasına göre, daha az üretmek ve daha kalitesiz üretmek gibi bir sonuç hem psikolojik olarak, hem de maddi olarak eşitliği gerçekleştirebilir. Adaletsizliğin ortadan kaldırılması için bireyin deneyeceği ikinci yol, elde ettiği sonuçları değiştirmesidir. Örneğin, parça başı ücret uygulanıyorsa, birey kendi üretim miktarını azaltabilir. Böylece elde edeceği ücretini düşürerek oranı daha da büyütebilir. Girdilerin ya da sonuçların bilinçli bir şekilde çarpıtılması da diğer bir yoldur. Örneğin, belli bir girdiyi küçümseme yönünde bir davranış biçimi seçilebilir; bireyin öğrenim yaptığı okulunu küçümsemesi gibi. Bireyin ortamdan ayrılması; adaleti sağlamada kullanabileceği dördüncü yoldur. Bireyin işe gelmemesi, başka bir işe geçmesi ya da tamamen işten ayrılması esasen bireyin yaşantısında alacağı önemli kararlardan biridir. Bir bakıma bu karar, iş görenin iş ortamında cereyan eden bazı uygulamaları büyük bir adaletsizlik olarak algıladığının bir göstergesidir. Beşinci davranış biçimi ise; bireyin kafasında, kendisini karşılaştırdığı kişiyi değiştirerek; başka biriyle bu karşılaştırmayı yapmasıdır (Barlı, 2008, s. 355-356).

1.9.2.3. Referans Grubu Kuramı

Referans grup, bir birey ya da grubun kendisiyle karşılaştırıldığı gruba işaret etmektedir. Sosyologlar bireylerin kendilerini ve kendi davranışlarını değerlendirmek için bir standart olarak kullandığı her türlü gruba referans grubu adını vermektedir. Bu gruplar, deneyimleri, algıları, biliş yapısı ve fikirlerini düzenlemek için bireyin referans

çerçevesi haline gelmektedir. Kişinin öz benliğini, tutumlarını ve sosyal bağlarını belirlemede önemli vazifeler üstlenmektedir. Sosyal referans grubu teorisi iş tatmininin bir arkadaş grubunun üyeleri ile iş tatmininin karşılaştırılmasına dayandırılması gerektiğini savunmaktadır(www.wikipedia.org).

1.10. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İşletmelerin kıyasıya bir rekabet halinde olduğu günümüz dünyasında , bu rekabette bir adım öne geçebilme adına yapılması gereken belki de en önemli iş, çalışan memnuniyetini sağlayabilmektir. Zira artık çalışanların birer makine olarak düşünüldüğü ve duygularının önemli olmadığı düşüncesi geride kalmıştır. Her bireyin kendine ait bir duygusal yapısı , istekleri, ihtiyaçları , beklentileri olduğu inkar edilemez bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda da işletmenin hedeflediği başarıya ulaşmak için öncelikle çalışanlarının memnuniyetini ya da asıl ifadesiyle iş tatminini sağlaması büyük önem arz etmektedir.

Tatmin olmayan bir çalışanın istenilen üretkenliği sergileyemeyeceği, devamsızlık oranının yüksek olacağı, iş performansının negatif olarak etkileneceği literatürde ulaşılan bulgular arasındadır. Yine iş tatmini noktasında sorunlar yaşanan bir işletmede personel devir oranının yüksek olması kaçınılmaz bir durum olacak ve bu da maliyetlerin artmasının yanında, iş konusunda uzmanlaşmış bireylerin kaybına da sebep olacaktır.

Özellikle genç beyinlerin ve de hayata bakış açılarının şekil aldığı yerler olan üniversitelerde birer rol model olan akademisyenlerin, yaptıkları işten tatmin olmaları, üniversitelerde geleceğe hazırlanan gençlerin daha etkin bir eğitim görmeleri noktasında çok önemli katkılar sağlayacaktır.

Motivasyonu yüksek, yaptığı işten keyif alan ve uygun çalışma ortamı yaratılmış tüm çalışanlar gibi, akademisyenlerin de bu tatmin duygusunu elde ettiklerinde gerek bilimsel gerekse de eğitimsel çalışmalarında hedeflenen başarıya daha hızlı ulaşacakları kabul edilmesi gereken bir gerçektir.

1.11. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ

İş tatminini ölçen çok sayıda ölçek vardır. Bu ölçeklerden bazıları şu şekilde ele alınabilir ;

İş tanımlama endeksi (JDI, Smith, Kendall, Hulin,1969); İş tatmini için yaygın şekilde kullanılan ölçeklerden birisi İş tanımlama endeksidir. Bu ölçek iş tatminini 5 alanda değerlendirmektedir; işin kendisi, yönetim tarzı, ödemeler, insanlar ve terfi (Kinicki vd., 2002, s.226)

İş tatmini ölçeği (JSS, Spector, 1985) ; Spector diğer meslek gruplarının aksine hizmet sektöründeki iş tatmininin iş performansı ve çıktılarıyla güçlü bir ilişkisi olduğunu iddia etmektedir. Bu sebeple de iş tatmininin yeni bir ölçeği, İş tatmini Anketi (JSS, Spector) kişinin, özellikle de hizmet sektöründe çalışan kişilerin, iş karşı duygusal tepkilerini belirlemek için tasarlanmıştır. JSS iş tatminini 9 faktöre ayıran 36 maddelik bir ankettir. Bu 9 madde; ödeme, terfi olanakları, üstlerin tutumu(supervision), sosyal haklar, ödüllendirmeler, kurallar ve prosedürler, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim olarak verilmektedir (Spector, 1985, s.695)

Minnesota Tatmin Oranı (MSQ, Weiss ve arkadaşları); Minnesota İş tatmini ölçeği gibi ölçekler iş tatminini farklı bir perspektiften ele almaktadır. Örneğin, içsel tatmin bireylerin yaptığı işle ilgili içsel tatminle ilgiliyken, dışsal faktörler bireylerin ödemeler ve sosyal yardımlar gibi dışsal faktörlerle tatmin olup olmadığını incelemektedir. (Landy ve Conte, 2004, s.116). Bu ölçek hem uzun formda hem de kısa formda kullanılabilir. Uzun form 20 boyutu ölçen 100 maddelik bir ölçektir. Kısa form ise içsel ve dışsal tatmin boyutlarını ele alan 20 maddelik bir ölçektir. Bu her iki form da genel iş tatmini ölçümlerinde kullanılabilir. Eğilim olarak genellikle bilişsel olduğu düşünülen MSQ ölçeğinin katılımcıdan değerlendirmesi istenen iş şartları listesinden oluşmaktadır. Bu şartlar çalışma şartları, ücret, yönetim tarzı, işteki önem ve otonomi derecesini içermektedir. Bu ölçekte iş ya da işin uyandırdığı pozitif ya da negatif duyguların derecesi ile ilgili hislerden bahsedilmemiştir (Moorman, 1993, s. 762). Bu tez çalışmasında da 20 soruluk kısa form tercih edilmiştir.

İş teşhis Ölçeği (JDS, Hackman ve Oldham); Hem işin yeniden dizayn edilmesinden önceki teşhisi gerçekleştirmeyi hem de yeniden dizayn edilmiş işlerin , bu işi yapan iş gören üzerindeki etkilerini değerlendirme ve araştırmayı amaçlayan bir ölçektir. Ölçek , belirli iş özelliklerinin, çalışanların psikolojik olarak bu özelliklere tepki vermeye hazır olma durumlarının, ve bir takım kişisel ve işle ilgili çıktılarının (output) ölçümünü sağlar (Moorman, 1993, s.763).

Yukarıdaki ölçekler dışında, genel *ölçekte iş* (JIG, Ironson vd) ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi (MOA, Cammann vd) ölçekleri de literatürde karşımıza çıkan ölçekler arasındadır.

Bu ölçeklerde iş tatmini iki şekilde ölçülebilmektedir. :Genel ve boyutlu. Genel iş tatmini, işin *tek ve genel değerlendirmesi ya da işin bazı önemli yönleriyle ilgili tatmine dayanan matematiksel olarak biraraya gelen puanların sonucudur*. Boyutsal tatmin iş *tatmininin belirli elementleri ya da boyutları ile ilişkili bilgidir* (Landy ve Conte, 2004, s. 386).

İş tatmininin ölçümü konusunda yukarıda bahsedilenler gibi birçok teknik geliştirilmiş olmasına karşın (mülakat, kritik olay yöntemi gibi) en çok kullanılan yaklaşım, belirli bir anket tekniği olan tutum ölçekleridir.. Bu tür araştırmalar örgütlerde sıklıkla uygulanarak işgörenlerin örgüte karşı olan olumlu ve olumsuz tutumları saptanabilir. Ancak bu araştırmalar tarafından ortaya çıkan sonuçlar her zaman gerçek durumu yansıtmayabilir. Çünkü işgörenler soruların anlamlarını anlamamış olabilir veya sonuçlar işle ilgili olmayan veya çok az ilgili olan başka bireysel tutumları ölçüyor olabilir. Örneğin, birey işinden memnuniyetsizliğini her sabah işe gelmek için yoğun trafik sıkıntısını göz önüne aldığı için belirtebilir(Özkalp, 2001, s. 130).

Ancak yine de tutum araştırmaları yöneticiler için önemli göstergelerdir. Çünkü yöneticiler elde ettikleri bulguları benzer işyerinde yapılan diğer araştırmalarla karşılaştırarak kendilerini kontrol edebilirler. Aynı zamanda bu tür araştırmalar

yöneticiler için bir geri bildirim sağlarlar. Dolayısıyla bu geri bildirimle yöneticilerin konu hakkındaki bilgi ve görüşleri genişlemiş olur.(Özkalp, 2001, s. 130).

Kritik olay yöntemi örgütteki kritik olayları kullanarak iş tatminini ölçme metodudur. Bu teknik 1959'da Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg'in iş tutumları üzerine yaptığı bir çalışmada çalışmalardan kendilerini en fazla tatmin eden olaylar ile en çok tatminsizliğe yol açan olayları tanımlamaları istenmiştir. Sonra bu olayların içeriği analiz edilmiş ve bunlardan nelerin işgörenin tepkisine yol açtığı saptanmıştır. Örneğin yaptığı iş mi, denetleme biçimi mi, ücret mi, terfi mi gibi. Mülakat yönteminde ise işgörenlerle kişisel mülakatlar yapılır. Bunlar önceden planlanmış olabileceği gibi standartlaşmamış sorular şeklinde de olabilir. Bu yöntemin en büyük avantajı yöneticiye derinlemesine konuşma ve bilgi alma imkanı vermesidir (Özkalp, 2001, s. 130).

1.12. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminine katkı sağlayan pek çok faktör vardır. Örneğin, daha yaşlı insanların gençlere göre; beyaz yakalılarının mavi yakalılara göre, daha gelişmiş ülkelerde yaşayanların az gelişmiş ülkelerde yaşayanlara göre işlerinden daha çok tatmin oldukları rapor edilmektedir. Yine, tatminin mizaç(disposition) modeline göre bazı bireyler başka bireylere göre işlerinden daha çok tatmin almaktadırlar. Bu model bireyin özelliklerinin (duygusal zekası gibi) elde ettikleri iş tatminini etkileyebildiğini savunmaktadır. Bu modelle aynı doğrultuda olan en etkili iki, iş tatmini yaklaşımı, çift etmen teorisi ve değer teorisidir (Greenberg ve Baron, 2003, s. 150).

İş tatmini temel olarak bireyin işini sevmeye derecesini yansıtmaktadır. Formal olarak tanımlamak gerekirse, iş tatmini işin çeşitli yönlerine dair kişinin duygusal tepkisidir. Bu tanım iş tatmininin bütüncül bir yapı olmadığını ve tatminini daha ziyade işin bir yönüyle ilgili olduğunu ve tatminsizliğin de yine bir ya da birkaç yönden kaynaklandığını göstermektedir. Minnesto üniversitesinde araştırmacılar, iş tatmininin altında yatan 20 boyut olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar iş tatminini, oluşturan boyutlar konusunda tam bir uzlaşma sağlayamasa da, bu konuya dair 5 baskın sebep olduğu konusunda hemfikirdirler. Bunlardan her biri son araştırmalarda ortaya

çıkan iş tatminindeki azalmalara yönelik farklı bir çözüm sunduklarından, bu sebepleri anlamak önem arz etmektedir (Kreither ve Kinicki, 2008, s.170).

İş tatminin 5 baskın modeli farklı nedenlere odaklanmaktadır. Bu modeller ihtiyaçları karşılama, tutarsızlık, değer elde etme, eşitlik, özelliysel/genetik bileşenler (Kreither ve Kinicki, 2008, s.170).

İhtiyaçları karşılama ;

Bu modeller iş tatmininin, işin özelliklerinin bireyin ihtiyaçlarını karşılmasına imkan verme derecesi tarafından belirlendiğini savunmaktadır. Örneğin, Massachusetts'deki 30 hukuk firması üzerinde yapılan bir araştırma, bu firmaların yüzde 35 ile yüzde 50 oranında çalışanı işe başlamalarından sonra ilk 3 yıl içinde işten ayrılma sebebi olarak, bu firmaların aile ihtiyaçlarını karşılamamasını göstermiştir (Kreither ve Kinicki, 2008, s.171).

Tutarsızlıklar;

Bu modeller, tatminin karşılanan beklentilerin bir sonucu olduğunu düşünmektedirler. Karşılanan beklentiler bireyin işten elde etmeyi bekledikleri ile bu beklentilerin gerçekleşenleri arasındaki farkı ifade etmektedir. Beklentiler elde edilenlerden yüksek olduğunda birey tatminsizlik yaşayacaktır. Aksi halde ise, bu model bireyin beklentilerinin üzerinde sonuçlar elde etmesi durumunda tatmin duygusu yaşayacağını kabul etmektedir (Kreither ve Kinicki, 2008, s.171).

Değer elde etme;

Değer elde etmenin altında yatan düşünce, tatminin, bireyin işinin önemli iş değerlerini karşılanmasına imkan verdiğine dair algısından kaynaklanmaktadır. Örneğin salary.com tarafından yapılan bir araştırma katılımcıların yüzde 53'lik bir oranının 5000 dolarlık bir artışansa kendilerine zaman ayırmayı tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, işletmelerin üretkenliği ölçerken çalışma saatlerine göre ölçüm yapmayı, bireyi tatil yapmaya ve evinde de zaman geçirmeye teşvik etmesi gerektiğini göstermektedir. Genel olarak araştırmalar, amaçlanan değerlere ulaşmanın iş tatminini etkilediği fikrini desteklemektedir. Bu sebeple yöneticiler iş ortamı, ödüllendirmeler, çalışanların

değerlerini anlama konusunda yeniden yapılanmaya gitme yoluyla iş tatminini artırabileceklerdir (Kreither ve Kinicki, 2008, s.171).

Eşitlik:

Bu modelde tatmin, bireye ne kadar adil davranıldığına dair fonksiyonu ifade etmektedir. Bu noktada tatmin, bireyin işe kendi dair girdileriyle, işten elde ettiği sonuçları, diğer bireylerin girdi ve sonuçları ile karşılaştırdığında elde ettiği olumlu duygudur (Kreither ve Kinicki, 2008, s.172).

Özellik /genetik bileşenler:

Hiç bazı arkadaşlarımızın belirli iş şartlarından tatmin olup, bazılarının aynı şartlardan memnun kalmadıklarını fark ettiniz mi? Bu tatmin modeli bu soruya verilecek cevapla ilgili bir modeldir. Spesifik olarak, özellik/genetik model iş tatminin hem kişisel özellikler hem de genetik özelliklerin bir fonksiyonu olduğu inancına dayanmaktadır. Bu model, sabit bireysel farklılıkların iş tatminini açıklamakta önemli olduğunu vurgulamaktadır (Kreither ve Kinicki, 2008, s.172).

Açık ve destekleyici bir iletişim ortamında çalışan bireylerin işlerinden tatmin olma düzeyleri daha yüksek olmaktadır. İş tatminini elde eden bireyler, adil ödeme alan, güvenli ve iyi çalışma şartları sağlanan, işteki diğer insanlarla destekleyici bir ilişkiye sahip olan, işiyle sürekli uğraşmak durumunda olan ve yaptığı iş üzerinde önemli derecede kontrol sahibi olan bireylerdir (Eisenberg ve Goodall, 2004, s. 203).

İş tatmininin bazı yönleri, motivasyoneldir ve pozitif iş ilişkileri ile yüksek seviyede bireysel iş performansına yol açması beklenmektedir. Mevcut literatürde iş tatmini konusunda yoğun bir tartışma vardır. Bu konuda tartışılan 3 ana argüman; tatminin performansa yol açtığı, performansın tatmine neden olduğu ve ödülün hem performans hem de tatmine neden olduğudur (Schermerhorn vd., 2000, s. 119). Bu konularda rapor edilen sonuçlar ise; 1) Bireysel iş tatmini seviyesi ile performans arasında basit ve doğrudan bir ilişkinin olmadığı, ancak profesyonel ya da yüksek pozisyonlardaki bireylerin düşük pozisyonlardakilere göre daha yüksek iş tatminine sahip olmaya meyilli oldukları, 2) Uzlaştırıcı değişken, ödüllerin algılanan eşitliği performans ve iş

tatmini arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Eğer ödüller, eşit olarak algılanırsa, iş performansı da iş tatminine yol açacaktır. Aksi durum ise aksi sonucu ortaya koyacaktır.3) Araştırmalar, ödüllendirilme dereceleri yüksek olan bireylerin iş tatmini düzeylerinin de yüksek olduğunu rapor etmektedir. Bu performans- ödül uyumu bireyin iş performansını da etkilemektedir (Schermerhorn, vd.,2003,s.209).

