



T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**POZİTİF ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ
VE ÖNEMİ BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Merve ÇAĞLAR

Yüksek Lisans Tezi

KONYA

Mayıs, 2019

POZİTİF ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE ÖNEMİ BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Merve ÇAĞLAR

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Mayıs, 2019

KABUL ONAY

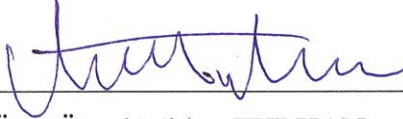
Merve ÇAĞLAR tarafından hazırlanan “Pozitif Örgüt Psikolojisinde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Bankacılık Sektörü Örneği” başlıklı bu çalışma, 12.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Necati KAYHAN (Danışman)

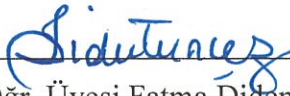


Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR



Dr. Öğr. Üyesi Mithat TURHAN

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içerisinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

12.10.2019

Merve ÇAĞLAR



TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda benden desteğini esirgemeyen çok değerli hocam Doç. Dr. Necati KAYHAN'a teőekkürü borç bilirim.

Tez hazırlama süresince benden her türlü desteğini eksik etmeyen anlayışı ve sabrıyla her zaman yanımda olan baőtta kıymetli eőime, beni her konuda yüreklendiren anneme sonsuz teşekkür ederim.

Merve AğLAR

ÖZET

POZİTİF ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE ÖNEMİ BANKACILIK SEKÖTRÜ ÖRNEĞİ

ÇAĞLAR, Merve

Yüksek Lisans – İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Necati KAYHAN

Mayıs, 2019

Örgüt başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri çalışanlardır. Çalışanlar açısından müşterilerle güçlü ilişkiler kurmak, başarılı kariyer ve kişisel hedeflere ulaşmada duygusal zekâ önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda örgüt psikolojisinde duygusal zekânın başarı üzerindeki etkisini ölçmek ve aynı zamanda duygusal zekâ ile diğer faktörler arasındaki ilişkileri ve etkileri belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda özel bir bankanın 110 çalışanı ile nitel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanarak toplanan veriler değerlendirilmiştir. Çalışmada 100 personel ve 10 amirle görüşülmüştür. Araştırma sonucuna göre, personelin duygusal zekâlarının empati kurmada, duygularını yöneltmede, etkili iletişim kurmada ve sorunlar karşısında çözüm geliştirmede etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca amirlerin duygusal zekâlarını personele göre daha iyi kullanabildiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, İletişim, Başarı

ABSTRACT

THE ROLE AND IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN POSITIVE ORGANIZATION PSYCHOLOGY: THE CASE OF BANKING SECTOR

ÇAĞLAR, Merve

Post Graduate Thesis -Business Management Department

Thesis Counselor: Assoc. Prof. Dr. Necati KAYHAN

May, 2019

Employees are one of the most important factors affecting the success of the organization. Emotional intelligence plays an important role in establishing strong relationships with customers and achieving successful careers and personal goals. In this context, it was aimed to measure the effect of emotional intelligence on success in organizational psychology and also to determine the relationship and effects between emotional intelligence and other factors. In this context, the data collected by using the structure interview technique of 110 employees of a private bank and qualitative research methods were evaluated. In the study, 100 staff and 10 supervisors were interviewed. According to the results of the study, it was seen that the emotional intelligence of the staff was effective in empathizing, directing their emotions, communicating effectively and developing solutions to problems. In addition, it was determined that superiors could use their emotional intelligence better than personnel.

Keywords: Emotional Intelligence, Communication, Success

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	İ
ETİK BEYAN.....	İİ
TEŞEKKÜR.....	İİİ
ÖZET	İV
ABSTRACT.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	Vİİİ
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	İX
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.DUYGU VE ZEKÂ KAVRAMLARI.....	2
1.1.1.DUYGU KAVRAMI.....	2
1.1.2. ZEKÂ KAVRAMI.....	4
1.2. DUYGUSAL ZEKÂ TANIMI VE ÖNEMİ	5
1.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	11
1.4. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ.....	14
1.4.1. DUYGUSAL ZEKÂNIN YETENEK MODELİ	14
1.4.2.DUYGUSAL ZEKÂNIN KARMA MODELİ.....	15
1.4.3. MAYER VE SALOVEY MODELİ	15
1.4.4. GOLEMAN MODELİ	17
1.4.5. BAR-ON MODELİ.....	18
1.4.6. COOPER VE SAWAF MODELİ	19
1.5. DUYGUSAL ZEKÂNIN İLETİŞİMDEKİ ÖNEMİ	21

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ.....	22
2.2. ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	25
2.2.1. ALINAN ÜCRET VE EKONOMİK GÜVENLİK ENDİŞESİ	26
2.2.2. EĞİTİM UYGULAMALARI VE KARIYER PLANLAMASI	27
2.2.3. SEVİLEN İŞİN YAPILMASI VE REKABET ORTAMI	29
2.2.4. İŞ GÖRENLE ÖZDEŞLEŞEN İŞ.....	30
2.2.5. İŞ GÖREN STATÜSÜ, İŞ GÖRENE VERİLEN DEĞER VE ÖZEL YAŞAMA SAYGI. 31	
2.2.6. İŞ GÖRENİN KARARLARA KATILIMININ SAĞLANMASI.....	32

2.2.7. ÖRGÜTTE UYGULANAN DİSİPLİN SİSTEMİ VE ADALET	32
2.2.8. ÇEVRESEL KOŞULLAR	33
2.2.9. İŞ GÖREN KİŞİLİĞİ İLE İLGİLİ FAKTÖRLER.....	33
2.2.10. İŞYERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	34
2.2.11. MOBBİNG.....	35
2.2.12. CAM TAVAN SENDROMU	39
2.2.13. TÜKENMİŞLİK SENDROMU	39
2.2.14. PSİKOSOSYAL RISK.....	40
2.2.15. EMPATİ.....	40
2.2.16. İLETİŞİM	41
2.3. ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNİ ETKİLEYEN ORTAYA ÇIKABİLECEK ÖRGÜTSEL PROBLEMLER	42
2.3.1. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİ.....	42
2.3.2. MOTİVASYON	43
2.3.3. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA	44
2.3.4. GÜVEN SORUNU	45
2.3.5. İŞ STRESİ	45
2.4. BANKA KAVRAMI	47
2.5. BANKACILIĞIN GELİŞİMİ.....	47
2.6. BANKACILIĞIN ÖNEMİ	50
2.7. BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ	51
2.8. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	53
3. BÖLÜM	
POZİTİF ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE ÖNEMİ BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ (NİTEL ÇALIŞMA)	
3.1. ARAŞTIRMA	56
3.1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ	56
3.1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	57
3.1.3. LİTERATÜR İNCELEMESİ	57
3.4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	61
3.4.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	61
3.4.3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	61
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	62
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
KAYNAKÇA.....	73
ÖZGEÇMİŞ	81

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Demografik Özellikler	62
Tablo 2. Personelin Sektör ve Gelir Düzeyleri	63
Tablo 3. Katılımcıların Duygu Durumlarının Ölçümü	64
Tablo 4. Personelin İş Doyumu Düzeyi	65
Tablo 5. Amirlerin Demografik Özellikleri	66
Tablo 6. Amirlerin Deneyim Süreleri	66
Tablo 7. Amirlerin Duygu Durumları	67
Tablo 8. Amirlerin İş doyumu Analizi	68



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
MEGEP	: Mesleki Eğitim ve Öğretim sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
SPSS	: Statistical Package for The Social Science
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vd.	: Ve diğerleri



GİRİŞ

Bireyler duygularının farkındalığıyla olaylara, yeni anlamlar yükleyebilmekte ve farklı bakış açıları ile bakabilmektedirler. Kişilerin günlük yaşantılarında onları eylem yapmaya veya mantıklı kararlar almaya yönelten içgüdüsel nedenler duyguyu ifade etmektedir. Geçmişten günümüze bakıldığında birçok tartışma konusu olan zekâ, birçok araştırmacı tarafından da farklı şekilde yorumlanmıştır. Duygusal zekâ kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını olumlu bir şekilde algılayıp yorumlayabilen ve duygularını ifade ediş şeklinden kaçınmayan cesurca savunabilen bir mekanizmadır.

Duygusal zekâsını iyi kullanan bireyler her duruma ve her ortama uyum sağlayabilmekte ve problemlere karşı çözüm yetenekleri ile daha gelişmiş, duygularını daha iyi kontrol edebilen ve duygularını kullanmada bağımsız olabilen kişilerdir.