İş tatmini konusunda örgütsel araştırmalarda yaygın olarak çalışma yapılmaktadır. İş Tatmininin belirleyicileri (sebepleri) arasında işin özellikleri, örgütsel özellikler, rol durumları ve lider ilişkileri konuları ele alınmaktadır. Sonuçlar arasında ise, motivasyon, örgütsel vatandaşlık, geri çekilme davranışı, biliş ve iş performansı olduğu düşünülmektedir (Kinicki vd., 2002, s.18). İş tatmini ve iş performansını birbirine bağlayan önemli kanıtlar konusunda henüz bir netlik yoktur; ancak, iş tatmininin örgütsel bağlılığı ve ayrılma niyetini etkilediği fikrini destekleyen çalışmalar vardır (Judge vd., 2001, s.382).

Tett ve Meyer'e göre iş tatmini, örgütsel bağlılığa nazaran daha yüzeysel bir konudur. Yani, iş tatmini tükenmişlik ve hem stresin bir sonuç ölçüsü hem de belirleyicisi (sebebi) olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini örgütsel bağlılıkla ilişkili bir faktör olarak düşünülse de, aralarında fark olduğunu göz ardı etmemek gerekmektedir (Onyettvd.,1997, s.61).

Araştırmacılar işe bağlılığın (angaje olmanın) bir işte kalma göstergesi olduğunu tartışmaktadırlar. Araştırma çalışanın işe bağlılığının iş tatmininin ve çalışanın işte kalma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Çalışanın işe bağlılık seviyesi işte kalmayı ve iş devamsızlığını önemli ölçüde etkilemektedir (Wagener, 2006 s, 25). Fitzpatrick iş tatmininin olduğu yerde kalıcılığın gerçekleştiğini söyleyerek Wagener'e katılmaktadır (Fitzpatrick, 2002, s.22).

Abraham, Morris ve Feldman ifade edilen ve tecrübe edilen duygular arasındaki çatışmanın iş tatminsizliğiyle sonuçlandığını öne sürmektedir. İfade edilen tutumlar ya da sergilenen duygular işteki tatmin seviyesini belirleyebilirler (Abraham, 1999, s.209).

Erkek çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma iş tatmininin en çok, ilgi, çeşitlilik, yeterlik gibi egoyla ilgili faktörlere dayandığını ortaya koymuştur (Gurin vd., 1960, s.244). Khon ve Schooler'ın Amerikan işçiler üzerindeki çalışması, iş tatmininin yönetimin yakınlığı, işin rutinliği ve sürekli yoğunlukla yakından ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Khon ve Schooler, 1973, s.69). Otonomi ve iş kapsamının önemi, kişinin fikir ve becerilerini kullanma, yeni şeyler öğrenme ve kendi çalışma hızını ayarlama fırsatları iş tatminine yol açan ek maddelerdir (Tannenbaum vd., 1974 den aktaran Villard 2004, s. 37). Diğer çalışmalar formalleşme derecesi, merkezileşme, karmaşıklık, karar verme , ve çatışma yönetiminde yöneticilerin tarzları konularına odaklanmıştır (Newman, 1975, Seashore ve Taber, 1975 , den aktaran Villard 2004, s. 44).

Çalışan özelliklerindeki bireysel farklılıkların iş tatmini ve tatminsizliği yaratmada hayati bir önemlerinin olmadığı da bulunmuştur ve bunun sonucunda da, aynı iş özelliklerinin genellikle bütün çalışanların tatminine aynı şekilde katkı sağlamaktadır.(Voydanoff, 1978, den aktaran Villard ,2004, s.44). Fazla önemi olmayan iş özelliklerinden dolayı, iş tatmininin, geliştirilmiş çalışma şartları, artırılmış ekonomik haklar, iş zenginleştirme çalışmalarına dair çabalarındaki gelişmelerle ve de çalışanların işlerine yönelik subjektif tepkileriyle ilgili olduğu ortaya konulmuştur. O'Toole, çalışanların işlerinde, anlamlı, zenginleştirici ve gelişmeyi teşvik eden çalışmalar yoluyla işlerinde kendilerini gerçekleştirdiklerini düşünen çalışanlarla karşılaşmıştır (O'Toole, 1973,den aktaran Villard ,2004, s.45).

İş tatminine yönelik motivasyon, işe başlamadan önce işi cazip hale getiren bir takım sebeplerle iç içedir. İş üstlendikten sonra bireyler, kabul görececek bir çaba ile sonuçlanan yeterli ilgi ve enerji ortaya koymaya teşvik edilmelidirler. Sonuç olarak insan kaynakları, örgütsel başarıya neden olmaları için geliştirilmeli ve sürekliliği sağlanmalıdır (Vroom, 1983, s.54). McGinnis'in çalışmaları astların üstlerle ilişkilerindeki motivasyon ve iş tatmininin geliştirilmesi için bazı önerileri -üstlerin yapması gerekenler bağlamında-ortaya koymaktadırlar (McGinnis, 1985, s.77);

1. Yönetilen insanlardan en iyisini beklemek
2. Mükemmellik için yüksek ama gerçekçi standartlar ortaya koymak

3. Başarısızlığın ölüm olmadığı bir ortam yaratmak
4. Başarıyı görmek ve alkışlamak
5. Rekabet güdüsünü dikkatli şekilde kullanmak
6. İşbirliğine öncelik vermek
7. Kendi motivasyonunu yüksek tutmak için adımlar atmak

Diğer taraftan, literatürde iş tatminsizliğine sebep olan faktörlerden de bahsedilmektedir. Örneğin, Conrad and Poole'a göre, otomasyon (becerileri kullanmaya gerek bırakmayan iş tarzı) belirli bir süreliğine üretkenliği artırabilmekte ama iş tatminini ve azaltarak, direnci artırmaktadır. Araştırmacılar aynı zamanda, işin aşırı kompleks olduğu durumlarda, tatminsizliğin de daha yüksek olacağını da sonuçlara eklemiştir. Buna ek olarak iş tatminsizliğinin yüksek seviyede iş devamsızlığı ve gönüllü personel devir oranı ile de ilişkili olduğu da bulgulanmıştır (Conrad and Poole, 2005, s 127).

İş tatminini etkileyen faktörler Luthans tarafından da aşağıdaki başlıklarla ele alınmaktadır (Luthans, 1995, s.126-127).

1. İşin kendisi; İşin kendisinin içeriği ana tatmin kaynağıdır. Örneğin, iş özellikleri ile ilgili araştırmalar işin kendisinden ve otonomiden alınan geri bildirim, işle ilgili iki motivasyon faktörüdür. Tatmin edici bir işin en önemli içeriklerinden bazıları ilgi çekicilik, zorlayıcılık(challenging)ve statü sağlama olarak sayılabilir.
2. Ücret; Ücret ve maaşlar önemli ama iş tatmini içerisinde kompleks ve çok boyutlu bir faktör olduğu bilinmektedir. Para sadece insanların temel ihtiyaçlarını sağlamaya yardımcı olmakla kalmamakta aynı zamanda üst seviyede ihtiyaç tatmini sağlama aracı olarak da vazife görmektedir. Çalışanlar çoğunlukla, ücreti, örgüte katkılarının yönetim tarafından nasıl değerlendirildiğinin bir yansıması olarak görmektedirler. Sosyal yardımlar da önemli olsa da ücret kadar etkili değildir. Bunun bir sebebi çoğu çalışanın bu konuda yeterli bilgisinin bile olmamasıdır. Üstelik çalışanların çoğu pratik bir

değer ifade ettiğini düşünmediklerinden, bu yardımlar konusunun pek üzerinde durmamaktadırlar.

3. Terfi olanakları; Terfi olanaklarının iş tatmini üzerinde değişken bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, terfi olanaklarının birçok farklı formda gerçekleşebilmesi ve kendisine eşlik eden ödüllendirmelerde çeşitlilikler olmasıdır. Örneğin, kıdem durumlarına göre terfi ettirilen bireyler, performanslarına göre terfi ettirilenlere göre daha az iş tatmini elde etmektedirler.
4. Yönetim tarzı; Yönetim tarzı bir diğer önemli iş tatmini kaynağıdır. İş tatminini etkileyen iki tür yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Birisi yöneticinin çalışanın mutluluğu ile ilgilenmesi derecesini ifade eden çalışan odaklı yönetim tarzıdır. Bu tarzda, çalışanın işini ne kadar iyi yaptığı ile ilgilenilir, çalışana destek sağlanır ve sadece çalışma ortamıyla ilgili konularda değil, kişisel konularda da çalışanla iletişim haline olunur. Diğer yönetim tarzı ise, çalışanların kararlara katılımına ve yaptıkları işlerde etki sahibi olmalarına imkan veren katılım ya da etki tarzı yönetimidir. Çoğu durumda bu yaklaşım daha yüksek iş tatminine yol açmaktadır.
5. Çalışma grupları; Çalışma gruplarının doğası iş tatmini üzerinde etkisi olan bir faktördür. İçten ve ortak çalışma ruhu olan iş arkadaşları çalışanlar için bir iş tatmini kaynağı olarak görev yapmaktadırlar. Çalışma grupları, bir destek, rahatlık, tavsiye ve bireye yardım kaynağı olarak hizmet etmektedirler. Ancak bu faktör iş tatmini için hayati önemi olan bir faktör değildir. Sadece bilinmesi gereken, çalışma gruplarında yaşanan sorunların- geçinilemeyen iş arkadaşları gibi- iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu konusudur.
6. Çalışma şartları; Çalışma şartları da iş tatmini üzerinde ortalama bir etkisi olan faktörlerden birisidir. Çalışma şartları iyi olduğunda (temiz, etkileyici ortam vb.), çalışanlar işlerini daha iyi yapma fırsatı bulacaklardır. Bunun tersi bir

durum ise çalışanların zorlanmaları ve de iş tatmininde düşüş yaşamaları anlamına gelebilmektedir.

1.13. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

Bireysel açıdan olduğu kadar, genel olarak toplumsal açıdan da iş tatmini arzu edilen bir sonuçtur. Ancak, pragmatik yönetim ve örgütsel etkinlik perspektifinden bakıldığında, iş tatminin sonuç değişkenleriyle nasıl bir ilgisi olduğunu bilmek önemli hale gelmektedir. Örneğin iş tatmini yüksek olduğunda, çalışanlar daha iyi performans sergileyecekler ve örgüt daha etkili hale gelecek midir? Tatmin düşük olduğunda, performans problemleri ve verimsizlik mi yaşanacaktır? Bu sorular yıllardır araştırmacılar tarafından üzerinde durulan sorulardır ancak henüz bu konuda net bir cevap verilememektedir. İş tatmini sonuçları arasında sayılabilecek bazı konular şu şekilde verilebilir (Luthans, 1995, s.128);

İş tatmini ve üretkenlik; Tatmin olmuş çalışanlar, tatmin olmayanlara göre daha üretken midirler? Bu tatmin- performans ilişkisi yıllardır üzerinde durulan bir konudur. Çoğu araştırmacı bu ikili arasında pozitif bir ilişki olduğunu kabul etse de, çoğunluk görüşü, iş tatmini ve üretkenlik arasında güçlü bir bağ olmadığı yönündedir. Tatmin olmuş çalışanların en üretken çalışanlar olması gibi bir zorunluluk yoktur. Bu noktada bazı aracı değişkenler etkili olmaktadır. Bunlardan en önemlisi ödüllendirme faktörüdür. İnsanlar eşitliğin sağlandığı bir ödüllendirme deneyimi yaşadıklarında daha çok tatmin olacaklar ve muhtemelen de daha yüksek bir performans ortaya koyacaklardır (Luthans, 1995, s.129)

İş tatmini ve personel devir oranı; Yüksek iş tatmin oranı, düşük personel devir oranına sebep olmakta mıdır? Araştırmalar, iş tatmininin çalışan tatminsizliği ve örgütten ayrılma niyeti ile ilgili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yine araştırmalar, yüksek seviyede çalışan tatmininin düşük personel devir oranına katkı sağladığını ortaya koymuştur (Griffeth ve Horn, 1995, s.289). Yüksek iş tatmini belki doğrudan devir oranını düşürmeyecektir ama bu konuda yardımcı olacağı kabul edilmektedir (Luthans, 1995, s.129).

Sağlıklı bir ekonomi ve müşteri sadakatindeki azalma ekip üyelerinin bir firmadan diğerine geçişlerinde bir artmaya yol açmaktadır. Yüksek personel devir oranı örgütsel bilgi kaybı ve eğitim masraflarını artırarak şirketler için problemler yaratabilmektedir. Bu göçe neyin sebep olduğu konusu ise araştırmacılar kadar uygulayıcıların da ilgisini çekmektedir. Hem işle hem de işverenle yaşanan tatminsizlik literatürde işten ayrılmaların sebepleri arasında en çok göze çarpan faktördür (Herzberg, 1975 den aktaran Tett ve Meyer, 1993 s.96).

İş tatmini ve iş devamsızlığı; Araştırmalar tatmin ve iş devamsızlığı arasında ters orantılı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Tatmin yüksek olduğunda, devamsızlık düşük olacak, tatmin düşük olduğunda ise devamsızlık yüksek olma eğilimi gösterecektir (Luthans, 1995, s.130).

İş tatmini ve diğer etkiler; yukarıda sayılanlara ek olarak, iş tatmininin sebep olduğu başka sonuçlar da vardır. Araştırma raporları yüksek tatmin düzeyine sahip bireylerin daha yüksek mental ve fiziksel sağlık durumlarına sahip olduklarını, işle ilgili yeni görevleri daha çabuk öğrendikleri, daha az iş kazaları yaşadıklarını da göstermektedir. Yine tatmin düzeyi yüksek çalışanların, iş arkadaşlarına yardım, müşterilerle ilgili olma, ve işbirliğine daha açık olma gibi prososyal vatandaşlık davranış ve aktiviteleri sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu da son dönemlerdeki bulgular arasındadır (Luthans, 1995, s.131).

İş tatmini ile motivasyon arasında ikili bir ilişki vardır. Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkar. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması da iş tatminini ortaya koyar. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin "dışsal tatmin" çalışma esnasında hissettiği tatmini ise "içsel tatmin" dir. Dışsal tatmini dışsal ödüller sağlarken, içsel tatmini de içsel ödüller sağlayacaktır. Tatmin olmuş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive olmuş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle

motivasyon tatmin yaratabilir. Sonuç olarak işlerinden beklemediklerini elde eden bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Bu da bireylerin motivasyonunu ve performansını yükseltir (Şimşek, 2001, s.137).

İşletmede görev alan bireyler, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissedersen, tatminleri kolaylaşır. Kimi zaman tatmin olmuş bir iş gören tatmin olmamış bir iş görenden daha üretken olmaktadır. Kaynağı ne olursa olsun iş tatmini sağlayamayan işletmeler, yukarıdakilere ek olarak, düşük işletme sadakati yabancılaştırma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması, grevlerin gündeme gelmesi, hırsızlık oranlarında artış, makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık gibi birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sayılanlar da daha yüksek iş gerilimi, daha yüksek sigorta masrafları ve takip edilmesi gereken çok sayıda yargı işlemleri demektir. İş tatminsizliğinin yol açtığı sorunların sonuçta işletmenin dolaylı ya da dolaysız maliyet kalemlerini artıracığı unutulmamalıdır (Şimşek, 2005, s.152).

1.14. DUYGUSAL ZEKA İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş tatmini, her ne kadar kişinin işine yönelik duygusal tepkisi olarak tanımlansa da, hem bilişsel hem duygusal bileşenlerden oluşan bir yapıdır. Kişinin işyerinde yaşadığı tatmini açıklamakta duyguların önemli yer tutması, duygusal zekanın iş tatmini ile ilişkili olarak incelenmesi gerektiği düşüncesini de beraberinde getirmektedir (Fisher, 2002, s. 4).

Bireyin iş tatminini etkileyen pek çok sebep vardır. Bunlardan bazıları, ücret ve sosyal yardımların seviyesi, şirket içindeki algılanan terfi sistemi adaleti, çalışma şartlarının kalitesi, liderlik sosyal ilişkiler ve de işin kendisidir. İşgörenler işlerinden ne kadar mutlu olurlarsa, tatmin düzeylerinin o kadar yüksek olduğu söylenebilir. Örgütler iş tatminini artırmak için bazı adımlar atmaktadırlar. Bunlar arasında, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme sayılabilir. İş tatminini etkileyen diğer faktörler arasında yönetim tarzı, kültür, işgören bağlılığı ve otonom iş grupları da vardır. Bir çok

araştırmacı duygusal zekanın da işgörenin etkili çalışması ve iş stresini yönetebilmesine katkı sağladığını ileri sürmektedirler (Caruso ve Salovey,2004, s.22).

Daha mutlu işgörenlerin işlerinden daha çok tatmin duyduklarından yola çıkarak, duygusal zekanın iş tatminini de etkileyebildiğini söylemek mümkündür. Sy ve arkadaşları işgörenlerin duygusal zekasının iş tatmini ve iş performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Sy vd., 2006, s.463). Bu araştırmacılar, yöneticilerin duygusal zekasının, düşük duygusal zekalı işgörenlerin iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine Tans duygusal zeka ile iş tatmini ve performans gibi diğer kriterler arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak duygusal zeka iş tatmini ve performansını belirlerken cinsiyet, kişilik ve kişisel değer gibi başka değerkenlerle birlikte de çalışabilir (Afolabi vd., 2010, s. 148).

Duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair bir bakış açısı getirmeye çalışan araştırmalar, duygusal zeka ve tatminin farklı türleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Martinez ve Pons duygusal zeka ve iş tatminini arasında pozitif ve güçlü bir korelasyon olduğunu ortaya koyarken, Schutte, yüksek duygusal zekalı bireylerin evliliklerinde daha yüksek bir tatmin yaşadıkları ve eşlerinin de aynı tatmini aldıkları sonucuna ulaşmıştır (Martinez ve Pons, 2000, s.332). Böyle bir ilişki duygusal yönden zeki insanların, daha sağlıklı ilişkiler kurabildikleri düşüncesi ile örtüşmektedir ve bu durum iş yerlerindeki ilişkilere de uyarlanabilir (Schutte, 2001, s.530). Abraham, duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki ilişkiye işaret eden en önemli araştırmanın sahibidir. Bu araştırmacı, 79 kişiden oluşan sağlık, sigorta ve telekomünikasyon uzmanları örneklemini üzerinde çalışmış ve duygusal zekanın iş tatmininin önemli bir bölümünü açıkladığını ortaya koymuştur. Bu araştırma, yine, bu ikili arasındaki ilişkinin iş kontrolü tarafından düzenlendiğini de göstermiştir. İş kontrolü, *iş üzerine karar verme serbestliğini ve görevi yerine getirmek için en uygun becerileri seçme yetisi* olarak tanımlanmaktadır. Abraham'a göre, duygusal zeka bireye, sağlıklı iş ilişkileri sürdürmek ve çatışmaları ele almak için stratejiler geliştirmede ısrarcı olma becerisi sağlamaktadır (Abraham, 2000, s.172).

Çeşitli mesleki ortamlarda iş tatmini ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi belirlemek akademik olarak araştırılan konulardan birisidir. Bar –On, duygusal zeka yeterlikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmış ve şu ifadeleri kullanmıştır;

“Duygusal zeka ve iş tatmini arasında ilişki olduğunu göstermek için heterojen meslek gruplarından örneklemeler kullanıldı. Ancak, bu ilişkinin doğası meslekten mesleğe değişkenlik göstermektedir. Örneğin, hukukçularda iyi performansı ve tatmini belirleyen faktörler posta görevlilerinden farklı olabilmektedir. Belirli meslekler için bu yapının açıklayıcı araştırmaları sonraki araştırmalar için zengin bir kaynak oluşturacaktır”(Bar –On, 2004, s.127).

Duygusal zeka bireyin profesyonel ve kişisel hayattaki başarısında entelektüel zekadan daha etkili olabilmektedir. Young ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmaya işaret eden, Brown, George-Curran ve Smith duygunun, kişinin hedef, amaç , plan ve ihtiyaçlarıyla ilgili olduğunu ifade etmektedirler. Duygusal zekanın kariyer ve karar verme sürecindeki rolü üzerine yazdıkları makalede, bu araştırmacılar duygusal zekanın kariyer seçimini neden etkilediğine dair 3 sebep göstermektedirler. Bunlardan birincisi, duygu eylemi motive eder ve harekete geçirir; ikincisi, duygu eylemi kontrol eder ve düzenler; ve son olarak da, duygular kariyer konusundaki planlar geliştirme ve bu planlara ulaşmayı sağlarlar(Brown, George-Curran ve Smith, 2003, s.380). Duygular açık bir şekilde hem bireylerin kariyerlerini nasıl oluşturduğunu hem de içinde buldukları işi nasıl algıladıklarını etkilemektedir. Bu konu, çalışanların duygusal durumlarının iş tatmin seviyesini doğrudan etkilediğini ortaya koyan alman ofis çalışanları üzerindeki araştırmada görülmüştür (Niklas ve Dormann, 2005, s.371).

İşgören ve yöneticilerin duygusal zeka seviyeleri arasındaki ilişkinin sonuçlarını değerlendirirken, duygusal yönden zeki bireylerin örgüt içerisinde başarılı olmak için işleri üzerinde yüksek bir kontrol derecesine sahip olmaları beklenmektedir. İş kontrolüne sahip olmak negatif duyguların nedenini bulmak ve sonra da bu negatif duyguların üstesinden gelmek için işgörenin adımlar atmasını anlamına gelmektedir. Sy ve arkadaşları yüksek duygusal zekaya sahip işgörenlerin daha yüksek iş tatminine sahip oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Bunun sebebi yüksek duygusal zekaya sahip

işgörenlerin hissettikleri duyguların farkında olmaları, bu duyguların nedenlerini bulmaları ve sonra da bu nedenlere işaret eden çevreye tepki (iş kontrolü)vermeleridir. Bu süreç, problemleri çözme ve hedeflere ulaşma yoluyla hem bireysel hem de örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışan bireyi temsil etmektedir (Sy vd., 2005, s.340).

Duygusal zeka ile belki de örgütsel davranış literatüründe en kapsamlı şekilde araştırılan iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz eden çok az sayıda uygulamalı araştırma vardır(Blau, 1999, s.1101). Zeidner ve arkadaşları (2004) duygusal zekanın muhtemel faktörlere karşı duyarlı olduğunu ve bilindik becerilerin aksine, bağlamsal faktörlere bağlı olarak iş performansı ile hem pozitif hem de negatif bir ilişkisi olabildiğini savunmaktadırlar (Zeidner vd., 2004, s.372). Bar-On'un çalışması toplam duygusal zeka skoru ile , iş tatmini arasında orta derecede bir ilişki bulan tek araştırmadır. Ancak bu doğrudan pozitif etkinin, üst düzey mesleklerdeki bireylerden oluşan örneklemden de kaynaklanmış olma ihtimali vardır (Bar-On, 1997, s. 372). Abraham Duygusal zeka ile iş tatmini arasında bir ilişki bulmuş ama bu ilişki çevresel bir özellik olan iş kontrolü ile modere edilmiştir. Duygusal olarak zeki insanları işe almak yeterli değildir. Onların harekete geçebilmeleri için, çevre onlara karar verme noktasında otonomi vermelidir. Kısaca duygusal zekası yüksek bazı insanlar işlerinden tatmin olsalar da bazıları aynı tatmini yaşamamaktadırlar. Bunun gerçekleşmesi için belirli örgütsel şartların ve özelliklerin aracılık etmesi gerekebilmektedir (Chiva ve Alegra, 2008, s.684).

Üstelik iş kontrolü özellikle de yüksek duygusal zekalı işgörenler için önemlidir. Çünkü bu kişiler yüksek öncelikli görevleri başarmak için duygularını kullanabilmekte ve yönetebilmektedirler. İş kontrolünün bu seviyesi, özellikle de bireyler örgüt içerisinde öğrenmeye, gelişmeye ve geliştirmeye devam ettikçe, işgörenler arasında daha yüksek içsel iş tatminine yol açmaktadır. Rowden'in de ortaya koyduğu gibi, bu öğrenme formal, informal ya da denem yanılma yoluyla öğrenme şeklinde olabilir (Rowden, 2002, s.409). Örgüt içerisinde bireyler sürekli değişen ve rekabetçi piyasaya ayak uydurabilmek için öğrenmeye devam etmek durumundadırlar. Jacobs, duygusal yönden zeki bireylerin bunu yapmak için daha donanımlı olduklarını, çünkü onların ekip çalışması, işbirliği, uyum sağlayabilirlik, başarı oryantasyonu ve hizmet oryantasyonu gibi yeterlikler sergilediklerini de eklemektedir (Jacobs, 2001, s. 159).

İş tatmini, başlangıçta ihtiyaçları karşılama ve parasal karşılık üzerine dayalı olarak incelenmekteydi. Bu yaklaşım daha sonra yerini, çalışanların duygusal bütünlüğünün farkına varılmasıyla bu konuda tutumsal etkiye dikkat çeken bir yaklaşıma bırakmıştır (Spector, 1997, s.92). Caudron'a göre, kişilerarası beceriler, iş tatmini ile aynı değere sahiptir. Kişilerarası beceriler duygusal zekanın temel yeterliklerinden birisidir (Goleman, 1995, s.18). Etkili işverenler çalışanlarını yönetebilmek için yüksek bir duygusal zeka düzeyine ihtiyaç duymaktadırlar. Caruso'ya göre, insan kaynakları konusunda, çalışanların hayal kırıklığına ve baskıya tepki gösterme tarzları örgütsel başarı için kritik öneme sahiptir ve bireysel duygusal zekanın da göstergelerinden birisidir. Daha yakın dönemlerde, iş tatmini ve işe bağlılık, kişisel özellikler ve değerler ve iş tatmini faktörlerinin çok boyutlu analizi üzerine vurgu yapılmıştır (Caruso, 1999, s.41). Duygusal olarak zeki bireyler örgütsel hedefleri gerçekleştirmede düşük duygusal zekalı bireylere göre çok daha etkili olmaktadır. Sy ve Cote tarafından yapılan bir çalışma yüksek duygusal zekalı bireylerin;

- a) Hedefler tartışılırken kendi duygularını yönetebildikleri
- b) Hedefler tartışılırken başkalarının duygularını yönetebildikleri
- c) Duyguların nasıl oluştuğunu anlayabildikleri ve bunun sonucunda da yanlış belirlenmiş hedeflerin onları nasıl etkileyeceğini doğru şekilde tahmin edebildikleri sonucuna ulaşmıştır.

Yine bu araştırmacılar, örgüt duygusal yönden zeki çalışanlara sahipse, örgütsel büyüme ve gelişme ile sonuçlanacak 3 etki ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir. Bunlar (Sy ve Cote, 2004, s.450-451);

1. Duygusal yönden zeki bireyler, iş arkadaşlarıyla kıyaslandığında, işbirliğini engelleyen duyguları azaltma ve yönetme yoluyla özellikle de örgütlerde çoklu amaçlar belirleyebilmektedirler.
2. Duygusal yönden zeki bireyler, iş arkadaşlarıyla kıyaslandığında, rol ve sorumluluklarını daha iyi anlayabilmekte ve diğer bireylerin, çoklu iş boyutları arasındaki dengeyi korumayı amaçlayan içsel belirsizlik ve gerilimleri kabul etmesine yardım etmektedirler.

3. Duygusal yönden zeki bireyler, iş arkadaşlarıyla kıyaslandığında, daha hızlı ve daha yüksek kalitede kararlarla sonuçlanan düşünceye rehberlik etmek için duyguları kullanmaktadırlar.

Duygusal zeka yapısı, çalışanların iş ortamındaki fonksiyonlarını anlamak için kullanılabilen bir yapıdır (Sy vd., 2006, s.461). Duygusal Zekanın çalışan için önemli olduğu belirlenmiştir. Goleman işle ilgili birçok yeterlik belirlemiştir ve bunların üçte ikisi doğasında duygusal olan yeterliklerdir. Yüksek duygusal farkındalığın işyeri ortamı için önemli olduğu düşünülmektedir. Kendi duygularının ve başkalarının duygularının yönetilmesi Goleman tarafından işle ilgili önemli becerilerden birisi olarak kabul edilmektedir. Empati bir diğer duygusal zeka bileşenidir ve işyerlerinde önemli rol oynamaktadır. Matthews ve arkadaşları, empatinin işyeri çatışmalarını anlamayı kolaylaştırmak ve çözülmesine yardımcı olmak için kullanılabileceğini ifade etmiştir. Yine Matthews, başkalarının duygularını ele almanın önemli bir duygusal zeka bileşeni olduğuna ve iki altgruptan oluştuğuna işaret etmektedir; 1) Başkalarını etkilemek, 2) başkalarıyla etkili şekilde iletişim kurmak. Bu duygusal zeka bileşenleri çalışanın, daha az duygusal zekaya sahip iş arkadaşlarının üzerinde farklı bir avantaja sahip olmasına imkan sağlamaktadır (Goleman, 1998, s.21). Yine Suliman ve Al-Shaikh yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların daha yüksek yenilikçilik ve daha düşük çatışma seviyesi sergilediklerini ortaya koymuştur (Suliman ve Al-Shaikh, 2007, s.215). Kafetsios ve Zampetakis, duyguyu kullanan ve yöneten erkeklerin işyerinde duyguyu ifade edebildiklerini ve kadınlara nazaran daha yüksek bir iş tatmini düzeyine sahip olabildikleri bulgusuna ulaşmıştır. Bu araştırmacılar, duygusal farkındalığın ve duyguları kullanmanın stres ve negatif duyguyu düzenlemeye yardımcı olduğu ve böylece de iş performansının arttığını savunmaktadırlar (Kafetsios ve Zampetakis, 2007, s.723)

İş performansı ile ilgili çıktılar ele alan ilgi alanlarındaki araştırmalar da her geçen gün artmaktadır. Chiva ve Alegre'ye göre; Duygusal zeka, örgütler için en önemli bireysel yeteneklerden birisidir ve teorik olarak da örgütsel performans ve iş tatmini gibi bireysel değişkenlerle de ilgilidir (Chiva ve Alegre, 2008, s.692). Ek olarak, Kafetsios ve Zampetakis çalışanların duygusal zekasının iş tatminini etkilemesine dair pek çok

sebepe olduğunu ifade etmektedirler. Bu araştırmacılar, kişilerarası seviyede, duygunun kullanımını ve kişinin kendi duygularının farkında olmasının, işte daha iyi performans göstermesi açısından negatif duyguları ve stresi düzenlemeye yardımcı olduğunu iddia etmektedirler (Kafetsios ve Zampetakis, 2007, s.713). Hwang, yüksek eğitimde eğitim veren bireylerin tatmin edici çalışma için yüksek duygusal zeka seviyelerine sahip olmalarının önemine vurgu yapmaktadır (Hwang, 2007, s.6460).

Bir diğer alışma George ve Johns tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada pozitif ruh hali ve iş tatmini arasında önemli bir etkileyici ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırmacılar, *ruh hali devam eden aktiviteler için duygusal bir bağlam sağlamaktadır ve ruh halinin de bir yansımanın ya da bilişsel analizin ürünü olmasına gerek yoktur* (George ve Johns, 1996, s.319) demektedir. Sy, Tram ve Ohara, gıda hizmetleri çalışanları arasında duygusal zeka ve iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar;

Daha yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların, daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını gösteren bu çalışmanın sonuçları, Wong ve Law'ın bulgularını desteklemektedir. Bulgular yüksek duygusal zekalı çalışanların duygularını tanımada ve düzenlemede daha etkin olduklarını ortaya koymaktadır. Duyguları anlama becerisi, yüksek duygusal zekalı çalışanların, pozitif ve negatif duygu deneyimlerine katkı sağlayan faktörlerin daha çok farkında oldukları sonucunu verebilecektir. Bunun sonucunda da, belirli duygulara sebep olan faktörlerin farkında olmak ve de bu duyguların etkilerini anlamak, yüksek duygusal zekalı çalışanların iş tatminini etkileyen doğru eylemleri gerçekleştirmesine imkan verecektir ifadelerini kullanmaktadır. (Sy, Tram ve Ohara, 2006, s.470)

Yüksek duygusal zekanın, yüksek iş tatmini sonucu vermesi konusunda, Kulshrestha ve Sen yüksek duygusal zeka seviyesi yöneticilerin mutluluğu arasında pozitif bir korelasyon bulmuştur. Sy ve arkadaşları yüksek duygusal zeka seviyesinin gıda hizmetleri çalışanları arasındaki iş tatminiyle pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuştur. Ek olarak, bu araştırmacılar, yöneticinin duygusal zekasının düşük duygusal zeka düzeyine sahip çalışanların iş tatminiyle pozitif bir ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yüksek

duygusal zeka düzeyine sahip çalışanlar yöneticinin duygusal zeka seviyesinden daha az etkilenmişlerdir. Bu çalışmada yüksek duygusal zekalı çalışanların başkalarının duyguları kadar kendi duygularını da yönetme konusunda daha etkili oldukları için, daha yüksek iş tatmini aldıkları sonucu da elde edilmiştir (Kulshrestha ve Sen, 2006, s.131).

Bar-On birçok meslek grubundan 314 kişilik bir örneklem üzerinde yaptığı bir çalışmada, duygusal zeka ölçeklerinin duygusal zeka skorları ve iş tatmini arasında önemli sayılabilecek bir ilişki ortaya koyduğunu ortaya koymuştur. İş konusunda yetkinlik duygusunun daha yüksek duygusal zekanın da iyi bir belirleyicisi olduğu bu araştırmanın bir diğer önemli sonucudur (Bar-on, 2006, s.24).

Kafetsios ve Zampetakis, işyerindeki sosyal ilişkileri pozitif şekilde etkileyebilen duygusal bilinç ve duyguları yönetme ile potansiyel ilişkisinden dolayı, duygusal zekanın iş tatminini etkileyebildiği bulgusuna ulaşmıştır (Kafetsios ve Zampetakis, 2008, s.61).

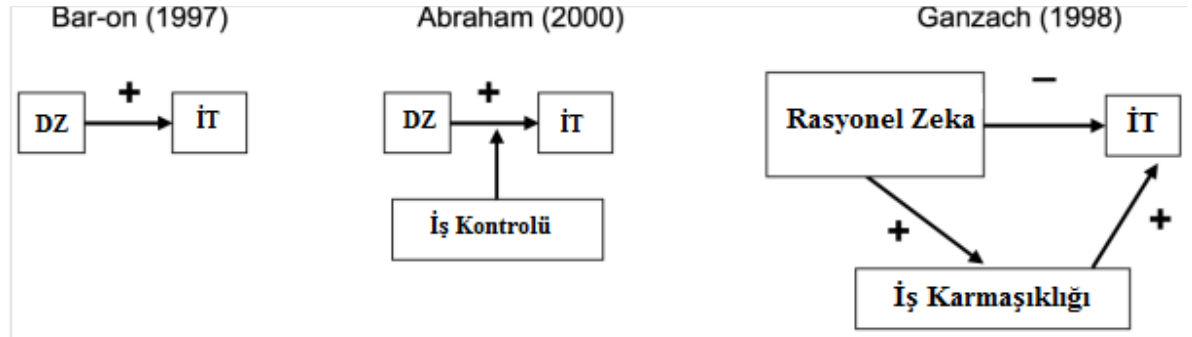
Emmerling ve Cherniss (2003) duyguların bilişsel süreçlerle bağlantılı olduğunu ve bundan dolayı da kariyer kararlarında bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu araştırmacılar duyguların daha iyi karar vermeye yardımcı olabildiğini savunmaktadırlar. Yine Emmerling ve Cherniss kariyer danışmanlarının müşterilerle çalışırken duygusal zeka düzeylerini değerlendirmeye ihtiyaç duyduklarına inanmaktadır. Sonuç olarak araştırmalar iş tatmini ile duygusal zekanın birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Emmerling ve Cherniss, 2003, s.157).