Çalışanların hayat kalitelerinin artırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, psikolojik, ekonomik ve toplumsal açıdan ihtiyaçlarının karşılanması, ortaya çıkabilecek sorun ve şikâyetlerin ortadan kaldırılmasında rol oynayacaktır. Çalışanların kişisel özellikleri, eğitim seviyeleri ve buldukları çevrenin şartları, konumları söz konusu ihtiyaçlarının değişiklik göstererek çeşitlenmesine sebep olmaktadır. Kişiler çalışma nedeni olarak çeşitli sebepleri gösterebilirler de genel olarak belirli bir ücret için çalışmak zorundadırlar. Alınan ücret, aile kurma ve ailenin ihtiyaçlarının karşılanması, boş zamanlar içerisinde yapılabilecek olan aktivitelerin geliri ve emeklilik için yaşamsal bir kaynak olarak görülmektedir. İşletmelerde sağlanacak adil bir kazanç ve ücret sistemi, örgüte bağlı çalışanların oluşturulması açısından önemlidir.

Bu çalışmanın amacı örgüt psikolojisinde duygusal zekânın başarı üzerindeki etkisini ölçmek ve aynı zamanda duygusal zekâ ile diğer faktörler arasındaki ilişkileri ve etkileri belirlemektir. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde duygusal zeka ve kavramsal çerçevesinden, ikinci bölümde örgüt psikolojisi, hizmet ve bankacılık sektörüyle ilgili kavramsal çerçeveden üçüncü bölümde ise bankacılık sektöründeki uygulamaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Duygu ve Zekâ Kavramları

1.1.1.Duygu Kavramı

Duygu kavramı, bireylerin iç ve dış faktörlerin etkisi sonucunda ortaya çıkan mutluluk, hoşlanma, acı veya elem hissi olarak açıklanabilir. Bireylerin temel ihtiyaçları ve sonrasında ortaya çıkan davranışları duygu ile ilişkilendirilmektedir. İnsan davranışlarına hâkim olabilmek için duygularını incelemek şüphesiz olarak bu süreci kolaylaştırır(Binbaşıoğlu,1990:86). Duygu aktarımı kültürden kültüre farklılık gösterebildiği gibi aynı kültür içinde de farklılık gösterebilir. Duygu aktarımında kültür farklılıklarından dolayı yüz ifadesinde, mimiklerde, ses tonunda, beden dilinde değişiklikler gözlenebilir(Budak, 2000: 361).

Duygu, bireyin harekete geçmesini sağlayan dürtüler ve karşılaştığı durumlarda hemen plan yapabilme becerisidir. Duygu kavramı bireyin iç dünyasında çeşitli psikolojik ve fizyolojik durumlarla ilgili değerlendirmeler yaparak tepkide bulunmasını sağlamaktadır. Bahsedilen bu tepkilerin neden olduğu çok fazla sayıda duygu oluşmaktadır. Bu duygulara da duygu kümeleri denmektedir. Duygu veya duygu kümeleri sayesinde birey stres verici olaylar karşısında bireyin kendisi için farklı bir yön bulmasını sağlamaktadır. Birey yönlendiği bu yeni yollar ile hayatla mücadelesini bırakmamakta ve yeni durumlara karşı hazırlanmaktadır (Goleman, 2010: 359-360). Bireyler duyguları sayesinde hayatlarında karşılaştıkları zorlu durumlarla mücadele edebilmekte ve duygularının farkında olma düzeyleri yükseldikçekarşılaşılan zor durumlarla baş edebilmektedirler. Çünkü bireyler duygularının farkındalığıyla olaylara yeni anlamlar yükleyebilmekte ve farklı bakışaçıları ile bakabilmektedirler. (Goleman, 2013: 21). Duygular, bireylerin günlük yaşantılarında onları eylem yapmaya veya mantıklı kararlar almaya yönelten içgüdüsel edimleridir. Duygulara yönelik farkındalığın artması; bireyin yaşantısında aldığı ve uyguladığı kararların sonucunda daha mutlu olmasını sağlamaktadır (Eriçok, 2014: 26).

Duygu, bireyin iç gözlemini yaparken hissettiği düşünceleri anlamasıdır (Hamachek, 2000: 231). İç gözlem, kişinin kendini tanımlarken sahip olduğu en önemli kaynak olarak bilinmektedir. Bireyin yaşadığı duygu ve düşünceleri en iyi ifade edecek daima bireyin kendisidir (Klein ve Loftus, 1998: 145-168). Başlangıçta bazı insanlar yaşadıkları duyguların bilgi aktarmadığını ifade etmektedir. Ancak bütün şartlar altında bireyler duygularını ve bu duyguların içeriğini anlamalıdır (Mayer ve diğerleri, 2008: 504).

Doğası gereği gücünü duygularından alarak yaşayan insanı bu özelliğinden mahrum bırakarak anlamaya çalışmak, dar görüşlülük olmakla birlikte oldukça üzücüdür. Homo Sapiens düşünen tür kavramı ile insanı açıklamak bile duyguların hayatımızdaki yeri ve anlamı bakımından bilimin insanlığa sunduğu yeni fikir ve bakış açıları göz önünde bulundurulduğunda yanıltıcıdır. İnsanlar verdiği kararlarda veya davranış biçimlerinde birçok kez düşüncelerinden çok duygularıyla hareket etmektedir. Duygular, insan hayatı üzerinde bu kadar önemli iken sadece zekâyâ ve IQ (IntelligenceQuotient)'nun sonuçlarına bakarak ilerlemek bir doğruya ya da yanlışâ varılmasını sağlayamayacaktır (Goleman 1995: 30).

Tüm bu bilgiler ışığında, duygular olumlu ve olumsuz duygular olarak iki boyutta incelenebilmektedir. Üzüntü, keder, korku, kızgınlık, öfke, kıskançlık gibi duygular olumsuz olarak adlandırılırken; neşe, iyimserlik, heyecan, mutluluk, gibi duygular olumlu olarak tanımlanmaktadır. Olumsuz duyguların üst seviyeye çıkması entelektüel zekânın aktif kullanılmasını engelleyerek, isteksizlik, yoğunlaşma kaybı, odaklanma problemi, konsantrasyon eksikliği ve algı bozuklukları gibi sorunları ortaya çıkararak bireyin performansını olumsuz yönde etkileyebileceği iddia edilmektedir. Olumlu duyguların ise davranışları motive eden ve bireyin güçlenmesi gibi olumlu bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Güneş, 2016: 7).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, aslında hissedilen bütün duyguların beden dilinde bir karşılığı olduğu görülmektedir. Toplum karşısına çıkıldığında sevgi ve vicdan gibi duygular bireyi güçlendirirken, korku benzeri duygular bireylerin tepkisiz ve donuk kalmalarına sebebiyet verebilir. Diğer taraftan hissedilen her duygu, vücutta farklı kas hareketlenmelerine neden olmaktadır. Bunlar, nefes alıp verme şeklini dahi etkilemektedir. Hisler ve duygular değiştiğinde insan bedeni farklı

tepkiler gösterebilirken, beden deđiřtirildiđinde de dűřünceler deđiřime uğrar (Őenocak, 2015: 4).

1.1.2. Zekâ Kavramı

Zekâ kavramına ait ilk yazılı belgeler Eski Yunan ve Hindistan'da bulunmuştur. Zekânın en çok rastlanan tanımında öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlara karşı başa çıkabilme yeteneği olarak tanımlandığını söyleyebiliriz (Budak, 2000: 367).

Zekâ kavramının Latince de karşılığı “intellectus” kavramı ile ifade edilmektedir. Bu kavramı ifade eden kelimelerin karşılığı, algılama, tanıma, bilme, anlayış olarak açıklanmıştır. Bireylerin kendi zekâları ile ilgili öngördüğu fikirler; farkında olmadan yapılan gözlemlerin, felsefi ifadelerin, bilimin ilerleyişinin, toplumsal değişimlerin etkili olduğu süreci kapsar(Saroğlu,1995).

Geçmişten günümüze bakıldığında birçok tartışma konusu olan zekâ kavramı ile ilgili net bir tanım bulunmamaktadır. Bunun nedeni ise zekâ kavramının farklı kuramcılar tarafından çok yönlü olarak değerlendirilip geliştirilmiş olmasıdır(Abacı, 2003: 27).

Zekâ, verilen iři doğru bir şekilde yapabilirken; öğrenme çabukluğu, iřin ne kadar hızlı yapıldığı ve problemin çözüme ulaştırılması olarak tanımlanmıştır. Zekânın genel bir yetenek olduğunu tanımlayan ve zekâ ile ilgili testlerde uzmanlaşmış psikologlara göre zekânın en büyük yeteneği, soyut dűřünebilmektir (Acar, 2001: 13).

İnsan zekâsı konusunda birçok araştırmacı farklı yorumlar yapmıştır. İnsanlara zekânın tanımı sorulduğu zaman genellikle cevap vermekte zorlanırlar. Örneđin; toplum arasında akademik başarısı yüksek olan ya da mühendis, astronot, doktor gibi meslek alanlarındaki bireylerin oldukça zeki kişiler oldukları dűřünölmektedir. Ancak hem harika resimler çizen hem de üniversiteye hiç gitmemiş olup yüksek gelir sağlayan zeki insanların olduğu da bilinmektedir (Tingaz, 2013: 5).