Mirvis, Graney, Ingram, Tang ve Kilpatrick yüksek eğitimde duygusal tükenmişlik bağlamında iş tatminini ele almışlardır. Araştırmacılar, Tıp Fakültesi dekanlarının, yüksek oranda benlik kaybetme oranı (% 42.9), duygusal tükenmişlik (%25.4) sergilediği ve kişisel başarılarında azalma olduğu (% 27.0) sonucuna ulaşmışlardır (Mirvis vd.,2006, s.12).

Spesifik olarak, içsel faktörlerin, çalışma şartlarına nazaran iş tatmini ile daha çok ilgisi olduğunu bulmuştur. Daha önceki çalışmalar, çalışma şartlarının (fazla mesai ödemesi alma, tatil, sosyal zaman vs), hizmet sektöründeki çalışanların örgütte kalmaları için daha önemli bir sebep olduğunu ortaya koyan tersi bulgular ortaya koymuştur. Bilge'nin bulguları aynı zamanda, kişinin duygularını yönetebilmesinin iş tatmini açısından kritik öneme sahip olduğunu destekleyen bulgular olduğu için, duygusal zekayı önemli bir değişken olarak araştırma ihtiyacını da desteklemektedir (Balfour ve Neff 1993, s.480).

Greenberg ve Baron bazı bireylerin diğer bireylere göre daima işlerinden daha çok tatmin olacaklarını ve bazı insanların iş tatminine daha yakın olduklarını savunmaktadır (Greenberg ve Baron, 2003, s.111). Bu yatkınlık (predisposition) modelinden yola çıkan Mohammed kişinin duygusal zeka seviyesi ve onun iş tatmini düzeyini arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Mohammed, 2005, s.6322).

Şekil 1.6. Duygusal Zeka ve İş Tatmini İlişkisi



(Kaynak: CHIVA, R. ve Alegre, J. (2008). **Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability.** Personnel Review, 37(6) Retrieved September 13, 2010, from ProQuest database, s. 684)

Fisher iş tatmini ve duygular arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışma esnasındaki duygunun iş tatminin standart ölçekleriyle az denecek seviyede bir ilişkisi olduğunu bulmuştur (Fisher, 2002, s.11). Fisher duyguların ve ruh halinin iş tatminiyle çok az ilişkiye sahip olduğunu bulsa da, başka araştırmacılar aksi sonuçlar ortaya koymuşlardır. Orioli duyguların, çalışanların diğer çalışanlarla, yöneticilerle ve

müşterilerle ilişki tarzına ek olarak bireysel performansı da kaçınılmaz şekilde etkilediğini ifade etmektedir (Orioli'den aktaran Reed-Woodard ve Clark, 2000, s.68).

Bir grup yönetici üzerine yapılan bir çalışma duygusal zeka becerileri ve iş tatmininin duygusal yönleri arasında bağlantılar olduğunu bulmuştur. Craig her alandaki başarılı insanların yüksek duygusal zekalı insanlar oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Murray de benzer bulgulara ulaşan bir araştırma yapmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin daha yüksek iş tatmini yaşayabilecekleri düşünülebilir. Gerçekten de Abraham duygusal zekası yüksek bireylerin işyerinde sağlıklı ilişkiler kurma ve sürdürme konusunda başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır (Kafetsios ve Zampetakis, 2008, s. 713).

Değer teorisi, iş tatminini bireyin elde ettiği iş sonuçlarının istenen sonuçlarla uygunluğu oranında gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Değerlerin kişiden kişiye değişebileceğine vurgu yapan bu teori iş tatmininin pek çok faktörden kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir. Duygusal zeka bu faktörlerden birisi olarak düşünülebilir. Sonuç olarak, araştırma yapılmaya devam ettikçe, uzmanlar hangi faktörlerin bireylerin iş tatminiyle ve de sonuç olarak iş-yaşam dengesiyle entegre olduğunu göreceklere (Greenberg ve Baron, 2004, s. 154).

Ciarrochi ve arkadaşları duyguları uygun şekilde anlama, algılama ve ifade edebilmenin bireyin bir işgören olarak kariyerinde başarılı olup olmayacağını belirleyebildiğine vurgu yapmaktadırlar (Ciarrochi, vd., 2001, s.99). Duygusal zekanın yüksek kalitede sosyal ilişkiler gibi önemli sonuçlarla ilişkili olduğuna dair elde edilen bulgular her geçen gün artmaktadır. Duygusal zeka insanların işte pozitif ilişkiler geliştirmesine, ekip içinde etkili çalışmasına ve sosyal ilişkiler kurmasına imkan sağlayarak iş performansına da katkı sağlayabilmektedir (Lopes vd., 2005, s.135).

Wong ve Law yaptıkları araştırma sonucunda, duygusal zekanın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, ancak örgütsel sorumluluğa ve personel devrine herhangi bir etkisinin olmadığını saptamışlardır. Aynı araştırmacıların daha sonraki araştırmalarında duygusal

zekanın hayat tatminini ve iş tatminini arttırdığı ve bu sayede iş performansına da olumlu bir etkisinin olduğunu kanıtlamışlardır (Law ve Wong, 2004, s 179).

İş tatminini durumun boyutlarına yönelik his ya da duygusal tepkiler olarak kavramsallaştıran Smith ve arkadaşları iş tatmininin duygusal zeka yapısıyla pozitif ilişkisi olduğunu savunmaktadırlar. Buna ek olarak iş tatmini iş görenin işteki huzuru için bir belirleyici olarak düşünülmektedir. Yüksek duygusal zekaya sahip zeki bireyler, hayal kırıklığı, depresyon, ve kızgınlık gibi ruh halleri yaşayan bireylere göre daha yüksek seviyede bir iş tatmini ve huzur yaratan sürekli bir olumlu ruh hali ve hisleri tecrübe etmektedirler. Çünkü bu bireyler yüksek seviyede bir tatmin ve ihtiyaçları yerine getirme tecrübesi yaşamaktadırlar (Carmeli, 2003, s.792).

2008 yılında L.John bir uzay araştırmaları merkezindeki ileri teknoloji çalışanları arasında duygusal zeka, liderlik ve iş tatminini araştırmak için bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın bulguları duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki önemli bir ilişki olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Son on yılda duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine çalışan diğer araştırmacılar duygusal zeka yeterliklerinin iş tatmini ile her zaman bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Roberts, üniversite işletme öğrencileri arasında iş tatmini ve duygusal zeka ve mizah duygusu arasındaki ilişkinin doğası ve gücünü incelemiş ancak aralarında herhangi bir ilişki olmadığı bulgusunu elde etmiştir. Ancak Shepherd-Osborne ise duygusal zeka ve iş tatmini arasında orta derecede bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Plasidou, 2010, s.63).

Ganzac rasyonel zeka, iş karmaşıklığı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için bir model ortaya koymuştur. Duygusal zeka iş tatmini üzerinde iş karmaşıklığının aracılık ettiği doğrudan negatif etki ve dolaylı pozitif etkiye sahiptir. Zeidner ve arkadaşları, empati, altruizm, kişilerarası hassasiyet gibi istendik özelliklerin duygusal zeka kavramının merkezi olan unsurlar olduğunu doğrulamışlardır. Ancak bu özellikler acımasızlık ve sertlik gerektiren işlerde etkili performansın azalmasına yol açmaktadırlar. Duygusal zeka üzerine yapılan araştırmalar belirli faktörlere ciddi derecede duyarlı olmak durumundadırlar (Chiva ve Alegre, 2007, s.684).

Duygusal zeka ile iş tatmini ve performansını etkileyen iş ortamları arasındaki ilişkinin incelenmesine dair daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. İş tatmini ile ilgili olarak, mevcut araştırmalar halihazırdaki duygular ve iş tatmini, kendine saygı ve iş tatmini, öz saygı ve öz yeterlik inancı; iş tatmini ve iş performansı üzerine duygusal istikrar arasındaki ilişkileri incelemişlerdir (Niklas ve Dormann, 2005, s.374). Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak, mesleki stres, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma da mevcuttur (Nikolaou ve Tsaousis, 2002, s.328). Duygusal zeka, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen iki çalışma yapılmıştır. Her iki çalışma yüksek duygusal zeka seviyelerinin düşük iş stresi seviyesine, yüksek derecede algılanan iş kontrolü seviyesi, yüksek iş tatmini ve yüksek örgütsel bağlılığa yol açtığını rapor etmiştir (Carmeli, 2003, s.791; Petrides ve Furnham, 2006, s.561).

2. BÖLÜM -AKADEMİSYENLERDE BİR İŞ TATMİNİ BELİRLEYİCİSİ OLARAK DUYGUSAL ZEKAYA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, duygusal zekanın çalışma hayatında bilişsel zekadan daha fazla öneme sahip olduğu düşüncesi temelinde; akademisyenlerin iş tatminlerinin sağlanmasında, duygusal zekanın ve alt bileşenlerinin hangi oranlarda etkili olduğunu bulmak amaçlanmıştır. Bu ana amaç doğrultusunda; araştırma sonucunda ulaşılması hedeflenen alt amaçlar aşağıda belirtilmiştir:

1. Akademisyenlerin iş tatmini düzeylerinin tespit ederek, demografik değişkenlere göre iş tatmini farklılıklarının belirlenmesi,
2. Akademisyenlerin duygusal zeka düzeylerinin tespit ederek, demografik değişkenlere göre duygusal zeka farklılıklarının belirlenmesi,
3. Akademisyenlerin duygusal zeka düzeylerinin ve iş tatmin düzeylerinin birlikte ele alınarak, duygusal zeka ile iş tatmini arasındaki ilişkisinin belirlenmesi,
4. Akademisyenlerin toplam duygusal zekalarını oluşturan beş ana boyuttaki duygusal zeka düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Üniversitelerin temelde iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, bilim ve teknolojiyi üretmek; ikincisi ise, bunları üretecek ve uygulayacak nitelikte insanlar yetiştirmektir. Üniversitelerin bu amaçlarını gerçekleştirmelerinde de en büyük görev öğretim elemanlarına düşmektedir. Bu nedenle öğretim elemanlarının niceliğinden çok niteliği önem taşımaktadır. Nitelikli öğretim elemanı olmadan nitelikli ve çağdaş eğitim verilemez. Bu açıdan bakıldığında, akademisyenlik mesleği diğer mesleklerden farklı, kendine özgü duygu, düşünce, değer ve tutumlara sahiptirler. Böylece toplumdaki

durumu, rolü, yeri, taşıdığı değerler, etkinliği, üreticiliği ve yaratıcılığı ile yaşamın bütün alanlarında önce bilimsel düşünceyi ve tutumu benimsemesi ve daha sonra buna uygun davranışlar sergilemesi beklenir.

Akademisyenlerin iş tatminsizliği, yetiştirmek üzere sorumluluk aldığı toplumun geleceğini yönlendirecek olan gençlerin sağlıksız yetiştirilmesi ve eğitilmesine ve böylelikle de sağlıksız nesillerin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Bu nedenle akademisyenlerin işlerinden sağladıkları tatminin hangi düzeyde ve hangi değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiğinin bilinmesinin büyük önemi vardır. Hem iş tatmininde belirleyici bir faktörü olarak, hem de mesleğin gerektirdiği nitelikler açısından duygusal zeka karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle de akademisyenlerin duygusal zekalarının iş tatminine etkisi inceleme konumuzu oluşturmaktadır.

2.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

2.3.1. Duygusal Zeka İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Bağlı Hipotez

H1: Akademisyenlerin duygusal zekaları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.3.2. Duygusal Zeka'nın Boyutları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Bağlı Hipotezler

H2: Akademisyenlerin duygusal zekalarının kişisel beceriler boyutu ile toplam iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Akademisyenlerin duygusal zekalarının kişiler arası beceriler boyutu ile toplam iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Akademisyenlerin duygusal zekalarının uyumluluk boyutu ile toplam iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Akademisyenlerin duygusal zekalarının stresle başa çıkma boyutu ile toplam iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Akademisyenlerin duygusal zekalarının genel ruh durumu boyutu ile toplam iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.3.3. İş Tatmini'nin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Hipotezler

H7: Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H8: Akademisyenlerin yaş gruplarına göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H9: Akademisyenlerin medeni durumlarına göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H10: Akademisyenlerin unvanlarına göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H11: Akademisyenlerin görev yaptığı birimlere göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H12: Akademisyenlerin görev sürelerine göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

2.3.4. Duygusal Zeka'nın Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Hipotezler

H13: Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre toplam duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H14: Akademisyenlerin yaş gruplarına göre toplam duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H15: Akademisyenlerin medeni durumlarına göre toplam duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H16: Akademisyenlerin unvanlarına göre duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H17: Akademisyenlerin görev yaptığı birimlere göre duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H18: Akademisyenlerin görev sürelerine göre duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

2.4. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM

Kolay ulaşılabilirliği açısından Celal Bayar Üniversitesi'nde çalışan tüm akademik personeli araştırma evrenine dahil edilmiş olup, elde var olan imkanlar dahilinde maddî ve zaman açılarından kişisel yeterlilikleri aştığı için tamamına ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu nedenle kota örnekleme yoluna gidilmiştir. Ana kütleyle dahil edilen akademik personel sayısı 1151'dir. Anket için 250 akademik personele ulaşılmış ancak 217'sinden geri dönüş alınabilmiştir. Bu örneklem, ana kütle için yaklaşık %19'unu temsil etmektedir. Bunlar arasından da 28'inde bilgi eksiklikleri tespit edilmiş olup, toplamda 189 anket analizlerde kullanılmıştır.

2.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARININ TANITILMASI

2.5.1. Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği

Duygusal zeka konusu ile ilişkili literatür taramasında, duygusal zekayı ölçebilen çok sayıda anketin olduğu görülmüştür. Ancak Haifan Üniversitesi'nde çalışan Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar-On Duygusal zeka anketi, şimdiye kadar bir çok akademik çalışmada kullanılmıştır ve halen de bu konuda çalışan kişiler bu anketin duygusal zekayı en iyi ölçen araç olduğunu ifade etmektedirler. Anket soru formunda yer alan ifadeler 5'li Likert ölçek üzerinden sınıflandırılmıştır. 5'li ölçekte tüm değişkenler için en olumlu şık 1, en olumsuz şık 5 ile kodlanmıştır. Ancak, analizler yapılırken dönüşüm yapılmıştır. Bu analizlerde eğilim ölçülmektedir. Bu çalışmada Sayın Füsün Tekin Acar'ın Bar-On duygusal zeka anketi için yaptığı türkçe uyarlamaya kullanılmıştır.

2.5.2. Bar-On Duygusal Zeka Anketinin Boyutları

Bar-On Duygusal Zeka anketinin boyutları hakkında aşağıda sunulmuş olan bilgiler , Reuven Bar-On'un User's Manual kitapçığı (1997a, s.38-43) esas alınarak, Acar (2001, s. 117-123) tarafından yapılan çeviriden alınmıştır:

Kişisel beceriler boyutunun alt boyutları, duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık boyutlarıdır. Bu boyuttan yüksek skor alan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerini iyi bulan ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişilerdir. Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilir ve düşüncelerini ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler. Bu boyutun yüksek olması, satış, müşteri hizmetleri ve pazarlama gibi alanlarda önemli bir yetenektir. Bu boyutu ölçen sorular şu şekildedir;53,2,13,8,38,84,7,9,20,27,39,86,69,55,44,26,14,10,35,28,15,17,29,21,73,64,47,22,24.

Kişiler arası beceri boyutu, kişiler arası yetenek ve faaliyetleri ifade etmektedir. Bu ana boyutun alt boyutları; empati, bireylerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluktur. Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, ilişki kurar ve onlarla iyi geçinirler. Bu yetenekler, takım çalışmasında ve insan ilişkilerinde gerekliliktir. İyi geliştirilmiş kişiler arası yetenekler, insanlarla ilişkili olarak, müşteri hizmetleri, yönetim ve liderlik faaliyetlerinde çok önemlidir. Bu boyutu ölçen sorular şu şekildedir; 77,81,49,30,25,67,62,57,46,42,32,16,34,79,43,45,48,59.

Uyum sağlayabilme boyutu ise, problem çözme, gerçeklik ölçüsü ve esneklik alt boyutlarından oluşmaktadır. Uyumluluk skoru, bireyin çevresindeki taleplerle uygun şekilde baş edebilmesi ve problemleri durumlarla ilgili olmasında ne kadar başarılı olacağını ortaya çıkartır. Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, problemleri durumları anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Bu kişiler, günlük yaşamlarında karşılarına çıkan güçlüklerle ilgili olarak genellikle uygun çözümler üretebilirler. Bu uyumluluk sadece özel yaşamlarında değil iş yaşamlarında da

geçerlidir. Bu kişiler örgütlerde daha çok, araştırma geliştirme ve teknik destek departmanlarında başarılı olurlar. Bu boyutu ölçen sorular şu şekildedir; 51,33,23,1,87,82,56,52,12,4,71,61,58,50,18.

Stresle başa çıkma boyutu, stres toleransı ve dürtü kontrolü boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler. Bu kişiler genellikle soğukkanlı, nadiren fevridirler ayrıca, baskı altında dahi iyi çalışırlar. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, stresli, endişe doğurabilecek ve kritik işlerde çalışabilirler. Bu yetenek, polisler, itfaiyeciler, acil servis çalışanları, örgütlerde ise özellikle yöneticiler için çok önemlidir. Bu boyutu ölçen sorular şu şekildedir; 63,75,3,80,68,6,60,70,66,41,36,29,11.

Genel ruh durumu, mutluluk ve iyimserlik boyutlarından oluşmaktadır. Anketin bu boyutu, yaşama bakış açısını, yaşamdan aldığı zevki, yaşamla ilgili duyguları ölçer. Bu boyutun yüksek skoru, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen neşeli, olumlu umutlu ve iyimser kişileri tanımlar. Bu boyut, insan ilişkilerinde birleştirici bir element olmasının yanı sıra, problem çözümü ve stres toleransında etkili, motivasyonel bir boyuttur. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, işyerinde coşkulu ve pozitif bir iklim oluşturulmasına yardımcı olurlar. Bu boyutu ölçen sorular şu şekildedir; 83,72,74,65,54,40,37,5,78,85,76,31.

2.5.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota İş tatmini Anketi (MSQ) iş tatminini belirlemek için yaygın şekilde kullanılan bir araç haline gelmiştir. Bu anketin, ikisi 100 maddelik uzun form (1967 ve 1977 versiyonları), birisi 20 maddelik kısa form olmak üzere 3 formu geliştirilmiştir. Bu anket çalışanın işinden duyduğu tatminin belirli boyutlarını ölçmek için tasarlanmış ve daha genel iş tatmini ölçümlerine göre işin ödüllendirici yönüne dair bilgiye odaklanmaktadır.

MSQ cinsiyetten bağımsız, kişinin kendisinin uygulayabildiği, kalem ve kağıttan başka araca gerek duymayan bir envanterdir. Uzun form 15-20 dakikalık bir sürede tamamlanabilirken, kısa form için yaklaşık 5 dakikalık bir süre yeterli

olmaktadır.Araştırmamızda kullanılan kısa formda cevap tercihleri ‘hiç tatmin edici değil’ , ‘tatmin edici değil’, ‘kararsızım’, ‘tatmin edici’ ve ‘çok tatmin edici’ şeklinde verilmektedir (Worrel , 2004 ,s.18-19).

MSQ nun kısa formunun avantajlı bir özelliği , iç tatmin ve dış tatmin şeklinde iki farklı alt boyutu ölçebilmesidir.İç tatmin, insanların işe dair görevlerin doğası hakkında ne hissettiklerini belirlerken, dış tatmin işin ya da iş görevlerinin dışında kalan durumlar hakkında hissedilenleri belirlemektedir. Moorman (1993) tarafından yapılan bir çalışmanın sonuçları iç tatminin duygusal bir temele sahip olduğunu ama dış tatminin öyle olmadığını ortaya koymaktadır. Bouchard (1997) ise iç tatminin , dış tatmine göre genetik faktörlerden daha çok etkilendiğini göstermektedir. Ölçekte iç ve dış tatmin boyutlarını ölçen sorular şekilde verilebilir;

İç tatmin : 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,19,20

Dış tatmin : 5, 6, 12, 13, 14, 16, 17, 18

Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirliği yüksektir. Baycan (1985) yaptığı çalışmada Cronbach's Alpha değerini (0,77), Özdayı (1990) ise (0,87) olarak bulmuştur. Yurtdışında yapılan araştırmalarda ise güvenilirlik katsayısı Scbriesheim ve Murphy (1976) tarafından (0,76), Jermier ve Berker (1979) tarafından (0,92) ve Schmitt vd. (1978) tarafından da (0,81) olarak bulunmuştur (Akt. Özdayı, 1998; Cook, Hunsaker ve Coffey, 1997). Bu çalışmada ise Cronbach's Alpha değeri 0,89 olarak bulunmuştur (Buitendah, Rottman , 2009 , s.2).

2.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Anket sadece Celal Bayar Üniversitesi'nde bulunan akademik personele yapılmıştır. Sorular hazırlanırken amaca uygunluğu ve cevaplayıcı tarafından anlaşılabilirliğinin yüksek olması için çaba gösterilmiş olmasına rağmen her anket gibi sonuçların doğruluğu cevaplandırılanların samimiyetine bağlıdır. Araştırmada maliyet ve zaman kısıtı olması sebebiyle ana kütlenin tamamına ulaşamamıştır.

Bu araştırmada çalışma evreni Manisa ilindeki devlet niversitesi olan Celal Bayar niversitesi'nde çalışan akademisyenlerden oluşmaktadır. Ancak alışma, tüm evrene ulaşma zorluğu nedeniyle, kota örnekleme yöntemine göre ulaşılan akademisyenler ile sınırlıdır. Yapılan bu araştırma, veri toplamada kullanılan lme araçlarının ve değerlendirmede kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilikleri ile sınırlıdır.

2.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın ikinci bölümünde ise, akademisyenlerin duygusal zeka ve iş tatmin durumlarını incelemek amacı ile Celal Bayar niversitesi'nde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma Celal Bayar niversitesi'ne bağlı rektörlük, 5 fakülte, 3 enstitü, 4 yüksek okul ve 15 meslek yüksek okulu bünyesinde gerçekleştirilmiştir. Anketlerin cevaplandırılmasında yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Anketteki soru türleri olarak, demografik değişkenler için çoktan seçmeli, iki şıklı sorular, duygusal zeka ölümü için Bar-on duygusal zeka lği ve İş tatmini ölümü için Minnesota İş Tatmini lği tercih edilmiştir. Elde edilen sonuçlar istatistiksel açıdan analiz edilmiştir. Analiz sırasında SPSS 11.0 paket programı kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde akademisyenlerin duygusal zekalarını incelemek amacıyla Bar-on duygusal zeka lği soruları bulunmaktadır. İkinci bölümde ise katılımcılara iş tatminine yönelik düşünce, istek ve yapılan uygulamaları saptamak amaçlı sorular yer almaktadır. nc blde ise katılımcılara demografik özelliklerine ilişkin sorular sorulmuştur. Anket formu Ek. 1'de yer almaktadır.

2.8. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİNDE KULLANILAN TEKNİKLER

Veri toplamada yüz yüze görüşme tekniği ile anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada iş tatmini ve toplam duygusal zeka düzeyleri arasında demografik değişkenlere göre farklılıkların belirlenmesi amacı ile bağımsız örneklemler t-testi, tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İş tatmini ile toplam duygusal zeka düzeyi ve duygusal zekanın boyutları arasında ilişki olup olmadığını anlamak için korelasyon analizi uygulanmıştır.

2.9. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR

2.9.1. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Ölçüm araçlarının güvenilirliğini analiz etmek amacıyla güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır:

- Duygusal Zeka Ölçeğinin Güvenirlik Analizi (Croanbach Alpha = 0,931)
- İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Analizi (Croanbach Alpha = 0,893)

Likert ölçekli soruların normal dağılıma uyum gösterip göstermediği Kolmogorov Smirnov Testi ile analiz edilmiştir. Kolmogorov Smirnov Testlerinin sonucu bu sorulara verilen cevapların normal dağılıma uygun olduğunu göstermiştir. Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olması ve normal dağılıma uygun dağılması nedeniyle parametrik testler uygulanmıştır.

2.9.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

Araştırmaya katılan akademik personellerin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Anketin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Değişken	Frekans	Yüzde	
Cinsiyet	Erkek	111	41,2
	Kadın	78	58,8
	Toplam	189	100,0
Yaş Grupları	25 ve altı	10	5,3
	26-34	88	46,6
	35-44	55	29,1
	45-54	28	14,8
	55-64	8	4,2
	65 ve üstü	0	0

	Toplam	189	100
Medeni Durum	Bekâr	65	34,4
	Evli	124	65,6
	Toplam	189	100,0
Akademik Unvan	Araştırma görevlisi	62	32,8
	Okutman	22	11,6
	Öğretim Görevlisi	38	20,1
	Yrd.Doç.Dr.	38	20,1
	Doç.Dr.	21	11,1
	Profesör Dr.	8	4,2
	Toplam	189	100,0
Görev Yapılan Birim	Fakülte	109	57,7
	Yüksekokul	18	9,5
	Meslek Yüksekokulu	37	19,6
	Enstitü	3	1,6
	Diğer	22	11,6
	Toplam	189	100,0
Görev Yılı	1 yıldan az	16	8,5
	1-5 yıl	55	29,1
	6-10 yıl	47	24,9
	11-15 yıl	37	19,6
	16-20 yıl	22	11,6
	21-25 yıl	5	2,6
	25 yıldan fazla	7	3,7
	Toplam	189	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin 111'i (%41,2'si) erkek, 78'i (%58,8'i) kadındır.

Araştırmaya katılan akademik personelin 10'u (%5,3) "25 ve altı" yaş grubuna, 88'i (%46,6) "26-34" yaş grubuna, 55'i (%29,1) "35-44" yaş grubuna, 28'i (%14,8) "45-54" yaş grubuna ve 8'i (%4,2) "55 – 64" yaş grubuna dahildir.

Araştırmaya katılan akademik personelin 65'i (%34,4) Bekar, 124'ü (%65,6) evlidir.

Araştırmaya katılan akademik personelin 62'si (%32,8) araştırma görevlisi, 22'si (%11,6) okutman, 38'i (%20,1) öğretim görevlisi, 38'i (%20,1) yardımcı doçent doktor, 21'i (%11,2) doçent doktor, 8'i (%4,2) profesör doktor unvanına sahiptir. Akademik unvana göre frekanslar Tablo 2.1'de görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik personelin 109'u (%57,6) fakültede, 18'i (%9,5) yüksekokulda, 37'si (%19,5) meslek yüksekokulunda, 3'ü (%1,5) enstitüde, 22'si (%11,6) Rektörlükte görev almaktadır. Akademik personelin görev yaptığı birime göre frekanslar Tablo 2.1'de görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik personelin 16'sı (%8,4) "1 yıldan az", 55'i (%29,1) "1-5 yıl", 47'si (%24,8) "6-10 yıl", 37'si (%19,5) "11-15 yıl", 22'si (%11,6) "16-20 yıl", 5'i (%2,6) "21-25 yıl" ve 7'si (%3,7) "25 yıldan fazla" süredir görev yapmaktadır. Akademik personelin görev yaptığı yıla göre frekanslar Tablo 2.1'de görülmektedir.

2.9.3. DUYGUSAL ZEKA VE İŞ TATMİNİNE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tablo 2.2 de görüldüğü üzere duygusal zeka boyutları ve iş tatmininin ortalama ve standart sapmaları gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Duygusal Zeka ve İş Tatminine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Toplam Duygusal Zeka	3,7156	0,35762
Kişisel Beceriler Boyutu	3,6980	0,41722
Kişiler arası Beceriler Boyutu	4,1293	0,37822
Uyumluluk Boyutu	3,6829	0,45369
Stresle Başa Çıkma Boyutu	3,2536	0,55965
Genel Ruh Durumu Boyutu	3,8161	0,46648
İş Tatmini	3,7135	0,57510
Geçerli Veri Sayısı	189	

Duygusal zeka ve boyutları ile iş tatminine dair ortalamalar incelendiğinde tüm ortalamaların 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Duygusal zeka boyutları içerisinde kişilerarası beceriler boyutu ortalaması en yüksek boyut olarak da görülmektedir.

2.9.4. İŞ TATMİNİ İLE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİYE BAĞLI HİPOTEZ

H1: Akademisyenlerin duygusal zekaları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş tatmini ve duygusal zeka arasında ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analizin sonucu Tablo 2.3'de verilmiştir.

Tablo 2.3. Korelasyon Analizi (İş Tatmini – Duygusal Zeka)

	Duygusal Zeka	İş Tatmini
Duygusal Zeka	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	0,214**
	N	189
İş Tatmini	Pearson Correlation	0,214**
	Sig. (2-tailed)	0,003
	N	189

**Korelasyonlar 0,01 önem düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).

İş tatmini ile duygusal zeka arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

2.9.5. İŞ TATMİNİ İLE DUYGUSAL ZEKANIN BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE BAĞLI HİPOTEZLER

H2: Akademisyenlerin duygusal zekalarının kişisel beceriler boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Akademisyenlerin duygusal zekalarının kişiler arası beceriler boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Akademisyenlerin duygusal zekalarının uyumluluk boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Akademisyenlerin duygusal zekalarının stresle başa çıkma boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Akademisyenlerin duygusal zekalarının genel ruh durumu boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş tatmini ile duygusal zekanın boyutları arasındaki ilişkiye bağlı hipotezleri test etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Korelasyon analizlerinin sonucu Tablo 2.4’de gösterilmiştir.

Tablo 2.4. Korelasyon Analizi

		İş Tatmini
Kişisel Beceriler	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,166*
	P (2-uçlu)	0,023
	N	189
Kişiler Arası Beceriler	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,164*
	P (2-uçlu)	0,024
	N	189
Uyumluluk	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,157*
	P (2-uçlu)	0,031
	N	189
Stresle Başa Çıkma	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,190**
	P (2-uçlu)	0,009
	N	189
Genel Ruh Durumu	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,264**
	P (2-uçlu)	0,000
	N	189

*0,05 Seviyesinde anlamlı ilişki vardır.

**0,01 Seviyesinde anlamlı ilişki vardır.

$P < 0,05$ olduğu için H2 kabul edilmiştir. Yani, İş tatmini ile kişisel beceriler boyutu arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

$P < 0,05$ olduğu için H3 kabul edilir. Yani, İş tatmini ile kişiler arası beceriler boyutu arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

$P < 0,05$ olduğu için H4 kabul edilir. Yani, İş tatmini ile uyumluluk boyutu arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

$P < 0,01$ olduğu için H5 kabul edilir. Yani, İş tatmini ile stresle başa çıkma boyutu arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

$P < 0,01$ olduğu için H6 kabul edilir. Yani, İş tatmini ile genel ruh durumu boyutu arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak; H2,H3, H4, H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

2.9.6. İŞ TATMINİ'NİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMASINA İLİŞKİN ANALİZLER

2.9.6.1. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine ve Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılıklar t testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.5'de gösterilmiştir.

H7: Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H9: Akademisyenlerin medeni durumlarına göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

İş tatmini ile cinsiyet ve medeni durum arasındaki ilişkiye bağlı hipotezleri test etmek için t testi uygulanmıştır.

Tablo 2.5. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine ve Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin t Testi Sonuçları

Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi										
	Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi							
	F	P	t	df	P (2- uçlu)	Ortalamaların Farkı	Farkların Standart Hatası	Farkların 95% Güven Aralığı		
								Alt	Üst	
İş Tatmini Varyanslar Varsayımı	Eşit	8,711	,004	-1,942	187	,054	-,16377	,08435	-,33017	,00263
	Farklı			-1,854	136,875	,066	-,16377	,08835	-,33849	,01094
Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi										
	Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi							
	F	P	t	df	P (2- uçlu)	Ortalamaların Farkı	Farkların Standart Hatası	Farkların 95% Güven Aralığı		
								Alt	Üst	
İş Tatmini Varyanslar Varsayımı	Eşit	1,144	0,286	-0,127	187	0,899	-0,01118	0,08830	-0,18537	0,16300
	Farklı			-0,125	126,267	0,900	-0,01118	0,08925	-0,18780	0,16543

Cinsiyet için, Levene testinde $P < 0.05$ olduğu için varyansların farklılığı varsayımı geçerlidir. t testinde, $P > 0,05$ olduğu için akademisyenlerin cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Medeni durum için, Levene testinde $P > 0.05$ olduğu için varyansların eşitliği varsayımı geçerlidir. t testinde, $P > 0,05$ olduğu için akademisyenlerin medeni durumlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Sonuç olarak; H7 ve H9 hipotezleri reddedilmiştir.

2.9.6.2. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına, Akademik Unvanlarına, Görev Yaptıkları Birime ve Görev Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

H8: Akademisyenlerin yaş gruplarına göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H10: Akademisyenlerin unvanlarına göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H11: Akademisyenlerin görev yaptığı birimlere göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H12: Akademisyenlerin görev sürelerine göre toplam iş tatminleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Akademisyenlerin yaş gruplarına, akademik unvanlarına, görev yaptıkları birime ve görev sürelerine göre iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılıklar Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.6'da gösterilmiştir.

Tablo 2.6. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına, Akademik Unvanlarına, Görev Yaptıkları Birime ve Görev Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	0,431	4	0,108	0,321	0,864
Grup İçi	61,747	184	0,336		
Toplam	62,178	188			
Akademisyenlerin Ünvanına Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	3,070	5	0,614	1,901	0,096
Grup İçi	59,108	183	0,323		
Toplam	62,178	188			
Akademisyenlerin Görev Yaptıkları Birime Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	3,492	4	0,873	2,737	0,030
Grup İçi	58,686	184	0,319		
Toplam	62,178	188			
Akademisyenlerin Görev Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	3,075	6	0,512	1,578	0,156
Grup İçi	59,103	182	0,325		

Tablo 2.6 incelendiğinde, $P > 0,050$ olduğu için akademisyenlerin yaş gruplarına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, $P > 0,050$ olduğu için akademisyenlerin unvanlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, $P < 0,050$ olduğu için akademisyenlerin görev yaptıkları birime göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu, $P > 0,050$ olduğu için akademisyenlerin görev sürelerine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

Sonuç olarak; H8, H10 ve H12 hipotezleri reddedilmiş, H11 hipotezi kabul edilmiştir.

Akademisyenlerin görev yaptıkları birime göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu anlaşıldığı için farklılıkların hangi birimlerden kaynaklandığını anlamak amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır. Tukey HSD testinin sonuçları Tablo 2.7’de gösterilmiştir.