Zekânın kavramsallaştırılmasında klasik görűřlerin dışına çıkarak duyguların insan hayatındaki önemini açıklayan önemli araştırmacılardan biri Gardner'dır. Zihin Çerçevesleri (Frames of Mind) adlı kitabında Howard Gardner, zekânın karmaşık bir yapısı olduğunu ve bu yüzden birden çok boyutuyla değerlendirilmesi gerektiğini

ileri sürmüştür. Gardner zekâyı, IQ derecesi ne kadar yüksek olursa olsun tek başına yaşamı sürdürmede, yeterli doyuma ulaşmada yeterli olamayacağını savunmuştur. Zekâyı; kişinin yaşamda karşılaştığı zorluklara, karmaşık yapılara yaklaşımı ve çözüm üretebilme yeteneği olarak da tanımlamıştır (Saban,2005: 46).

Yukarıdaki tanımlar genel olarak incelendiğinde, zekânın birçok zihinsel işlevi içerdiğine dair tanımlar yapılmaktadır. Aynı zekâ düzeyine sahip kişilerin zihinsel işlevlerinin farklı olabilmesinden dolayı bireylerin karakterleri, olaylara bakış açıları ve sorun çözüm şekillerinde de farklılıklar gözlenebilir. Örneğin, bazı bireylerde beden kabiliyetleri ön plana çıkarken bazıları da soyut alanlarda yüksek başarı gösterebilirler (Güneş, 2016: 3).

Bireyin sahip olduğu yetenekleri ile beraber zihinsel süreçlerin dezekâ kavramının araştırılmasına ve geliştirilmesine neden olduğu gözlemlenmektedir (Karamehmetoğlu, 2017: 7).

1.2. Duygusal Zekâ Tanımı ve Önemi

Duygusal zekâ, bireyin hem kendi hem başkalarının duygularını olumlu bir şekilde algılayıp yorumlayabilen ve duygularını ifade ediş şeklinden kaçınmayan cesurca savunabilen bir mekanizma olarak kullanılır(Fuimano,2004: 11).Bireyin içinde yaşadığı duygular; dışavurumda enerji, davranış ve bilgi olarak ortaya çıkar(Cooper ve Sawaf,1997). Duygularımızın farkında olmamız demek eğitim, iş, aile ortamı gibi hayatımızdaki birçok alanda sosyal olmamız demektir. (Mayer ve Salovey,1997).

Kişilerin duygusal zekâsını iyi kontrol edebilmesi sosyal ve özel hayatında daha başarılı sonuçlar elde ettiği anlamına gelmektedir (Yeşilyaprak,2001). Aynı zamanda duygusal zekâsını iyi kullanan bireyler her duruma ve ortama uyum sağlayabilen, problemlere karşı çözüm yetenekleri daha gelişmiş, duygularını daha iyi kontrol edebilen ve duygularını kullanmada bağımsız olabilen kişilerdir (Shapiro, 2002).

Yakın geçmişte ve özellikle de son yirmi yılda, bireylerin duygularına hâkim olamayışının, umutsuzluğunun ve tahammülsüzlüğünün artışta olduğu, bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda ileri sürülmüştür. Yapılan duygusal zekâ çalışmalarında elde edilen nörobiyolojik veri birikimlerinin incelenmesi sayesinde, beyin duygu

merkezlerinin çalışması ve bireyleri yönlendirmesi hakkında oluşan bilgi birikimleriyle tehdit oluşturabilecek duygusal krizin atlatılması noktasında yeni fikirlerin oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir(Yaşarsoy,2006).

Stubbs'a (2008) göre duygusal zekâ kendini ve başkalarını algılama, duyguları anlama ve kendi duygularını kontrol edebilmektir. Salovey ve Mayer'a (1990) göre de kişinin kendi ve başkalarının duygularını izleme, bu duygular arasında ayırım yapma, elde edilen bilgileri düşünce ve davranışlara yön vermede kullanabilme yeteneğini de içeren sosyal zekânın bir boyutudur. Scilling, (1996) 'e göre duygusal zekâ, doğadaki duygusal bir bilgiyi değerlendirebilme, duygusal olarak hareket etme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Benzer şekilde Yeşilyaprak (2001) "kendimizin ve başkalarının duygularını tanıma ve değerlendirme, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşamımıza ve işimize etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler verme" olarak ifade etmiştir. Duygularını hayatında istediği sonuçlara ulaşmak için akıllıca kullanabilen kişiyi de duygusal zeki olarak tanımlamıştır. Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkmasında da farklı görüşlerin olduğu bilinmektedir.

Duygusal zekânın birçok tanımı yapılmaktadır ve bu tanımlardan bazıları genel kabul gören tanımlardır. Duygusal zekânın duygularla başa çıkma, empati kurabilme becerisi(Tuğrul,1999), başkalarının duygularını izleme ve birbirinden ayırma(Mayer ve Salovey,1993), duyguları anlama yönetme ve denetleme özelliği (Cumming,2005) veya serinkanlılık, gayret, sebat gibi yeteneklerden oluştuğu(Konrad ve Hendl,2005) kabul edilmektedir.

Zekâ düzeylerine bakıldığında ise IQ'su yüksek bireylerin duygularını kontrol edebilme ve stres ile baş etme konusunda daha başarılı oldukları görülmektedir(Aktaran: Spence, 1997; Oades ve Caputi, 2004).Goleman'a göre duygusal zekâ kişinin duygularını kontrol edebilme, var olan duygularını harekete geçirebilme, kendi duygusal durumunu yönetebilme, duygularını davranışa dönüştürebilme ve kendi duygularının yanı sıra empati kurabilme olarak tanımlamıştır(Goleman,2004).

Petrides ve Furnham duygusal zekânın iki farklı boyutunun olduğunu ortaya koymuştur. Boyutları incelediğimizde birincisi olarak en iyi self-report testlerle yönlendirilen ve karakter özellikleri taşıyan duygusal zekâ (trait EI), ikincisi ise en

iyi maksimal performans metodlar ile yönlendirilen duygusal zekânın yeteneğe yönelik olan boyutudur(Warwick ve Nettelbeck,2004).

Araştırmacılar, kişilerin çevresindeki ilişkiler ile beraber, buldukları ortamdaki uyum süreçlerinin yanında zekânın kapsamı, işleyişi, duygusal boyutları ve mantığın birbiriyle olan ilişkisini de dile getirmişlerdir. Diğer taraftan, zekâ üzerinde çeşitli araştırmalar yapan bilim adamları duyguların da en az akıl kadar önemli bir boyutta olduğunu dile getirmişlerdir (Acar, 2001: 20).

Duygusal zekâ (EQ) Amerikan Dialect Derneği tarafından 1955 yılı itibariyle kabul edilmiş bir terimdir (Özdemir, 2003). Fakat duygusal zekâ kavramının ortaya çıkmasının eski zamanlara dayandığı söylenebilir. Tuna'nın (2010),Kızılpete (2004) ve Titrek (2007)'den aktardığına göre zekâ kelimesi ilk olarak Aristo tarafından türetilmiştir. "Dia-neosis" denilen kavramda; duyu, hayal, hafıza, mantık gibi düşünceye ait soyut süreçlerden esinlenilmiştir. Geçmişteki Yunan düşünürleri psikolojik olayların kaynağını "nous"a bağlarlar. Nous, akıl veya ruh anlamına gelmektedir. Duyguların bilişten ayrılması da Aristo ve Platon döneminde ön plana çıkmaktadır. Aristo "herkes kızabilir bu kolaydır ama doğru insana, doğru zamanda, doğru nedenle, doğru ölçüde kızmak, işte bu kolay değildir" ifadesi ile duyguları kontrol etmenin öneminden bahsetmiştir. Aristo duyguları kontrol etme açısından duygusal zekâyı bir beceri olarak da görmektedir.

Her geçen gün, duygusal zekânın önemi, ilgili kurumlar tarafından kabul edilerek büyük bir ilgi ile takip edilmektedir. Bilişsel zekâ(IQ) bireylerin işe girme sürecinde etkisini gösterebilirken, sosyal zekâ ise bireylerin işlerinde devamlılık ve ilerleme konusunda etkili olabilmektedir. Duygularımızın iş ve sosyal hayat üzerindeki ele alınan etkileri, başarı seviyesinde etkili olan tek faktörün IQ olmadığını göstermektedir(Adiloğulları,2001).