Tablo 2.7. Tukey HSD, Çoklu Karşılaştırma (Görev Yaptıkları Birimler – İş Tatmini) Sonuçları

(I) GÖREV	(J) GÖREV	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Fakülte	Y.Okul	0,03723	0,14368	0,999	-0,3586	0,4331
	M.Y.O.	-0,32651 *	0,10745	0,023	-0,6225	-0,0305
	Enstitü	-0,28777	0,33052	0,907	-1,1983	0,6228
	Rektörlük	-0,16883	0,13200	0,704	-0,5325	0,1948
Y.Okul	Fakülte	-0,03723	0,14368	0,999	-0,4331	0,3586
	M.Y.O.	-0,36374	0,16229	0,169	-0,8109	0,0834
	Enstitü	-0,32500	0,35218	0,888	-1,2953	0,6453
	Rektörlük	-0,20606	0,17949	0,781	-0,7006	0,2884
M.Y.O.	Fakülte	0,32651 *	0,10745	0,023	0,0305	0,6225
	Y.Okul	0,36374	0,16229	0,169	-0,0834	0,8109
	Enstitü	0,03874	0,33902	1,000	-0,8953	0,9727
	Rektörlük	0,15768	0,15204	0,838	-0,2612	0,5766
Enstitü	Fakülte	0,28777	0,33052	0,907	-0,6228	1,1983
	Y.Okul	0,32500	0,35218	0,888	-0,6453	1,2953
	M.Y.O.	-0,03874	0,33902	1,000	-0,9727	0,8953
	Rektörlük	0,11894	0,34758	0,997	-0,8387	1,0765
Rektörlük	Fakülte	0,16883	0,13200	0,704	-0,1948	0,5325
	Y.Okul	0,20606	0,17949	0,781	-0,2884	0,7006
	M.Y.O.	-0,15768	0,15204	0,838	-0,5766	0,2612
	Enstitü	-0,11894	0,34758	0,997	-1,0765	0,8387

* Ortalamalar arasındaki farklılık 0,05 düzeyinde önemlidir.

Tablo 2.7 incelendiğinde fakültelerdeki akademik personeller ile meslek yüksekokullarındaki akademik personellerin iş tatminleri arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Meslek yüksekokullarındaki akademik personelin diğer görev yerlerine göre dikkate değer ölçüde iş tatminlerinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

2.9.7. TOPLAM DUYGUSAL ZEKANIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMASINA İLİŞKİN ANALİZLER

2.9.7.1. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine ve Medeni Durumlarına Göre Toplam Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre duygusal zekadüzeyleri arasındaki farklılıklar t testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.8’de gösterilmiştir.

H13: Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre toplam duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H15: Akademisyenlerin medeni durumlarına göre toplam duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

Akademisyenlerin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasındaki farklılıklar t testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.8’de gösterilmiştir.

Tablo 2.8. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine ve Medeni Durumlarına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Sonuçları

Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Sonuçları										
	Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi							
	F	P	t	df	P (2-üçlü)	Ortalamaların Farkı	Farkların Standart Hatası	Farkların 95% Güven Aralığı		
								Alt	Üst	
İş Eşit Tatmini Varyanslar Varsayımı	0,240	0,624	-	187	0,531	-0,03325	0,05292	-0,13766	0,07115	
			0,628							
Farklı Varyanslar Varsayımı			-	154,710	0,538	-0,03325	0,05389	-0,13972	0,07321	
			0,617							
Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin T Testi Sonuçları										
	Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi							
	F	P	t	df	P (2-üçlü)	Ortalamaların Farkı	Farkların Standart Hatası	Farkların 95% Güven Aralığı		
								Alt	Üst	
İş Eşit Tatmini Varyanslar Varsayımı	2,544	0,112	0,538	187	0,591	0,02952	0,05487	-0,07872	0,13776	
			0,576							
Farklı Varyanslar Varsayımı			0,576	156,452	0,566	0,02952	0,05128	-0,07176	0,13080	

Cinsiyet için, Levene testinde $P > 0.05$ olduğu için varyansların eşitliği varsayımı geçerlidir. t testinde, $P > 0,05$ olduğu için akademisyenlerin cinsiyetlerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Medeni durumlar için, Levene testinde $P > 0.05$ olduğu için varyansların eşitliği varsayımı geçerlidir. t testinde, $P > 0,05$ olduğu için akademisyenlerin medeni durumlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Sonuç olarak; H13 ve H15 hipotezleri reddedilmiştir.

2.9.7.2. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına, Akademik Unvanlarına, Görev Yaptıkları Birime ve Görev Sürelerine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

H14: Akademisyenlerin yaş gruplarına göre toplam duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H16: Akademisyenlerin unvanlarına göre duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H17: Akademisyenlerin görev yaptığı birimlere göre duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

H18: Akademisyenlerin görev sürelerine göre duygusal zekaları arasında anlamlı farklılık vardır.

Akademisyenlerin yaş gruplarına, akademik unvanlarına, görev yaptıkları birime ve görev sürelerine göre toplam duygusal zeka düzeyleri arasındaki farklılıklar Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.9'da gösterilmiştir.

Tablo 2.9. Akademisyenlerin Yaş Gruplarına, Akademik Unvanlarına, Görev Yaptıkları Birimlere ve Görev Sürelerine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testlerinin Sonuçları

Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	,415	4	,104	,808	,522
Grup İçi	23,629	184	,128		
Toplam	24,043	188			
Akademisyenlerin Akademik Unvanlarına Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	3,234	5	0,647	5,689	0,000
Grup İçi	20,809	183	0,114		
Toplam	24,043	188			
Akademisyenlerin Akademik Görev Yaptıkları Birime Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	2,583	4	0,646	5,537	0,000
Grup İçi	21,460	184	0,117		
Toplam	24,043	188			
Akademisyenlerin Akademik Görev Sürelerine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	0,254	6	0,042	0,324	0,924
Grup İçi	23,790	182	0,131		
Toplam	24,043	188			

Tablo 2.9 incelendiğinde $P > 0,050$ olduğu için Akademisyenlerin yaş gruplarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, $P < 0,050$ olduğu için Akademisyenlerin Unvanlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı farklılık

olduğu, $P < 0,050$ olduğu için Akademisyenlerin görev yaptıkları birime göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu, $P > 0,050$ olduğu için Akademisyenlerin görev sürelerine göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

Sonuç olarak H14 ve H18 hipotezleri reddedilmiştir. H16 ve H17 hipotezleri ise, kabul edilmiştir.

Akademisyenlerin Unvanlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında belirlenen anlamlı farklılığın hangi unvanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını anlamak amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Tablo 2.10. Tukey HSD, Çoklu Karşılaştırma (Ünvan –Duygusal Zeka) Sonuçları

(I) ÜN	(J) ÜN	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Arş.Gör.	Okt.	0,29317*	0,08368	0,008	0,0521	0,5342
	Öğr.Gör.	-0,14379	0,06947	0,308	-0,3439	0,0563
	Yrd.Doç.Dr.	0,12384	0,06947	0,480	-0,0763	0,3239
	Doç.Dr.	0,01321	0,08514	1,000	-0,2320	0,2584
	Prof.Dr.	-0,11524	0,12668	0,944	-0,4801	0,2496
Okt.	Arş.Gör.	-0,29317*	0,08368	0,008	-0,5342	-0,0521
	Öğr.Gör.	-0,43696*	0,09034	0,000	-0,6972	-0,1768
	Yrd.Doç.Dr.	-0,16933	0,09034	0,421	-0,4295	0,0909
	Doç.Dr.	-0,27996	0,10288	0,076	-0,5763	0,0163
	Prof.Dr.	-0,40841*	0,13922	0,043	-0,8094	-0,0074
Öğr.Gör.	Arş.Gör.	0,14379	0,06947	0,308	-0,0563	0,3439
	Okt.	0,43696*	0,09034	0,000	0,1768	0,6972
	Yrd.Doç.Dr.	0,26763*	0,07736	0,009	0,0448	0,4904
	Doç.Dr.	0,15701	0,09169	0,525	-0,1071	0,4211
	Prof.Dr.	0,02855	0,13117	1,000	-0,3492	0,4063

(I) ÜN	(J) ÜN	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Yrd.Doç.Dr.					Lower Bound	Upper Bound
	Okt.	0,16933	0,09034	0,421	-0,0909	0,4295
	Öğr.Gör.	-0,26763 [*]	0,07736	0,009	-0,4904	-0,0448
	Doç.Dr.	-0,11063	0,09169	0,833	-0,3747	0,1535
	Prof.Dr.	-0,23908	0,13117	0,454	-0,6169	0,1387
Tukey HSD, Çoklu Karşılaştırma (Ünvan –Duygusal Zeka) Sonuçları						
(I) ÜN	(J) ÜN	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Doç.Dr.	Arş.Gör.	-0,01321	0,08514	1,000	-0,2584	0,2320
	Okt.	0,27996	0,10288	0,076	-0,0163	0,5763
	Öğr.Gör.	-0,15701	0,09169	0,525	-0,4211	0,1071
	Yrd.Doç.Dr.	0,11063	0,09169	0,833	-0,1535	0,3747
	Prof.Dr.	-0,12845	0,14010	0,942	-0,5320	0,2751
Prof.Dr.	Arş.Gör.	0,11524	0,12668	0,944	-0,2496	0,4801
	Okt.	0,40841 [*]	0,13922	0,043	0,0074	0,8094
	Öğr.Gör.	-0,02855	0,13117	1,000	-0,4063	0,3492
	Yrd.Doç.Dr.	0,23908	0,13117	0,454	-0,1387	0,6169
	Doç.Dr.	0,12845	0,14010	0,942	-0,2751	0,5320

* Ortalamalar arasındaki farklılık 0,05 düzeyinde önemlidir.

Tablo 2.10 incelendiğinde; Araştırma görevlileri ile okutmanların duygusal zeka düzeyleri arasında, okutmanlar ile öğretim görevlileri ve profesör dr.'ların duygusal zekaları arasında, öğretim görevlileri ile Yardımcı doçent doktor'lar arasında anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır.

Akademisyenlerin görev yaptıkları birimlere göre duygusal zeka düzeyleri arasında belirlenen anlamlı farklılığın hangi birimler arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını anlamak amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Tablo 2.11. Tukey HSD, Çoklu Karşılaştırma (Görev Yaptıkları Birimler – Duygusal Zeka) Sonuçları

(I) GÖREV	(J) GÖREV	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-0,04786	0,08689	0,982	-0,2872	0,1915
	3	-0,16930	0,06498	0,074	-0,3483	0,0097
	4	0,04547	0,19987	0,999	-0,5052	0,5961
	5	0,25972*	0,07982	0,012	0,0398	0,4796
2	1	0,04786	0,08689	0,982	-0,1915	0,2872
	3	-0,12144	0,09814	0,729	-0,3918	0,1489
	4	0,09333	0,21297	0,992	-0,4934	0,6801
	5	0,30758*	0,10854	0,040	0,0085	0,6066
3	1	0,16930	0,06498	0,074	-0,0097	0,3483
	2	0,12144	0,09814	0,729	-0,1489	0,3918
	4	0,21477	0,20501	0,833	-0,3500	0,7796
	5	0,42902*	0,09194	0,000	0,1757	0,6823
4	1	-0,04547	0,19987	0,999	-0,5961	0,5052
	2	-0,09333	0,21297	0,992	-0,6801	0,4934
	3	-0,21477	0,20501	0,833	-0,7796	0,3500
	5	0,21424	0,21019	0,846	-0,3648	0,7933
5	1	-0,25972*	0,07982	0,012	-0,4796	-0,0398
	2	-0,30758*	0,10854	0,040	-0,6066	-0,0085
	3	-0,42902*	0,09194	0,000	-0,6823	-0,1757
	4	-0,21424	0,21019	0,846	-0,7933	0,3648

*Ortalamalar arasındaki farklılık 0,05 düzeyinde önemlidir.

Tablo 2.11 incelendiğinde rektörlükte görev alan akademik personelin duygusal zeka düzeyleri ile Fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademik personelin duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

2.10. SONUÇLARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İş tatmini akademisyenlerin duygusal zeka düzeyinden bağımsız değildir. İş tatmini ile duygusal zeka düzeyi arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki mevcuttur.
- İş tatmini akademisyenlerin kişisel beceriler boyutundan bağımsız değildir. İş tatmini ile kişisel beceriler boyutu arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki mevcuttur.
- İş tatmini akademisyenlerin genel ruh hali boyutundan bağımsız değildir. İş tatmini ile genel ruh hali boyutu arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki mevcuttur.
- Akademisyenlerin görev yaptıkları birimlere göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. Bu farklılık: Fakültelerde görev yapan akademik personeller ile meslek yüksekokullarında görev yapan akademik personellerin iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.
- Akademisyenlerin görev yaptıkları birimlere göre iş tatmini düzeyindeki farklılıklar incelendiğinde, tatmin düzeyi en yüksek olan birimin meslek yüksekokulları olduğu; sonrasında da sırasıyla enstitüler, rektörlük, fakülteler ve son olarak da yüksek okulların geldiği görülmüştür.
- Akademisyenlerin ünvanlarına göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. Bu farklılık: Araştırma görevlilerinin duygusal zekaları ile okutmanların duygusal zekaları arasındaki farklılıktan, okutmanların duygusal zekaları ile öğretim görevlileri ve profesör doktor'ların duygusal zekaları arasındaki farklılıktan ve öğretim görevlilerinin duygusal zekaları ile yardımcı

doçent doktor'ların duygusal zekaları arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

- Akademisyenlerin ünvanlarına göre duygusal zeka düzeyindeki farklılıklar incelendiğinde, duygusal zeka düzeyi en yüksek olan akademisyen grubunun öğretim görevlileri olduğu sonrasında da sırasıyla; profesörler, araştırma görevlileri, doçentler, yardımcı doçentler ve son olarak da okutmanların geldiği görülmüştür.
- Akademisyenlerin görev yaptıkları birimlere göre duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. Bu farklılık: Rektörlükte görev yapan akademik personelin duygusal zekaları ile fakültelerde, yüksekokullarda ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademik personellerin duygusal zekaları arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.
- Akademisyenlerin görev yaptıkları birimlere göre duygusal zeka düzeyindeki farklılıklar incelendiğinde, duygusal zeka düzeyi en yüksek olan birimin meslek yüksekokulları olduğu; sonrasında da sırasıyla yüksekokul, fakülteler, enstitü ve son olarak da rektörlük geldiği görülmüştür.

2.11. SONUÇ VE ÖNERİLER

Akademisyenlerin duygusal zekası ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair literatürdeki eksikten yola çıkarak yaptığımız bu çalışmada elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri, araştırma için belirlenen bazı demografik değişkenlere göre (Görev yaptıkları birim) farklılık göstermektedir. Kurumun iş tatmini bakımından zayıf noktası olan yüksekokullara ve fakültelere yönelik özel bir çalışma yürütmesi uygun olacaktır. Bu çalışma ile bu birimlerde çalışan akademik personelin motivasyon ve iş tatminini arttırabilecek koşulların sağlanması gerekmektedir.

Celal Bayar Üniversitesi Akademisyenlerinin duygusal zeka düzeyleri, araştırma için belirlenen bazı demografik değişkenlere göre (ünvan ve görev yaptıkları birim) farklılık

göstermektedir. Kurumun duygusal zeka bakımından zayıf olan okutmanlar, yardımcı doçent doktorlar ve doçent doktorlar için duygusal zekalarını geliştirecek hizmet içi eğitimler ve duyarlılık eğitimleri planlanmalıdır. Kurumun bu konuda özellikle rektörlük, enstitüler ve fakültelerde eğitimler ve seminerler düzenlemesi faydalı olabilir.

Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri ile duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü, zayıf bir ilişki vardır. Bu sonuç ,diğer meslek grupları üzerine literatürde yapılan araştırmalardan, hizmet sektörü çalışanları (Howard 2008),çağrı merkezi çalışanları (Feyerabend, 2009) ve işletme fakültesi dekanları (Coco, 2009) konusundaki benzer çalışmaların bulgularını desteklemektedir. Akademisyenlerden daha fazla verim almak ve nitelikli işgücünü üniversitede tutabilmek adına, kurum akademik personelin duygusal becerilerini geliştirmek için yeni düzenlemeler ve organizasyon sunumlarına gitme yolunu tercih etmelidir.

Yine, akademisyenlerin iştatmin düzeyleri ile kişisel beceriler arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Bu nedenle, kurumun iş tatminini arttırmak amacı ile akademisyenlerin kişisel becerilerini geliştirmesini sağlayacak çeşitli eğitim, seminer ve uygulamalar düzenlemesi uygun olabilir.

Akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri ile genel ruh halleri arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Bu nedenle, kurumun iş tatminini arttırmak amacı ile akademisyenlerin ruh sağlığı açısından çeşitli önlemler alması gerekmektedir. Bu amaçla, akademik personel alımlarında bu noktada hassas davranılmalı ve mevcut personelin sağlığı için de üniversite bünyesindeki psikolojik danışma merkezlerinin işlerlik ve fonksiyonları güçlendirilmelidir. Ayrıca genel ruh sağlığı adına kişisel gelişim uzmanlarından pozitif yaşama ilişkin seminer desteği de alınabilir. Gerek görüldüğü takdirde , akademik birimlere ya da bireylerin kendilerine özel periyodik eğitimler de düzenlenebilir.

Duygusal zeka ve iş tatmini arasında ilişki olduğuna dair yukarıdaki bulgular, adı geçen çalışmalarla(Howard ,2008 ; Feyerabend, 2009 ; Coco, 2009) aynı yönde sonuçlar ortaya koysa da, bazı araştırmaların bulguları ile de farklı sonuçlar ortaya koymuştur.

Örneğin , ileri teknoloji çalışanları üzerinde (Clanton , 2005)ve polisler üzerinde yapılan araştırmalarda (Millet, 2007) bu işgörenlerin duygusal zekaları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Sonuç olarak, duygusal zekanın iş tatminine neden olabildiği ve bu pozitif ilişkinin bazı meslek gruplarında , diğerlerine göre çok daha açık olduğu görülmektedir.Gelecekte yapılacak benzer çalışmalar, bu pozitif ilişkinin görüldüğü başka meslek gruplarını da lirtatüre katacaktır.Yine bundan sonraki araştırmaların çok daha geniş örneklerle çalışmaları alınan sonuçların genellenebilirliğini daha da artıracaktır.

Literatürde araştırmamızı destekleyen bulgulardan da yola çıkılarak denilebilir ki, bir örgütün kişiliği örgütteki insanların ne kadar iyi geçindikleri ve motive oldukları ile belirlenmektedir. Yine, örgüt kendi içindeki insanlar üzerinde bir güç odağı olduğu için, örgütle, bu örgütte çalışarak yaşamlarını kazanan insanlar arasında etkin bir güç farklılaşması vardır.Bu farklılaşma doğru ele alınamadığı takdirde sistemin işleyişini negatif yönde etkileyebilecek başka sorunlara sebep olabilecektir.İşte bu farklılaşma ve sorunları ele almada en etkili beceriler duygusal becerilerdir ve örgütler bu sorunları aşmak için duygusal yönden zeki işgörelere ihtiyaç duyacaktır. Bunu sağlamanın da en etkili yolu duygusal zeka faktörünün iş hayatındaki önemli rolünü kavramak ve onu doğru kullanmayı bilmekten geçmektedir (Senge, 1990, s.84).

KAYNAKÇA

ABRAHAM, R. (1999). **Emotional intelligence in organizations: A conceptualization.** Genetic, Social & General Psychology Monographs, 126(2) s. 209-224.

ABRAHAM, R. (2000). **The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence—outcome relationships.** The Journal of Psychology, 134, 169-184

ACKER G.M. (1999). **The impact of clients' mental illness on social workers' job satisfaction and burnout.** Health and Social Work, 24 (2)

ACKERMAN P.L. veGOFF, M. (1994). **Typical intellectual engagement and personality** :Reply to RocklinJournal of Educational Psychology, Vol 86(1), Mar 1994, s. 150-153

AFOLABI, R.K, (2010). **Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Performance and Job Satisfaction among Nigerian Policemen** Current Research Journal of Social Sciences 2(3): 2010, s. 147-154

ARCHES, J. (1991). **Social structure, burnout, and job satisfaction.** Social Work, 36

ASHKANASY, N. M., veDAUS, C. S. (2005). **Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated.***Journal of Organizational Behavior*, Vol . 26

BACHMAN, J., Stein, S., CAMPBELL, K., veSİTARENİOS, G. (2000). **Emotional intelligence in the collection of debt.** International Journal of Selection & Assessment, Vol.8 , s.176-182

BALFOUR, D., ve NEFF, D. (1993). **Predicting and managing turnover in human service agencies: A case study of an organization in crisis.** Public Personnel Management, Vol .22

BALZER W. K., KİHM, J. A., SMİTH, P. C., IRWİn, J. L., BACHİOCHİ, P. D., ROBİE, C., SİNAR, E. F., vePARRA, L. F. (1997). **Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI, 1997 revision) and the Job in General scales.** OH: Bowling Green State University.

BARLI, Önder. (2008). **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, Aktif Yayınevi, İstanbul

BAR-ON, R. (1997). **The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Test of Bar-On, R.:** Technical Manual. North Tonawanda, NY: Multi-Health Systems, Inc.

BAR-ON, R. (2000). **Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i).** In R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), Handbook of emotional intelligence San Francisco: Jossey-Bass, s. 363-388

BAR-ON, R. (2004). **Bar-On emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence**. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

BAR-ON, R. (2006). **The Bar-On model of Emotional Social Intelligence (ECI)**. Issues in Emotional Intelligence, Retrieved June 25, 2007 from www.eiconsortium.org, s.47-59

BAR-ON, R., HANDLEY, R., ve FUND, S. (2006). **The impact of emotional intelligence on performance**. In V. U. Druskat, F. Sala, ve J. Mount (Eds.). Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups s. 3-19.

BARRICK, M. R., ve MOUNT, M. K. (1991). **The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis**. Personnel Psychology

BİNGÖL, D. (1996). **Personel Yönetimi**. Beta Yayınları, İstanbul.

BLAU, G. (1999), “**Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction**”, Human Relations, Vol. 52 No. 8, s. 1095-1110

BOYATZİS, R. E., ve SALA, F. (2004). **The Emotional Competence Inventory (ECI)**. In G. Geher (Ed.). **Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy** (Hauppauge, NY: Nova Science Publishing, s. 147-180

BOYATZİS, R. E., GOLEMAN, D., ve HayGroup (2001). **The Emotional Competence Inventory (ECI)**. Boston: HayGroup.

BRACKETT, M. A., ve SALOVEY, P. (2004). **Measuring emotional intelligence with the Mayer- Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)**. In G. Geher (Ed.). **Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy** Hauppauge, NY: Nova Science Publishing, s. 181-196

BRACKETT, M.A. ve MAYER, J.D. (2003). **Convergent, discriminant and incremental validity of competing measures of emotional intelligence**. Personality and Social Psychology Bulletin, 29, s. 1147-1158

BROWN, C, GEORGE-CURRAN, R., ve SMİTH, M. L. (2003). **The role of emotional intelligence in the career commitment and decision-making process**. Journal of Career Assessment, 11(4), s. 379-392

BUITENDACH, J.H , Rothmann, S. (2009). **The validation of Minnesota job satisfaction questionnaire in selected organisations in South Africa**. The journal of Human Research Management , Vol 7 (1) , 183.

BUSSO , L. (2003) .The Relationship between emotional intelligence and contextual performance as influenced by job satisfaction and locus of control orientation. Dissertation Thesis, Alliant International University.

CARMELI A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. Journal of Managerial Psychology, 18 , s. 788-813.

CARNEY M.P. (1999) The Human Side of Organizational Change: Evolution, Adaptation and Emotional Intelligence, A Formula for Success. Unpublished Doctoral Dissertation, Widener University

CARUSO,D .(2002) What is emotional intelligence ? In C.J Wolfe Associates (Eds.) Emotionally intelligent certification workshop (handout) Mashantucket , CT : C.J Wolfe Associatesmm

CARUSO D. (1999). Applying the ability model of emotional intelligence to the world of world. Retrieved January, 2004, from <http://www.virtent.com>

CARUSO D. (2006). Emotional intelligence. Retrieved May 5, 2006,vol 18 from www.psicothema.com, s. 34-41

CARUSO, D.R. and SALOVEY,P. (2004). The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass

CHERNISS, C. veADLER, M. (2000). Promoting emotional intelligence in organizations. Alexandria,VA: American Society for Training and Development.

CHERNISS, C. and GOLEMAN, D. (2001). The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve the emotional intelligence in individuals, groups and organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

CHIVA, R, (2007).Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability, Spain

CHIVA, R. veALEGRE, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. Personnel Review, 37(6) Retrieved September 13, 2010, from ProQuest database.

CLANTON S.C .(2005). An exploratory study of emotional intelligence , self esteem and job satisfaction of high-tech employees. Dissertation thesis, Capella University

COCOC.M. (2009). Emotional intelligence and job satisfaction:The EQ relationship for deans of US business schools. Dissertation Thesis, Anderson University

COHEN, J. (ed.) (1999). **Educating minds and hearts: Social emotional learning and the passage into adolescence.** New York: Teachers College Press.

COHEN, S., veHERBERT, T.B. (1996). **Health psychology: Psychological factors and physical disease from the perspective of human psychoneuroimmunology.** Annual Review of Psychology, 47

CONRAD, C., vePOOLE, M. S. (2005). **Strategic organizational communication in a global economy (6th Ed.).** Belmont, CA: Thomson Wadsworth,

CONTE, J. M. (2005). **A review and critique of emotional intelligence measures.** Journal of Organizational Behavior, 26, s. 433-440

COOPER R. K..veSAWAF. A.(1997).**Executlve EQ: Emotional Intellgences İn Leadership and Organizatıons,** New York. GrasseüPutnam.

COTE, S., veMİNERS, C. T. H. (2006). **Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance.** Administrative Science Quarterly, 51 ,s. 1-28.

CRANNY J., SMİTH, P. C, veSTONE, E. F. (Eds.). (1992). **Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance.** New York: Lexington Books

DAVIES M., STANKOV, L., veROBERTS, R.D. (1998). **Emotional intelligence: In search of an elusive construct.** Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 75 s. 989-1015

DAWDA, D., veHART, S. D. (2000). **Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students.** Personality and Individual Differences, 28

DAY, A. L. (2004). **The measurement of emotional intelligence: The good, the bad, and the ugly.** In N. Geher (Ed.). Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy Hauppauge, NY: Nova Science Publishing

DAY A. L., veKELLOWAY, E. K. (2004). **Emotional intelligence in the workplace: Rhetoric and reality.** In G. Geher (Ed.). Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy Hauppauge, NY: Nova Science Publishing , s. 219-241

DOUGLAS , F. (2004).**Consciousness, Emotional Self-Regulation and the Brain** Review Article Journal of Consciousness Studies, 11, No. 9, 2004

DULEWICZ, S.V., ve HİGGS, M.J. (2000). **Emotional intelligence: A review and evaluation study.** Journal of Managerial Psychology, 15(4)

EISENBERG, E. M., ve GOODALL, H. L. (2004). **Organizational communication: Balancing creativity and constraint** (4th Ed.). New York: Bedford's St. Martin Press.

EMMERLING R.J. veCHERNİSS, C. (2003). **Emotional intelligence and the career choice process**. Journal of Career Assessment, 11, s. 153 -167

FEYERABEND,R. O. (2009). **The relationship of emotional intelligence, demographic characteristics, and job satisfaction to Indian call center agents' intentions to stay on the job** . Dissertation thesis, University of Maryland University

FISHER, C. D. (2000). **Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction?**Journal of Organizational Behavior, 21, s. 185-205

FISHER, C. D. (2002). **Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory**. Journal of Organizational Behavior, 24, s. 1-15

FITZPATRICK, P.G. (2002). **Turnover of certified nursing assistants: A major problem for long-term care facilities**. Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare, 80(2)

FORD, M. (2010). **The impact of emotional intelligence on job satisfaction : A study of front –line staff at a large healthcare organization**. Dissertation thesis, Capella University.

FRASER T.M. (1983). **Human stress, work and job satisfaction: A critical approach**. Geneva, Switzerland: International Labour Office.

GARDNER, H. (2004), **Zihin Çerçevesi, Çoklu Zekâ Kuramı**, (Çev. Ebru Kılıç), İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1. Baskı.

GOLEMAN D, BOYATZİS R, MCKEE A, **Yeni Liderler**, çev. Filiz NAYIR, Osman DENİZTEKİN, 1. Basım, Varlık Yayını, İstanbul, 2002.

GOLEMAN D. (1995). **Emotional Intelligence**. New York: Bantam Books.

GOLEMAN, D. (1998). **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books

GOLEMAN D. (2000). **Leadership that gets results**. Harvard Business Review

GOLEMAN, D. (2006). **Social intelligence: The revolutionary new science of human relationships**. New York: Bantam, s. 83-84

GREENBERG J. veBARON, R.A. (2003). **Behavior in Organizations** (8th Ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

GRIFFETH, R. W., veHORN, P. W. (1995). **The employee turnover process**. Research in Personel &Human Resource Management, 13

GRUNEBERG, M.M. (1979). **Understanding job satisfaction**. London: The Macmillan Press, Ltd.

GURIN, G., VEROFF, J. ve FELD, S. (1960). **Americans view their mental health**. New York: Basic Books

GÜNEY, S. (2006). **Yönetim ve Organizasyon**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

HAGEDORN L.S. (2000). **Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, theories, and outcomes**. In Hagedorn, L.S. (Ed.), What contributes to job satisfaction among faculty and staff? San Francisco: Jossey-Bass

HEMMATI T., MILLS, J. F., veKRONER, D. G. (2004). **The Validity of the Bar-On Emotional Quotient in an Offender Population**. Personality and Individual Differences, 37, s. 695-706

HENNE D., veLOCKE, E. A. (1985). **Job Dissatisfaction: What are the Consequences?** International Journal of Psychology, 20(2)

HERZBERG ,F. (1975).**One more time : How do you motivate employees?** In R.M Steers veL.W Porter (Eds), Motivation and Work Behaviour

HERZBERG, F. (1959). **The motivation to work** (2nd ed.), New York: John Wiley & Sons

HIRSCHFELD .R. (2000). **Does revising the intrinsic and extrinsic sub-scales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Short Form make a difference?** Educational and Psychological Measurement, 60(2)

HOPPOCK, R. (1935). **Job satisfaction**. New York: Harper

HOOVEN, C., GOTTMAN, J.M., Katz, L.F. (1995). **Parental meta-emotion structure predicts family and child outcomes**. Cognition and emotion, 9

HOWARD, M.C. A (2008) .**Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction, organizational, and occupational commitment among humanservice workers**. Dissertation Thesis , Capella University

HOY, W. K., veMISKEL, C. G. (1987). **Educational administration: Theory, research, and practice** (4th ed.). New York: McGraw-Hill

HUNT, T. (1928). **The measurement of social intelligence**. Journal of Applied Psychology, 12, s. 317 - 334

HWANG F. (2007). **The relationship between emotional intelligence and teaching effectiveness**. Dissertation Abstracts International, 69,10

IVANCEVITCH J. M., veDONNELLY, J. H. (1969). **Job satisfaction research: A management guide for practitioners.** Personnel Journal, 47, 172-177

JACOBS R. L. (2001). **Using human resource functions to enhance emotional intelligence.** In C. Cherniss ve D. Goleman (Eds.), The emotionally intelligent workplace. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

JUDGE, T. A., BONO, J. E., ve Locke, E. A. (2000). **Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics.** Journal of Applied Psychology, 85(2)., s. 237-249

JUDGE T., THORESEN, C., BONO, J., ve PATTON, G. (2001). **The job satisfaction job performance relationship: A qualitative and quantitative review.** Psychological Bulletin, 127

KAFETSIOS, K. ve ZAMPETAKIS, L.A. (2007). **Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work.** Personality and Individual Differences, 44

KOHN M. L. and SCHOOLER C. (1973). **"Occupational Experience and Psychological Functioning: An Assessment of Reciprocal Effects."** American Sociological Review 38

KINI, R. B; HOBSON, C. J(2002). **Motivational theories and successful total quality initiatives** *International Journal of Management*, 19, 4

KINICKI, A. J., MCKEE-RYAN, F. M., SCHRİESHEİM, C. A., veCARSON, K. P. (2002). **Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis.** Journal of Applied Psychology, 87(1), s. 14-32

KOÇEL, T. (2005). **İşletme Yöneticiliği.** Arıkan Basım Yayım, İstanbul

KREITNER, A., KINICKI ,A (2008). **Organisational Behaviour.** 8th (edn.), McGraw-Hill: New York.

KULSHRESTHA, U. veSEN, C. (2006). **Subjective well-being in relation to emotional intelligence and locus of control among executives.** Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 32(2), s. 129-134

KUNNANATT J. T. (2004). **Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness.** Human Resource Development Quarterly, 15(4)

KWIATKOWSKI, R. (2003). **Trends in organizations and selection: An introduction.** Journal of Managerial Psychology, 18(5)

LAMBERT M.J., veBERGİN, A.E. (1994). **The effectiveness of psychotherapy.** In A.E. Bergin and S.L. Garfield (Eds.), Handbook of psychotherapy and behavior change (4th ed)., New York: John Wiley & Sons.

LANDY F.J. veCONTE, J.M. (2004). **Work in the 21st century**. Burr Ridge, IL: McGraw Hill

LAW W. (2004). **The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies**. Journal of Applied Psychology, 89:.. leadership. Leadership & Organization Development Journal, 22(1), 5, s. 483–496

LEEDY P. D., veORMROD, J. E. (2005). **Practical research: Planning and design** (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

LIVINGSTONE, H. A., veDAY, A. L. (2005). **Comparing the construct and criterion-related validity of ability-based and mixed-model measures of emotional intelligence**. Educational and Psychological Measurement, 65, s. 757-779

LOCKE, E. A. (1969). **What is job satisfaction?** Organizational Behavior and Human Decision Processes, 4, s. 309-336

LOCKE, E.A. (1976). **The nature and causes of job satisfaction**. In Marvin D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology ,Chicago: Rand McNally College Publishing Company, s. 1297-1349

LOCKE, E.A. (2005). **Why emotional intelligence is an invalid concept**. Journal of Organizational Behavior, 26

LOPES P. N., GREWAL, D., KADIS, J., GALL, M., veSALOVEY, P. (2006). **Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work**. Psicothema, 18(1)

LUTHANS F. (1995) .**Organizational Behaviour 7th edition** , McGraw Hill New York

McCANN, C, MATTHEWS, G, ZEIDNER, M., veROBERTS, R. D. (2003). **Psychological assessment of emotional intelligence: A review of self-report and performancebased testing**. The International Journal of Organizational Analysis, 11, s. 247-274

McCANN, C., MATTHEWS, G., ZEIDNER, M., veROBERTS, R. D. (2004). **The assessment of emotional intelligence: On frameworks, fissures, and the future**. In G. Geher (Ed.). **Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy** Hauppauge, NY: Nova Science Publishing, s. 21-52

MAGNUSSON D. (1976). **The person and the situation in an interactional model of behavior**. Scandinavian Journal of Psychology, 17

MARTINEZ-Pons, M. (2000). **Emotional intelligence as a self-regulatory process: A social cognitive view**. Imagination, Cognition and Personality, 19

- MASLOW, A. J. (1971). **The farther reaches of human nature**. New York: Viking Press.
- MASLOW, A. J. (1970). **Motivation and personality**. New York: Harper and Row.
- MATTHEWS, G., ZEIDNER, M., veROBERTS, R.D. (2004). **Emotional intelligence: Science and myth**. Boston: MIT Press.
- MAYER, J. D., veSALOVEY, P. (1997). **What is emotional intelligence?** In P. Salovey ve D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* New York: Basic Books, s. 3-31
- MAYER , J.D (2001) **A field guide to emotional intelligence** .Emotional intelligence in everyday life. Phildelphia, Physchology Press, 185 -211
- MAYER, J. D., SALOVEY, P., CARUSO, D. R., (2003). **Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0**. *Emotion*, 3, s. 97-105
- McGINNIS, A.L. (1985). **Bringing out the best in people: How to enjoy helping others excel**. Minneapolis, MN: Augsburg.
- McHENRY, R. (2001). **Frames of mind: Online psychometrics (panel debate)**. *People Management*, 14 June, 31.
- McCLELAND D. C. (1964). **Power: The inner experience**. New York: Irvington
- MILLET, T. (2007). **An examination of trait emotional intelligence factors: Their relationship to job satisfaction among polica officers**. Dissertation thesis, Capella University.
- MIRVIS, D. M., GRANNEY, M. J., INGRAM, L., TANG, J., ve KILPATRICK, A. O. (2006). **Burnout and psychological stress among deans of colleges of medicine: A national study**. *Journal of Health and Human Services Administration*, 29(1), s. 4-25
- MORTIMER, J.T. (1979). **Highlights of the literature: Changing attitudes toward work**. Scarsdale, NY: Work in America Institute, Inc.
- MOORMAN, W.(1993).**Job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behaviour** *Human Relations* ,Vol 46 , No 6
- MUCHINSKY, P. M. (2000). **Psychology applied to work** 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning, s. 127-129, 271-273
- MUHAMMAD, D. T. (2005). **The relationship between emotional intelligence and job satisfaction: Testing the claim that emotional intelligence quotient predicts level of job satisfaction**. *Dissertation Abstracts International*, 66 (11), 6322. (UMI No. 3196735)

MURPHY, K.R., veSIDEMAN, L. (2006). **The fadification of emotional intelligence.** In K.R.