Duygusal zekâ düzeyleri insanlara kalıtım yolu ile geçmediği gibi bu süreç ilk çocukluk dönemlerinde ortaya çıkmamaktadır. IQ' nun genetik bir faktör olarak sabit kalmasının aksine, duygusal zekânın yaşayarak öğrenilme olasılığı yüksektir. İnsanlar yaşamlarına devam ederken tecrübelerinden ders çıkardıkça duygusal zekâ gelişmeye devam etmektedir (Beltekin, 2015: 10).

Duygusal zekâ kavramı, öğrenilebilir sosyal ve psikolojik yeteneklerden oluşmaktadır. Duygusal ve sosyal kapasiteye sahip bireyler **(1.Duygularının fakında olan, 2.Kontrol yeteneği olan, 3.Durum idaresinde kabiliyetli olan)**, sosyal hayat ve iş hayatlarında fark yaratarak avantaj sağlayabilirler. Aksi durumda, bireylerin düşüncelerini netleştirebilmek ve işlerine odaklanabilmek için içsel bir mücadele vermeleri gerekebilir(Goleman,1996).

Ayrıca duygusal zekâ düzeyi yüksek olan kişiler, hissettikleri duyguları daha etkili bir şekilde yönetebilmektedir. Bu kişiler duygusal bir sorun ile karşılaştıklarında, bunun çözümünde ve stres ile başa çıkabilmede daha başarılı olup, sosyal hayatlarında ve aile ile olan ilişkilerinde verdikleri tepkilerin daha olumlu olduğu gözlenmektedir. Bunun tam tersi olarak, duygusal zekâ düzeyi düşük olan kişilerde ise, iş hayatında ve buldukları sosyal hayatlarındaki ilişkilerde daha az başarılı olmakla beraber olumsuz davranışlar göstermektedirler. Bundan dolayı bu kişilerin ilişkileri olumsuz olarak etkilenmektedir (Beltekin, 2015: 10).

Zekânın işe girmede etkili bir kavram, duygusal zekânın ise mevcut işteki yükselişini ve sürekliliğini sağlayarak öğrenilen ve geliştirilebilen bir kavram olduğundan söz edilebilir (Adiloğulları, 2011).

Duygusal zekâ seviyesinin yüksek olduğu kişiler diğer insanlarla ilişkilerinde daha iyi iletişim kurabilmektedir (Süslü,2016:16). Bununla beraber, son zamanlarda iş dünyasında yönetimsel anlayışın dikkat ettiği hususlardan birisi de bireysel olarak başarılı olmakla beraber duygusal zekâyı kullanarak takım çalışmalarında da üstün performans sergilemektir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 364).

Zekâ kavramının yıllar içerisinde farklı şekillerde değerlendirilmesinden dolayı duygusal zekâ kavramı ortaya çıkmıştır. Zamanla kişilerin günlük hayatlarında aynı verimliliği alamadıkları fark edilmiş ve buna sebep olarak nelerin etki ettiği, altta yatan nedenler düşünölmeye başlanmıştır(Cooper ve Sawaf, 1997; Güney,2000).

Sonuç olarak zekâ kavramının gelişimi belli süreçlerden geçmiş hatta evrim geçirmiştir. İnsan davranışlarına her bakıldığında ise zekânın insan üzerindeki etkileri gözlemlenmiştir. Her insanın aynı duygulara sahip olmasına rağmen,

davranışlara aktarmada her birinin farklı şekilde yansıttığı ve farklı şekilde kullandığı görülmektedir(Petrides ve Furham, 2003).

Goleman'a göre, içten gelen hislerin davranışa dönüşme şekline duygu denir. Duygu; bireyin öğrenmesini sağlayan, düşünme kapasitesini geliştiren, öğrendiklerini harekete geçirmesini sağlayan özelliğidir. Aynı zamanda duygular bireyin sosyal çevresiyle ilişkisinde, yaşam kalitesini üst seviyelere çıkarmada ve hayata olumlu açıdan bakmasında önemli rol oynayan yardımcıdır (Dökmen, 2004).

Duygularının farkında olan kişiler kendilerini yönlendirirken daha doğru ve daha emin adımlar atarak kendilerine olan özgüvenlerini de geliştirmektedir(Goleman,2009). Duygu ise kişilerin içsel olarak kendi içinde yaşadığı bir nesnenin, olayın insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim olup aynı zamanda bunu davranışlara yansıtarak başka kişileri de etkileyen kavramdır. Bütün insanların aynı duygulara sahip olmalarına rağmen onları davranışa aktarırken farklılaştıkları görülmektedir. (Petrides ve Furnham, 2003; Cooper ve Sawaf, 1997).

Eski dönemlere bakıldığında akıl ve duygunun insan hayatında ne derece önemli olduğu büyük tartışmalara yol açmış ve bu tartışmalar sonucunda aklın önemli olduğu düşünülmüştür. Çünkü duyguların insan yaşamı üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, duyguların kişiye zarar verebileceği, yanlış sonuçlara sebep olabileceği savunulmuştur. Rönesans ile birlikte bu düşünce daha da yerleşmiş ve 20. Yüzyılın başlarına kadar sürmüş olmakla birlikte birçok tartışma konusu olmuş, birçok eleştiri alarak geleneksel zekâ anlayışının değişmesi uzun zaman almıştır. (Çakar ve Arbak,2004).

Geleneksel yaklaşımdan dolayı akıl ve duygusal yetiler arasında birliktelik kurmak güç olmuş ve bu yaklaşımda başarısız olunmuştur. Bu nedenle de AlfredBinet ve Simon 1905'de ilk zekâ testi olarak bilinen Binet-Simon testini kullanmışlardır. Bunlar ise, karar vermek, olay karşısında mantık yürütmek, istenilen sonucun gerçekleşmesine uyum sağlamak ve kişinin kendisini eleştirmesi gibi özellikler içermektedir(Mumcuoğlu,2002). Bu test genel anlamıyla bilişsel becerileri temel aldığı için psikolog Lewis-Terman detaya inerek zekâ testini geliştirmiş ve testin adı daha sonra Stanford-Binnet olarak değiştirilmiştir. (Akın, 2004).

Araştırmacılar tarafından insan zekâsı üzerine birçok çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan Thorndike(1920), Sternberg(1985) ve Gardner(1983) insan zekâsında duyguların ne kadar önemli olduğu üzerinde çalışmaları genişleterek duygusal zekânın önemi konusunda gelişme sağlamışlar ve duygusal zekâyı bilişsel zekâyla bir bütün olarak ele almışlardır. İkisinin de birbiriyle etkileşim içinde olduğunu belirtmişlerdir. (Goloman,2009).

Tarihe bakıldığında 90'lı yıllarda ilk olarak duygusal zekâ kavramını psikolog olan JohnMayer ve Peter Salovey kullanmış olmakla birlikte duyguların gözlemlenmesi ve buna bağlı olarak davranışa yansıtılması olarak tanımlamışlardır. (Solovey ve Mayer,1990). 1995 tarihinde duygusal zekâ ile ilgili ilk kitap yayını ise gazeteci olan Daniel Goleman tarafından yayımlanmış ve büyük bir ilgi görmüştür(Goleman,1998). Daniel Goleman'ın bu yayınından sonra duygusal zekâyla ilgili araştırmalar artmış olup duygusal zekâ kavramının yararlı şekilde kullanılması düşünülmüştür. (Shapiro,1998; Weisinger, 1998; Cooper ve Sawaf, 1997).

Duygusal zekâ son yıllarda üzerinde sıklıkla çalışılan bir konu haline gelmiştir. Çünkü yapılan araştırmalarda kişinin bir konu üzerinde algılama, akıl yürütme, problem çözme becerisi, sonuca ulaşmada duygusal yönünü devre dışı bıraktığı görülmüştür. Bu nedenle zekânın sadece bilişsel boyutu değil diğer boyutlarını da değerlendirmek amacıyla farklı zekâ kuramları geliştirilmeye çalışılmıştır(Güngör,2008).

Duygusal zekânın ortaya çıkması ile birlikte diğer zekâ alanlarının duygusal zekâ alanı ile farklılık gösterebildiği fakat diğer zekâ alanlarının başarısı ve başarısızlığının duygusal zekâ düzeyinin yüksek veya düşük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. (Cumming,2005).

Son yıllarda yapılan birçok çalışmada kişilerin duygu durumunun iş yaşamını etkilediğini ortaya koymaktadır. Oyle ki yüksek duygusal zekânın orgtsel başarı açısından olumlu yönde sonuçlar getirmekte olması akademisyenlerin ve iş dünyasındaki yöneticilerin bu yöndeki araştırmalara ilgi duymalarını sağlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu duygusal zekâ hakkındaki genel görüş; iş yaşamını etkilemesi ve işteki performansı rekabet edebilme gücü gibi oľtlerle arttırmasıdır (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Duygusal zekâ kavramının gelişmesinde yatan en önemli sebeplerden birinikişinin akademik bilgileri ve sayısal verileri çözümlenmesiyle doğru orantılı olan bilişsel zekânın yüksek olduğu kişilerin gerçek hayattaki başarı seviyelerinin düşük olduğunun ispatlanmasıdır. Üniversite sınavlarından iyi not almanın hayatta başarılı olmak anlamına gelmediği, gözlemlenen öğrenci deneyleriyle ortaya konmuştur (Cumming, 2005).