NEWMAN J.E. (1975). **Understanding the organizational structure-job attitude relationship through perceptions of the work environment.** Organizational Behavior and Human Performance, 14

NIKLAS, C. D., veDORMANN, C. (2005). **The impact of state affect on job satisfaction.** European Journal of Work and Organizational Psychology 14(4), 367-388

NIKOLAU I., veTSAOUSIS, I. (2002). **Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment.** The International Journal of Organizational Analysis, 10(A), s. 327-342

O'TOOLE J. (ed.) (1973). **Work in America: Report of a special task force to the secretary of health, education and welfare.** Cambridge, MA: MIT Press.

ONYETT, S., PILLINGER, T., veMUIJEN, M. (1997). **Job satisfaction and burnout among members of the community mental health teams.** Journal of Mental Health, 6, 55-66. Retrieved October 22, 2006 from the Academic Search Premier database.

OSHAGBEMI, T. (1999). **Academics and their managers: A comparative study in job satisfaction.** Personnel Review, 28(1/2), s. 108-123

ÖZKALP E. , KIREL Ç.(2001).**Örgütsel Davranış** Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın no:149 Eskişehir

PADDE, P. (1993). **An evaluation of the supervisory techniques of the Extension supervisors as they relate to the job performance among the Extension agents in the agricultural Extension service in the eastern region of Uganda.** Unpublished masters theses. Columbus, OH: The Ohio State University.

PALMER B. R., GIGNAC, G., MANOCHA, R., veSTOUGH, C. (2005). **A psychometric evaluation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0.** Intelligence, 33, s. 285-305

PARDEE , D.J. (2009).**Emotional intelligence and job satisfaction among mental health professionals.**Dissertation Thesis. Northern Arizona University.

PEKRUN, R., veFRESE, M. (1992). **Emotion in work and achievement.** International Review of Industrial and Organizational Psychology, 7, s. 153-196

PETRIDES, K. V., veFURNHAM, A. F. (2006). **The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables.** Journal of Applied Social Psychology, 36(2), s. 313-320.

PLATSIDOU, M. (2010). **Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction.** School Psychology International, 31(1), Retrieved September 13, 2010, from ProQuest database.

REED WOODARD, M. A., veCLARK, R. D. (2000). **Put some feeling into it.** Black Enterprise, 30(10)

ROWDEN, R. W. (2002). **The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses.** Human Resource Development Quarterly 13(4)

ROZELL E.J. PETTİJOHN C.E. vePARKER R.S.(2004).**Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment.** Psychology&Marketing. 21(6) , s. 405–424

SABUNCUOĞLU Z. ; VERGİLİEL M.,(2008).**Örgütsel Psikoloji**, Bursa Alfa Aktüel Basım Yay.Dağ.Ltd.Şti..

SALA, F. (2001). **Do programs designed to increase emotional intelligence at work-work?** Retrieved January 30, 2004, from www.eiconsortium.org

SALOVEY P. ve Mayer, J.D. (1990). **Emotional intelligence.** Cognition and Personality, 9, s. 185-211

SALOVEY P. veSLUYTER, D. (1997). **Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators.** New York: Basic Books.

SATTLER J.M. (2001). **Assessment of children: Cognitive applications.** LaMesa, CA: Sattler Publishers

SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G. ve Osborn, R.N.(2000)**Organizational behavior** (7th Ed). New York, NY: John Wiley & Sons.

SCHMIDT, F. L., veHUNTER, J. E. (1998). **The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings.** Psychological Bulletin, 124, s. 262-274

SCHUTTE N. S., MALOUFF, J. M., BOBIK, C., COSTON, T. D., GREESON, C., JEDLICKA, C., RHODES, E., veWENDORF, G. (2001) **Emotional intelligence and interpersonal relations.** The Journal of Social Psychology, 141, s. 167-177

SCHUTTE, N. S., MALOUFF, J. M., HALL, L. E., HAGGERTY, D. J., COOPER, J. T., GOLDEN, C. J., veDORNHEİM, L. (1998). **Development and validation of a measure of emotional intelligence.** Personality and Individual Differences, 25

SPENCER L. (2001). **The economic value of emotional intelligence competencies and EIC-based programs.** In G. Cherniss ve D. Goleman (Eds.), The emotionally

intelligent workplace:How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups,and organizations,San Francisco: Jossey-Bass

SALA F. (2006). **Emotional Competence Inventory-Technical Manual**. Boston: McClelland Center for Research and Innovation

SEASHORE, S.E. and TABER, T.D. (1975). **Job satisfaction indicators and their correlates**. American Behavioral Scientist, 18, 333-368

SENGE, P. M. (1990). **The fifth Discipline**. New York, NY: Currency Doubleday

SIMMONS S. ve SIMMONS, Jr., J.C. (1997) **Measuring emotional intelligence with techniques for self-improvement: The groundbreaking guide to applying the principles of emotional intelligence**. Arlington, TX: The Summit Publishing Company.

SLASKI, M, veCARTWRIGHT, S. (2002). **Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers**. Stress and Health, 18, s. 63-68

SOUSA-Poza, A., veSOUSA-POZA, A. A. (2000). **Taking another look at the gender/job satisfaction paradox**. Retrieved on February 3, 2004, from www.uiowa.edu/~sasegend/index.htm

SPECTOR, P. (1985). **Measurement of human service staff satisfaction: Development of job satisfaction survey**. American Journal of Community Psychology, 13, s. 693-713

SPECTOR, P. E. (1997). **Job satisfaction: Application assessment, causes, and consequences**. Thousand Oaks, CA: Sage.

STEIN, S. J., veBOOK, H. E. (2000). **The EQ edge: Emotional intelligence and your success**. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

STEINER ,C. (1997). **Achieving emotional literacy**. London: Bloomsbury Publishing.

STEWART, L.(2008) .**The relationship of emotional intelligence to job satisfaction and organizational commitment**. Dissertation Thesis , Regent University.

STEVENS D.P., KİGER, G., veRİLEY, P.J. (2002). **Coming unglued? Workplace characteristics, work satisfaction, and family cohesion**. Social Behavior and Personality, 30, s. 289–302

SULIMAN, A.M. veAL-SHAİKH ,K.(2007). **Emotional intelligence and work: Links to conflict and innovation**. Employee Relations, 29 (2)

SVYANTEK D. J., veRAHİM, M. A. (2002). **Links between emotional intelligence and behavior in organizations: Findings from empirical studies**. The International Journal of Organizational Analysis, 10, s. 299-301

SY, T., ve COTE, S. (2004). **Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization.** Journal of Management Development, 23, s. 437-455

SY, T., TRAMS. ve. O'HARA, L.A. (2006). **Relation of employee and manager to job satisfaction and performance.** J. Vocat. Behav., 68(3), s. 461-473

ŞİMŞEK Ş. , AKGEMCİ T. , ÇELİK A, (2001) **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.** Nobel Yayın Dağıtım , Ankara

TABATABAI, H.A (1980) **A Comparative study of job satisfaction and internal-external locus of control in private and public orgnaizations.** Unpublished dissertation , United States International University , San Diego.

TANNENBAUM A.S., KAVİC, B., ROSNER, M, VIANELLO, M. ve WIESER, G. (1974). **Hierarchy in organizations.** San Francisco: Jossey-Bass.

TETT, R. P. ve MEYER, J. P. (1993). **Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings.** Personnel Psychology, 46, s. 259-293

TEVRÜZ S. ve SÜREKLİ D. (1996), **Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı-Endüstri ve Örgüt Psikolojisi.** İstanbul: Kalder Yayını s.37

VAN ROOY D. L., ve VİSWESVARAN, C. (2004). **Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net.** Journal of Vocational Behavior, 65, s.71-95

VANDERVOORT D. J. (2006). **The Importance of Emotional Intelligence in Higher Education.** *Current Psychology*, 25, (1)

VILLARD, J. A. (2004). **Determining the relationship between job satisfaction of county extension unit employees and the level of emotional intelligence of extension county,** Dissertation thesis

VOYDANOFF P. (1978). **The relationship between perceived job characteristics and job satisfaction among occupational status groups.** Sociology of Work and Occupations, 5

VROOM, V.H. (1964). **Work and motivation.** New York: John Wiley & Sons

WAGNER S.E. (2006). **From “satisfied” to “engaged”.** Nursing Management

WAHBA M.A and BRIDWELL, L.G (1976) **Maslow reconsidered : A review of research on the need hierarchy theory .** Organizational Behaviour and Human performanse, 15 , s. 212-240

WEINBERGER, L. A. (2004). **An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership style**. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference, Austin, TX.

WEISS, H.M. (2002). **Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences**. Human Resources Management Review, 12(2), s.173-194

WEITEN, W., veLLOYD, M. A. (2003). **Psychology applied to modern life: Adjustment in the 21st century** Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

WILLIAMS, R.K (2007) **Emotional intelligence and leadership style :An investigation within a major telecommunications company**. Dissertation Thesis, Capella University .

WOFFORD, T. D. (2003). **A study of worker demographics and workplace job satisfaction for employees in a global engineering and construction organization**. Dissertation Abstracts International, 64 (3), 990. (UMI No. 3083929)

WONG, C., WONG, P., veLAW, K. S. (2007). **Evidence of the practical utility of Wong’s emotional intelligence scale in Hong Kong and mainland China**. Asia Pacific Journal of management, s. 243-274

WOODRUFFE, C. (2001). **Promotional intelligence**. People Management, 11.

WORREL, G.T (2004) **School Psychologists’ Job Satisfaction: Ten Years Later**. Dissertation Thesis .Virginia State University.

ZEIDNER, M., MATTHEWS, G., ve Roberts, R. D. (2004). **Emotional intelligence in the workplace: A critical review**. Applied Psychology: An International Review, 53

ZEIDNER M., ROBERTS, R.D. ve Matthews, G. (2001). **Slow down you move too fast: Emotional intelligence remains an “elusive” intelligence**. Emotions, 1, s. 196-231.

ZEIDNER, M., ROBERTS, R.D. veMATTHEWS, G. (2008). **The science of emotional intelligence: Current consensus and controversies**. European Psychologist, 13(1), s.64-78

ZIPKIN, A. (2000). **The wisdom of thoughtfulness**. New York Times, pp. C1-C10.

Diğer Kaynaklar:

www.knowledgeboard.com (Erişim tarihi : 05.05. 2011)

www.wikipedia.org (Erişim tarihi: 01.06.2011)

www.businessballs.com (Erişim tarihi : 14. 06. 2011)

EK-1. Anket Formu

AKADEMİSYENLERDE DUYGUSAL ZEKA ve İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ANKET ÇALIŞMASI

Sayın katılımcı, bu anket formu Celal Bayar Üniversitesinde yapılmakta olan yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, sizinle ve işinizle ilgili demografik bilgileri kapsamaktadır. İkinci bölümde duygusal zeka düzeyinizi belirlemeye yönelik, üçüncü bölüm ise iş tatmin düzeyinizi tespit etmeye yönelik birer ölçek bulunmaktadır. Anket sorularının “doğru” veya “yanlış” yanıtları yoktur. Anketteki sorularda, düşüncelerinizi ve hislerinizi en uygun şekilde yansıtacak cevapları işaretlemeniz çalışmanın başarısı açısından son derece önemlidir. Lütfen cevaplandırılmamış soru bırakmayınız ve her soru için yalnız bir seçeneği işaretleyiniz. Demografik bilgiler bölümünde kimliğinizin belirtmeniz istenmemiştir. Anket sonuçlarına ait bilgiler kesinlikle gizli kalacak, sadece tezin amacına yönelik olarak genel değerlendirmeler yapılacaktır. Bu bilimsel araştırmaya sağlayacağınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Fatih ÇÖMEZ
Celal Bayar Üniv. Sos. Bil. Ens.
Yönetim-Organizasyon Programı

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- 1-Cinsiyetiniz: ()Kadın ()Erkek
2-Yaşınız:()25 ve altı()26-34 ()35-44 ()45-54 ()55-64 ()65 ve üstü
3-Medeni Durumunuz:
()Bekar ()Evli
4-Unvanınız (Akademik Statünüz):
()Araştırma görevlisi () Okutman ()Öğretim Görevlisi ()Yrd.Doç.Dr.()Doç.Dr.()Profesör Dr.
5-Görev yaptığınız ;
-Fakülte.....
-Yüksekokul.....
-Meslek Yüksekokulu.....
-Enstitü.....
-Diğer.....
6-Öğretim elemanı olarak kaç yıldır görev yapıyorsunuz?
()1 yıldan az ()1-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()16-20 yıl ()21-25 yıl ()25 yıldan fazla

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ

1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Tamamen katılıyorum

Duygusal Zeka Boyutlarına İlişkin İfadeler Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeye katılma derecenizi, ifadenin hizasındaki kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.					
2. Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					
3. Çok fazla strese dayanmam.					
4. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
5. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
6. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
7. Biriyle aynı fikirde olmadıgımda bunu ona söyleyebilirim.					
8. Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.					
9. Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.					
10. Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
11. Huysuz bir insanımdır.					
12. Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
13. Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.					
14. İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.					
15. Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
16. Sevgimi belli edemem.					
17. Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
18. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					
19. Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
20. Başkalarına kızdığımında bunu onlara söyleyebilirim.					
21. Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
22. Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
23. Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.					

Duygusal Zeka Boyutlarına İlişkin İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeye katılma derecenizi, ifadenin hizasındaki kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz.					
24. Bir liderden çok, takipçiyimdir.					
25. Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
26. Fiziksel görüntümden memnunum.					
27. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
28. İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
29. Sabırsız bir insanım.					
30. Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.					
31. İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır					
32. Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.					
33. Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.					
34. İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
35. Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.					
36. Öfkemi kontrol etmem zordur.					
37. Hayattan zevk almıyorum.					
38. Duygularımı tanımlamak benim için zordur.					
39. Haklarımı savunamam.					
40. Oldukça neşeli bir insanımdır.					
41. Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.					
42. İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
43. Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
44. Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
45. Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.					
46. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
47. Kendi başıma karar veremem.					
48. Başka insanlara saygı duyarım.					
49. Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
50. Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
51. Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.					
52. Fantaziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
53. Neler hissettiğimi bilirim.					
54. Benimle birlikte olmak eğlencelidir.					

Duygusal Zeka Boyutlarına İlişkin İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeye katılma derecenizi, ifadenin hizasındaki kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz.					
55. Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
56. Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.					
57. Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir					
58. Yeni şeylere başlamak benim için zordur.					
59. Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.					
60. Endişeliyimdir.					
61. Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					
62. Kolayca arkadaş edinebilirim.					
63. Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.					
64. Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
65. Kendimi çok sık, kötü hissederim.					
66. Konuşmaya başlayınca zor susarım					
67. Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
68. Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
69. Kendimi takdir ederim.					
70. İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
71. Tarzımı değiştirmem zordur.					
72. Hayatımdan memnunum.					
73. Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
74. Hafta sonlarını ve tatilleri severim.					
75. Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.					
76. Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					
77. Acı çeken insanların farkına varamam.					
78. Genellikle en iyisini ümit ederim.					
79. Başkalarına göre, bana güvenmek zordur.					
80. Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.					
81. Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim.					
82. Abartmayı severim.					
83. Gülümsemek benim için zordur.					
84. Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.					
85. Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.					
86. İstedğim zaman “hayır” demek benim için zordur.					
87. Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

1- Hiç tatmin edici değil 2- Tatmin edici değil 3- Kararsızım 4- Tatmin edici 5- Çok tatmin edici

İş Tatmini Unsuru	İş Unsurunun Tatmin Sağlama Düzeyi				
	Hiç tatmin edici değil	Tatmin edici değil	Kararsızım	Tatmin edici	Çok tatmin edici
Lütfen, işinizle ilgili belirtilen ifadenin size sağladığı tatminin derecesini, ifadenin hizasındaki kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz.					
1. Beni her zaman meşgul edebilmesi bakımından					
2. Yalnız başıma çalışabilme imkanı vermesi bakımından					
3. Zaman zaman farklı şeyler yapabilme olanağı vermesi bakımından					
4. Bana toplumda “saygın bir kişi” olma şansını vermesi bakımından					
5. Amirimin çalışanlarına yaklaşım tarzı bakımından					
6. Amirimin karar vermede yeterliği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan işleri yapabilme şansını vermesi bakımından					
8. Bana sabit bir iş garantisi sağlaması bakımından					
9. Başka insanlar için bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından					
10. İnsanlara işlerinde yol gösterebilme imkanı vermesi bakımından					
11. Kabiliyetlerimi kullanma şansı vermesi bakımından					
12. Örgüt politikalarının uygulamaya konulması bakımından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İşimde ilerleme imkanları bakımından					
15. Kendi değerlendirmelerimi uygulayabilme özgürlüğü bakımından					
16. İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme şansı vermesi bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. İş arkadaşlarımla birbirleriyle ilişkileri bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20. İşten aldığım başarıya duygusu bakımından					