İK yöneticilerinin kuruma personel temin süreçlerinde entelektüel zekâ, yani IQ testlerinin yanı sıra duygusal zekâ testi uygulaması gerektiği duygusal zekâsı yüksek olan iş görenlerin işletmeye kazandırılması gerektiği yapılan araştırmada ortaya konmuştur. Resmi veya özel kurum ayırt etmeksizin tüm kuruluşlar yönetici ve çalışanlarından yüksek düzeyde performans beklemektedirler. Çalışanların verimliliğinin en büyük anahtarı ise duygusal zekâ becerilerinin yüksek olmasıdır. Bu yeterliliklerini geliştiren kurumlar diğerlerine göre daha çok avantaj sağlarlar (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Bar-On ise duygusal zekâyı tanımlarken kişinin sosyal çevre ve sosyal çevrenin kişinin üzerinde kurduğu baskıyla başa çıkmada, başarılı olmasında başarı yeteneğini etkileyen, kognitif(bilişsel) olmayan beceriler ve yeterlilikler olarak tanımlayarak duygusal zekâyı beş sınıfta ele almıştır. Bunlar; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle baş etme ve kişinin genel ruh hali olarak tanımlanmaktadır. (Mayer vd.,2000).

Duygusal zekâsını doğru kullanabilen kişilerin strese karşı baş etmede daha güçlü ve stres mekanizmalarını kullanmada her zaman daha yetenekli bireyler olduğu görülmektedir(Mikolajczakve Limunet,2008). Aynı zamanda bu kişiler buldukları ortamda rahat davranışlar sergileyebilen, çabuk adapte olabilen, negatif duygular yerine pozitif duygulara sahip, olumsuz düşünceler yerine olumlu düşüncelerini geliştirebilen, bir durum karşısında stres ile baş etme yeteneği yüksek olan kişilerdir.

1.3. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi

Yirminci yüzyılda yapılan araştırmalar sonucunda zekâ ve duygu kavramının ayrı iki kavram olduğu kanısına varılınca duygusal zekâ kavramı John Mayer ve Peter Salovey'in çalışmaları ile literatüre dâhil olmuştur (Mayer, vd., 2000). Yapılan araştırmalar da, bireylerin düşünce ve davranışlarının yönlendirmesinde ve sorunların

çözümüne odaklanmada duygularının etkili olabileceği bulunmuştur. (Mayer ve Salovey, 1997).

Duyguların etkilediği düşünce ve davranışı, bilgi ile beraber etkileşime geçirmek, araştırmacılar tarafından duygusal zekâ olarak adlandırılmıştır. Her bireyin sahip olduğu zekâ kapasitesi farklıdır. Bundan dolayı bazı araştırmacılar duygusal zekâ kavramını ayrı bir yetenek olarak incelemeye başlamışlardır (Mayervd., 2008: 503).

Duyguların işlevi bakımından da ilk ciddi yaklaşımın 18 yy. da olduğu düşünülmektedir(Goleman, 1995). Descartes bu dönemde duyguların davranışı oluşturduğunu ifade etmiştir. Duyguların gerçeğin karşıtı olarak işlev gördüğünü belirtmiştir (Kırtıl, 2009). Duygusal zekâ kavramı 1920’li yıllarda Thorndike’in çalışmalarında da yer almıştır. Thorndike, zekâyı üç kısma ayırmıştır: Birinci kısım, soyut, analitik ve sözel zekâları; ikinci kısım, mekanik, performansa dair ve görsel zekâları; üçüncü kısım ise sosyal ve pratik zekâları içermektedir. Bu şekilde Thorndike “sosyal zekâ” kavramından söz etmiştir. Sosyal zekâyı, Thorndike “kişinin kendisini ve başkalarının içsel durumlarını, güdülerini ve davranışlarını anlama yeteneği ve bu kavrayış ışığında hareket etmesi” olarak tanımlamıştır ve standart zekâ testlerinin sosyal zekâyı değil, sadece soyut zekâyı ölçebildiğini ifade etmiştir (Aşan ve Özeyer, 2003). Çoklu zekâ kuramına ve duygusal zekâyı açılan bu bilimsel kapı sonraki zamanda farklı bilim insanları tarafından ele alınmıştır.

1943 yılında David Wechsler zekâyı “bireyin amaca yönelik hareket etmesini, mantıklı düşünmesini, çevresiyle etkili iletişim kurmasını sağlayan toplam veya genel kapasitesi” şeklinde belirtmiştir (Leo, 2007). Geliştirdiği IQ testlerinde Wechsler genel zekânın bilişsel öğeleri dışında entelektüel-bilişsel olmayan, sosyal bölümlerinin de ölçülebileceğini ifade etmiştir. Bu öğeler kişilerin yaşamdaki başarısını tahmin etmeye yaramaktadır (Yaylacı, 2006). Abraham Maslow gibi hümanistlik yaklaşımı temel alan psikologlar, 1950’li yıllarda bireylerin duygusal potansiyellerini nasıl geliştirebileceklerini ifade etmişlerdir (Yurdakavuştu, 2012). Gardner (1983) da çoklu zekâ kuramında zekânın çoğul ve çok yönlü olduğu vurgusunu yapmaktadır. Zekâyı sekiz türe ayırmıştır. Bu türlerden biri olan kişisel zekâ içerisinde duygusal zekâyı yer vermiştir. Gardner’ a göre duygusal zekâ uyum

becerilerini içermektedir. Kişinin duygularının ve yeteneklerinin farkında olması, bunları da yaşamında kullanması olarak duygusal zekâyı tanımlamaktadır.

Duygusal zekâ kavramının ilk tanımı 1990'lı yıllarda Salovey ve Mayer tarafından, bireyin kendisinin veya çevresindekilerin duygularının farkında olma, gözlemleyebilme ve bu duyguların yaşantısında kendisine yol gösterebilme becerisi olarak tanımlamışlardır (Salovey ve Mayer, 1990: 189). Daha sonraları Mayer ve Salovey'in bu tanımda sadece duygular üzerinden açıklamalarda bulunmaları çeşitli eleştiri almalarına neden olmuştur. Salovey ve Mayer bu eleştirilerden sonra duygusal zekânın tanımını yeniden gözden geçirerek “duygusal zekâ; duyguların doğru şekilde algılanarak, yorumlanabilmesi ve bireyin ifade etme becerisi, bireyin düşüncelerine yön verecek duyguları oluşturma ve kullanabilme becerisi, duyguları anlayabilme ve bireyin bilişsel gelişim için duygularını düzenleme ve ifade edebilme becerisi” şeklinde tanımlamışlardır (Mayer ve Salovey, 1997: 10).

2005 yılında Daniel Goleman'ın duygusal zekânın bilişsel zekâdan önemli olduğunu vurgulayan “EQ neden IQ'dan daha önemlidir” başlıklı kitabı ile birlikte duygusal zekâ kavramı kamuoyunun da ilgisini çekmiştir. Popüler bir kavram olarak halk arasında da yayılmıştır. Son yirmi yıldır akademisyenler tarafından duygusal zekâyı incelemeye yönelik çok fazla araştırma yapılmasına karşın duygusal zekâ konusu çok daha önceleri dile getirilmiştir. Bireylerin davranışlarında hangi duygu durumunun rol oynadığının bilinmesinin istenmesi araştırmaların yoğunluğunun nedenleri hakkında bir cevap olabilir (Arenvd.,2015).

Mayer ve Salovey ise duygusal zekâ kavramının daha geliştirilebilir düzeyde olması için kavramın tanımlanması, zekâdan farklı olarak değerlendirilmesi, gerçek hayatta yaşananlar ile birbirlerinin arasındaki ilişkinin belli olması ve yapının ölçülebilmesinin gerekli olduğunu söylemektedirler. Bu konu hakkında yukarıda belirtilenlerin doğrultusunda yapının ölçülebilmesi için üzerinde ciddi çalışmalar yapılmış ve geliştirilmiş birkaç ölçme aracının bulunduğunu göstermektedir (Tatar vd.,2011: 326).

Goleman (2002) akademik zekâ ve duygusal zekânın birbirine karşı olmadığını, birbirinden ayrı olmayan yetiler olduğunu ifade etmiştir. Herkeste akıl ve duygusal hassasiyet karışıktır. Akademik zekâsı yüksek fakat duygusal zekâsı düşük ya da akademik zekâsı düşük ve duygusal zekâsı yüksek kişiler enderdir. Beyinde

sahip olunan duygusal ve mantıksal bu bölümler genelde davranışları belirlemede farklı işlevler görür. Korteks, özellikle de prefrontal loblar, duygusal bir duruma biz eyleme geçmeden önce anlam verir. Bir tür tampon işlevi görür. Diğer taraftan beynin duygusal bölümü de daha çabuk ve daha güçlü tepki verir (Shapiro,1998).Duygusal zekâ literatüre kazandırıldıktan sonra duygusal zekâ ile ilgili birçok model geliştirilmiştir.

1.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ kavramının birçok farklı tanımlaması ve kullanımı bulunmaktadır. Duygusal zekâ tanımları ve modelleri, yetenek tabanlı veya yeteneklerin ve kişisel özelliklerin bir arada ele alınmasıyla oluşur (Çakar ve Arbak, 2004: 34).Duygusal zekâ modelleri farklı araştırmacılar tarafından duygusal zekânın farklı şekillerde tanımlanması sonucu oluşturulan modellerdir. Bu modeller temelde iki ayrı grupta toplanarak ele alınmıştır (Adsız, 2016: 27). Yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli duygusal zekâyı, duygusal bilgiyi işlemeye sağlayan zekâ türü olarak değerlendirirken; karma duygusal zekâ modeli ise buna ek olarak kişisel özellikleri de değerlendirmektedir (Mayer vd., 2000: 401-402).

1.4.1. Duygusal Zekânın Yetenek Modeli

Duygusal zekâ bireyin kendisinin veya başkalarının duygularının farkındalığıyla düşünce ve eylemlerinde kullandığı bir sosyal zekâ türüdür. Duygusal zekâ duyguların değerlendirilmesi ve dile getirilmesi, bireyin kendisi veya çevresindekilerle duygusal problemlerinin çözümünde bu duyguların kullanılması gibi yeteneklerden oluşur.

Tanımlara bakıldığında duygusal zekâ kavramı bazı yeteneklerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990: 189). Yetenek modelinde kişilik özelliklerinden çok duyguların birey üzerinde oluşan düşünme ve uyum becerilerine nasıl etki ettiği ile ilgilenilir. Diğer bir deyişle bireyin nasıl düşündüğü, karar verdiği ve plan yaptığıyla ilgilenir (Kavcar, 2011: 36).

Yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli duyguların çeşitli güçlü mesajlar içerdiği görüşüne dayanmaktadır. Kötülük yapma eylemi, kaybetmek duygusuna işaret eder. Duyguların olumlu yönlerinden faydalanabilmek için onları iyi

algılamalı, yönetmeli ve harekete geçirilmelidir. Böylelikle duygusal zekâ önem kazanır (Salovey ve Mayer, 1990;Mayer ve Salovey, 1997).

1.4.2.Duygusal Zekânın Karma Modeli

Karma duygusal zekâ modelleri bireyin zihinsel yetenekleri ile kişilik özelliklerini bir arada ele almaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 241). Karma modele göre bunların yanında bireyin öğrenilebilir yetenekleri de önemlidir (Kavcar, 2011: 36).

1.4.3. Mayer ve Salovey Modeli

Mayer ve Salovey yaklaşık olarak on iki yıllık bir süreç zarfında duygusal zekâ kavramını ortaya çıkarmış, bununla yetinmeyerek bu konuda pek çok çalışma yapmış ve ölçekler geliştirmişlerdir. Kurulmuş olan diğer duygusal zekâ modelleri de onların temel hipotezlerinden faydalanarak kurulduğu için Mayer ve Salovey'in kurdukları model duygusal zekâ modellerinin temelini oluşturmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 37).

Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekâyı basit süreçlerden (duygusal farkındalık ve duygusal basite indirgeme) karmaşık süreçler (duygusal kavrayış ve duygusal yönetim) şeklinde dört ayrı bölümde ele almıştır. Bu dört basamaklı sürece göre yetenek en alt seviyede duygunun algılanmasını sağlayarak farkındalığı sağlamaktadır. İkinci seviyede bulunan yetenek sayesinde bilme eylemini kolaylaştırmak için kullanılan zekâyı ifade eder. Üçüncü seviyedeki yetenek duyguyu kavrayıp anlamlandırabilmenin sağlanmasında rol alırken son seviyede bulunan yetenek ise duyguların düzenlenmesini sağlamaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 239).

Mayer ve Salovey (1990) duygusal zekâyı, duyguları anlama, ifade etme ve düzenleme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Duygusal zekâ bazı duygusal nitelikleri ifade etmek için kullanılmıştır. Bu nitelikler; empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacını kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket ve saygıdır (Shapiro,1998). Mayer ve Salovey (1993) çalışmaları sonucunda, duygusal zekânın bilişsel ve duygusal sistemin ortak bir ürünü olduğunu ifade etmişlerdir. Bilişsel sistemin duygular hakkında soyut yargılama işlemini yaptığını, duygusal sistemin de bilişsel kapasiteyi arttırdığını savunmuşlardır. Bu modelde duygusal zekânın gelişiminin zekâya katkısı ele alınmıştır.

Duygular genişleyerek yayılan sinyaller olarak görülmüştür. Her duygunun da özel bir anlamı vardır. Duygusal zekâ, duyguları fark etme ve duygular arasındaki ilişkileri görme, duygu temelinde muhakeme etme ve problem çözme yeteneklerine dayanmaktadır (Tuna, 2010). Bu modelde problem çözme yeteneklerinin bir dizisinin yer aldığını belirtmektedir. Bir zekânın kapsayabileceği standartları da sağladığı belirtilmiştir. Bu yetenekler ilişki halindedir, yaş ve deneyimle de gelişirler (Kaplan, 2002). Mayer (2006), Mayer ve Salovey modelinde duygusal zekânın dört boyutu içerdiğini ifade etmiş ve duygusal zekâ boyutlarını şu şekilde açıklamıştır:

1. Duyguları algılamak, değerlendirmek ve ifade etmek: Bireyin diğer kişilerin duygularını tanımlayıp ifade etmek; dil, ses, görünüş ve davranışı kullanarak, başkalarının çeşitli şekillerde yansıttığı duyguları algılayıp ve ifade etmek; duygularla birleşen ihtiyaçların iletişimi ve duygusunu doğru olarak ifade etmektir.

2. Düşünceyi kolaylaştırmak için duyguyu kullanmak: Duygular etkin ve verimli bir şekilde düşünmeyi sağlayan ve problem çözme yaklaşımlarını teşvik eden duygusal durumlardır.

3. Duygularla düşünmek ve anlamak: Duygular arasındaki geçişi anlama, değişik duygular ve anlamları arasındaki ilişkileri tanıma, karmaşık düşünceleri yorumlama ve farklı duyguların kombinasyonunu anlamayı içermektedir.

4. Duyguları yönetmek / düzenlemek: Hoşa giden veya gitmeyen duygulara açık olma yeteneğini, duygusal ve entelektüel gelişimi için duyguları etkin şekilde denetleme ve düzenleme yeteneğini içermektedir.

Yukarıdaki açıklamalarda da bahsedildiği gibi, Mayer ve Salovey 1997 yılında duygusal zekâ kavramına yeni bir boyut daha kazandırmıştır. Bu sebeple duygusal zekâyı duyguları anlama, tanıma, bunları analiz ederken ifade etme, yaşanan duyguları düşüncelerle kaynaştırma, duygusal olarak bu bilgiyi kullanma, duyguları düzenleme yeteneği ve entelektüel olarak duygusal gelişimi destekleme başlıkları altında açıklamışlardır (Mayer ve Salovey, 1997: 23).

Mayer ve Salovey yaklaşık olarak 12 yıl boyunca süren çalışmalar sonucunda duygusal zekâ kavramını ortaya çıkarmakla beraber bu konu hakkında birçok araştırma yaparak ölçekler geliştirmişlerdir. Bu iki araştırmacının oluşturdukları

model daha sonradan ortaya çıkacak diğer duygusal zekâ modelleri ve teorilerinin temelini oluşturmaktadır (Durdu, 2015: 54).

1.4.4. Goleman Modeli

Goleman'ın bireysel duygusal zekâ modelien yaygın bilinen modeldir. Mayer ve Salovey'in modeli temel olarak ele alınıp oluşturulmuştur (PsenickaveRahim, 2002). Bu model hayatta başarı için duygusal zekânın çok önemli bir faktör olduğunu savunmuştur (Easton, 2004). Goleman'a (1998) göre beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından üremektedir. Beynin düşünen ve duygusal unsurları genellikle yapılan her işle birlikte çalışır ve birbirlerini tamamlar. Bireysel duygusal zekâ modelinde duygusal zekâ, kişinin kendi ve başkalarının duygularını tanımasını ve bunları değerlendirmeyi öğrenmesini, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini kendi hayatına etkin şekilde yansıtmasını ve onlara uygun tepkiler vermesini içermektedir.

Goleman (2000) duygusal zekâyı kişisel ve sosyal olmak üzere iki yeterlilik alanında ele almıştır. Beş temel boyut ifade etmiştir. Bu beş temel boyut, bireyin temel nitelikli pratik becerilerini öğrenme potansiyelini belirler. Kişisel yeterlilik, bireyin potansiyelinin ne kadarını aktarabildiğini gösterirken; sosyal yeterlilik, etkin durumdaki bilişsel unsurların yanı sıra duygular ile ilgili becerileri de içerir. Ayrıca bu beş alan kendi içinde gruplara ayrılmaktadır. Her bir alan kariyer yaşamında başarı sağlamada ve etkili ilişkiler kurmada gerekli olan yetkinlikleri içermektedir.

Goleman (1995) duygusal zekâ modelinde duygusal zekânın beş boyutu içerdiğini şu şekilde açıklamıştır:

1. Özbilinç: Kendini tanıma, kendi duygularının farkında olma ve doğru değerlendirmedir. Kendine güveni içerir. Bir duyguyu oluşurken fark edebilme, duygusal zekânın temelini oluşturur.

2. Duyguları yönetebilme: Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde kontrol edebilme yeteneğidir. Duyguları dengeli, uyumlu biçimde ortaya koyabilme, gerektiğinde olumsuz duygular kontrolden çıkmadan onlarla başa çıkabilmedir, duygusal öz denetimi içermektedir.

3. Kendini harekete geçirebilme: Kişinin bir amaç doğrultusunda duygularını yönlendirebilmesidir, içsel güdülenmedir. Karşılaşılan engeller ve sorunlar karşısında yılmama yeteneğidir. Duygusal zekâ olarak da duygusal sistemi aracı olarak kullanarak bir işi başlatmak ve bitirmeyi içermektedir.

4. Başkalarının duygularını anlayabilme: Kendini başkalarının yerine koyabilme yeteneğidir. Kökeni, “özbilinç”tir.

5. İlişkileri yürütebilme: Etkili kişiler arası ilişkiler kurabilme ve sürdürülebilir yeteneğidir. Bu boyut için diğer iki boyut olan duygusal becerinin, özdenetim ve empatinin olgunlaşması gerekir.

Goleman’ın kendisinin geliştirdiği bu model de Mayer ve Salovey’in modelini temel almaktadır. Mayer ve Salovey’in temel yetenek modelinden geliştirilen Goleman’ın duygusal zekâ modeli, kendi geliştirdiği modelden değişik olarak bilişsel yetenekleri, bireyin duygularının farkında olması ve diğer özellikleri bir arada bulunduran karma bir model olarak ortaya çıkmıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 37).

1.4.5. Bar-On Modeli

Bar-On karma modeli bazı insanların duygusal açıdan neden daha iyi durumda olduğunu ve bazılarının hayatın içinde diğerlerinden neden daha başarılı olduğunu açıklamaya çalıştığı için karma olarak nitelendirilmiştir. Bar-On tarafından ileri sürülmüştür (Goleman, 2000). Bar-On duygusal zekâ çalışmalarına 1980’li yıllarda başlamıştır. Bu modeli geliştirirken Darwin’in yaşamaya devam etmek ve uyum sağlamak için duygusal ifadelerin önemli olduğu görüşünden etkilenmiştir. Duygusal zekâyı tanımlarken de “duygu katsayısı” terimini ilk kullanan uzmandır. Bar-On’un duygusal zekâ modeli, duygusal zekâ ve sosyal zekâ modellerini içermektedir (Çakar ve Arbak, 2004).

Çünkü Bar-On’un temel olarak yoğunlaştığı konu bilişsel olmayan zekâ faktörleridir. Bu faktörler zekânın kişisel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma boyutlarını içerir. Duygusal zekâ kişinin gündelik hayatla başa çıkabilmesi için akademik zekâdan daha etkindir (Çakar, 2002). Duygusal zekâ yeteneği sosyal beceriler, özellikler ve davranışlardan oluşmaktadır.

Bu modelde duyguların bireylerin başarılarındaki rolünün belirlenmesi hedeflenmektedir. Duygusal zekâ, bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını, kişilerle ilişki kurmasını ve o anda içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayıp o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yeteneklerden oluşur ve bu sayede kişi, çevresel uyum gücünü arttırmaktadır (Kılıçarslan, 2009). Ayrıca Bar-On duygusal zekâyı ölçmek için yetişkinler ve gençler için ayrı olarak düzenlenmiş duygusal zekâ envanterleri geliştirmiştir (Pfeiffer, 2001).

Bar-On (2000) duygusal zekâ modelinde duygusal zekânın beş boyutu içerdiğini ifade etmiş ve duygusal zekâ boyutlarını şu şekilde açıklamıştır:

1. Kişisel beceriler: Kendini ve başkalarının duygularının farkına varma ve duyguları ifade etmeyi içermektedir. Alt boyutları duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlıktır.

2. Kişiler arası beceriler: İlişkiler kurmak ve sürdürmek amacıyla başkalarının duygularını anlamayı içermektedir. Alt boyutları empati, bireylerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluktur.

3. Uyum sağlayabilirlik: Kişisel ve kişiler arası problemleri uygun şekilde çözme, dışsal ipuçlarına tepkide bulunurken duygularını doğru şekilde değerlendirmeyi içermektedir. Alt boyutları, problem çözme, gerçeklik ölçüsü ve esnekliktir.

4. Stres yönetimi: Duygularını kontrol ederek stresli durumlarla baş etmeyi içermektedir. Alt boyutları, stres yönetimi ve dürtü kontrolüdür.

5. Genel ruh sağlığı: Kendisine ve başkasına karşı olumlu, iyimser ve memnuniyet verici duygular hissetmeyi içermektedir. Alt boyutları, mutluluk ve iyimserliktir.

Yukarıdaki açıklamalar ve tanımlar incelendiğinde, Bar-On ortaya çıkardığı bu modeli, başarıdan daha çok başarıya giden yolda güçlü bir adım atmak olarak nitelendirmektedir. Bar-On'a ait olan bazı duygusal zekâ şemaları zihinsel yetenekler olarak açıklanırken bazı şemalar daha çok kişilik tabanlı olarak adlandırılmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 242).

1.4.6. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf (1997) duyguların; insan enerjisinin, bilgisinin, ilişkilerinin ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma

yetisi olduğunu belirtmiştir. Bireyin yaşamında, duygusal zekâ yeteneği üzerinde yoğunlaşmayı ifade etmiştir. Duygusal zekâ yeteneğinin geliştirilebilmesi için bir çalışma planı yapılmasını önermektedir. Bu plan, duygusal zekâyı psikolojik çözümleme ve felsefe alanından çıkararak ve doğrudan bilime, götüren ve uygulamaya sokan ‘Dört Köşe Taşı Model’idir.

Cooper ve Sawaf (2000) duygusal zekâ modelinde köşe taşı olarak ifade ettiği duygusal zekâ boyutlarının dört tane olduğunu belirtmiş ve boyutları şu şekilde açıklamıştır:

1. Duyguları öğrenmek; Duygusal bilgiye ulaşarak duygusal birikimi sağlamayı içermektedir. Alt boyutları, duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim, pratik sezgidir.

2. Duygusal zindelik; kişilerin güven yetisini geliştirerek duyguları tanıma becerisini belirtmektedir. Açık olabilmeyi ve başkalarıyla geçinebilmeyi içerir. Alt boyutları, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilenmedir.

3. Duygusal derinlik; kişinin içsel alanlarının farkında olup bunları toplumun amaçları için kullanmasını, bireyin temel karakterini oluştururken potansiyelini, bütünlüğünü ve amacının gelişmesine yardımcı olan bir araç olarak ele almaktadır. Alt boyutları, özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık ve dürüstlüğü yaşamaktır.

4. Duygusal simya; fırsatları hissetmek ve geleceği yaratmak; önsezisel yeniliği, durumsal değişimi ve akıcı zekâyı içeren bir karışım simya üretmeyi içermektedir. Kişilerin yaratıcılık potansiyelini arttıran özelliğine yoğunlaşmaktadır. Alt boyutları, sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmaktır.

Bu modelde önemli olan motive eden duygu unsurlarıdır. Duygular; insanlara takip edecekleri yolu tarif ederken insanlarla robotlar arasındaki farkı ortaya koyarken, yapılan eylemlerin anlamını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, duyguyla yapılan işler daha kalıcıdır. Başarının en büyük temellerinden biri olan IQ ise, bu temeli sağlamlaştıran EQ’ dur. Sosyal hayatlarında EQ’yu görmezden gelen kişilerin tek ayak üzerinde yürümeye çalıştıkları gibi bir benzetme yapmaktadırlar (Beltekin, 2015: 11).

1.5. Duygusal Zekânın İletişimdeki Önemi

İletişim, en önemli insani gereksinimlerden biri olarak duygu, düşünce ve davranışların paylaşılma sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte kullanılan sembol ve işaretler sözlü olabileceği gibi yazılı da olabilmektedir. Çeşitli olayların ya da durumların karşı tarafa aktarılmasının yanında geri dönütün alınarak gerçekleşmesi gerekir. Çünkü bu süreçte iletişimin gerçekleşebilmesi için alıcı ve gönderici aynı durum veya olayı algılayabilmeli, anlayabilmeli ve yorumlayabilmelidir.

Hizmet sektöründe, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında iletişimindeki eksiklik ya da yetersizlik telafisi olmayan sonuçlara yol açabilmektedir. Öte yandan örgütsel iletişimin etkinliği arttıkça iş görenlerin örgüt amaçlarını daha kolay algılamalarını ve anlamalarını sağlarken amaçları gerçekleştirmede çalışanların güdülenmesi konusunda daha etkili olunabilmektedir (Demir ve Demir, 2009:67). Ayrıca müşterilerle olan iletişiminin etkili olması müşteri memnuniyetini arttırırken dolaylı olarak örgüt başarısına da katkı sağlayacaktır.

Duygusal zekâ, duygularının farkında olabilme ve bunları yönetebilme yeteneğini ifade etmektedir. Duygularının farkında olan bireyler iletişim kanalları yardımıyla aktarabilmektedir. Dolayısıyla duygusal zekâ iletişim sürecindeki alıcının iletileri doğru bir şekilde algılamasını kolaylaştırmaktadır. Duyguları anlama ve algılama yeteneği günlük yaşam için önemli olduğu kadar örgütler için de oldukça önemlidir. Çünkü iletişimdeki bireylerin karşılıklı duygularının farkında olabilmesi ve bunları doğru bir şekilde aktarıp yorumlayabilmesi duygusal etkileşimin sağlıklı bir şekilde oluşmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda duyguların doğru şekilde değerlendirilmesi örgütlerde etkileşimi ve sosyal ilişkilerde başarıyı arttırarak kişinin örgüt performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Duygusal zekâsını etkin kullanan başka bir ifadeyle, kendi duygularının farkında olan ve bunları yönetebilen bireyler, başkalarının duygu, istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı yönetici ve çalışanlar ile örgütlerde güvene dayalı ilişkiler kurabilmektedir. Fikirlerin açık ve doğrudan dile getirilmesi hem örgüt çalışanlarını hem de müşterilerini istenilen sonuca daha rahat yöneltebilmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekâ becerisi gelişmiş çalışanların şirket başarısını doğrudan ve dolaylı olarak etkilemede rolleri ve katkıları son derece büyüktür (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 364).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜ

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Psikolojisinin Tarihsel Gelişim Süreci

İnsan hayatının büyük bir bölümü iş hayatı içerisindeki örgütsel faaliyetler içerisinde geçmektedir. Bu nedenle bireylerin çalışmış oldukları işlerinden aldığı doyum, bireyin iş ile ilgili değerlerinin çalıştığı iş tarafından karşılanması ve bu değerlerin bireylerin ihtiyaçları ile uyumlu olmasını yani çalışan işçinin işle ilgili ulaştığı duygusal doyumunu ifade etmektedir(Muchinsky,2004:304).

Herhangi bir alanda faaliyet göstermek için kurulan örgütün hedeflediği amaca ulaşması, çalışanların iş doyumlarının mümkün olduğu ölçüde sağlanması ve yaşam kalitelerinin belirli standartlara göre artırılması ile mümkün olmaktadır. Çalışanların hayat kalitelerinin artırılması, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal açıdan ihtiyaçlarının karşılanması ve bu durumlarda ortaya çıkan sorun ve şikâyetlerin ortadan kaldırılması sonucunda gerçekleşecektir. Çalışanların kişisel özellikleri, eğitim seviyeleri ve buldukları çevrenin şartları, konumları söz konusu ihtiyaçların değişiklik göstererek çeşitlenmesine sebep olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanmaması gibi durumlarda çalışanların “kendisine layık gördükleri ancak yaşamak zorunda oldukları koşulları” sorgulanmalarına sebep olmaktadır(Eğilmez, 2007).

Eski zamanlardan günümüze kadar tartışılan bir konu olarak “yönetimin” tek bir tanımı bulunmamaktadır. Yönetim, toplumsal ihtiyaçların bir bölümünü karşılamak için belirlenmiş olan amaçlara ulaşmayı sağlayacak görev ve rolleri yerine getirebilmek için bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilme süreci olarak ifade edilmektedir. (Ülker, 1990:2). Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar uzun bir süreçte yaşanan ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve siyasi gelişmeler ve değişimlerden büyük ölçüde etkilenerek hem içerik hem de bilimsel açıdan büyük bir değişime uğramıştır. (Taştan, 2015:41).

Yaşanan bu değişim ve gelişmelere paralel olarak yönetim kuramları klasik yönetim anlayışından, “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışına kadar devam eden bir süreci izlemiştir. Her toplumun kendi kültür özelliklerini yansıtan yönetimle ilgili bilgi birikimlerini diğer toplum ve uluslarla paylaşması sonucunda meydana gelen değişimin etkisi ile birlikte yönetim biliminde çalışanların(iş görenlerin) bulunduğu konum giderek değişmiştir. İlk dönemlerde üretimin bir parçası olarak görülen çalışanlar, ortaya çıkan fikir değişimleri sonucunda örgütler için önemli bir yapı taşı olarak görülmeğe başlanmıştır. Örgütler amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışanların önemini anlaşılması ile birlikte çalışanların bireysel amaçlarını işletmenin amaçları ile uzlaştırma yoluna gitme zorunluluğu ile karşılaşmışlardır(Ferris ve Frink, 1997).

Sektörler açısından Örgüt Psikolojisi incelendiğinde; özel sektör müşteriye kazanmak ve kazandıktan sonra müşterinin elde tutulmasını amaçlamaktadır. Özel sektördeki şirketlerin amacı üretmiş oldukları mal ve hizmetleri “satmak” ve hatta “daha çok satmak” olarak bilindiğinden müşterileri ellerinde tutmak ve geliştirmek isteyen özel sektör yöneticileri bu amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla müşterilerine karşı sunulan mal ve hizmetlerin üretimini ve kalitesinin artmasını sağlayan ve onları memnun etmede en önemli faktör olarak görülen çalışanlarını memnun etme ve elde tutma yolundan geçtiğinin önemini giderek kavramaktadırlar. Günümüz örgüt yapıları için müşteriye elde tutmak kadar, çalışanları da elde tutmak önemli faktör olarak görülmektedir. Örgüt psikolojisi ve dolaylı yoldan insan kaynakları ve işletme yönetimi kavramları bu değerlendirmeler sonucunda önemli kavramlar olarak değerlendirilmektedir (Taştan, 2015:41).Çalışanların elde tutularak bilgi ve beceri seviyelerini daha yüksek seviyelere çıkarmak ve verimlilikleri artırmak amacıyla periyodik faaliyetlerle örgütün beşeri fonksiyonu olarak görülen insana yatırım yapmak kaçınılmaz bir gereksinim olarak değerlendirilmektedir. Değerlendirilen bu olgular sadece özel sektörün kâr artırma amacı dışında kamu örgütleri ve diğer örgütler açısından da geçerlidir. Örgüt psikolojisinin gelişim süreci incelendiğinde birinci ve ikinci dünya savaşlarının bu gelişim sürecine önemli etkileri olduğu görülmektedir. Örgüt psikolojisinin gelişimini beş dönem altında incelemek mümkündür (Ferris ve Frink, 1997: 18-37).

Birinci Dünya Savaşı Öncesi olarak ifade edilen ilk dönem 18. Yüzyılın ikinci yarısında buhar makinesinin icadıyla birlikte başlayan Endüstri Devrimi makineleşmeyi ortaya çıkarmıştır. Makineleşmenin gelişmesiyle birlikte üretimler fabrika tipi örgütlerde yapılmaya başlanmıştır. Bu değişim insanların hızlı bir şekilde kentlerde doğan işçi ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla köylerden kente göçün gerçekleşmesine sebep

olmuştur. Bu dönemde yaşanan gelişmeler sonucunda üretim artışına büyük önem gösterilmesine karşılık insan ihtiyaçları geri planda kalmıştır. Yaşanan gelişmeler sonucunda Endüstri Mühendisleri etkinliklerini artırmak için, Frederick Taylor ve FransGilbresh işçilerin verimliliği artırmak için işleri yeniden dizayn etme yoluna giderek eğitim programları oluşturmuşlardır. Bu yeni ilgi alanları örgüt psikolojisinin gelişmesinde bu dönemde ikinci önemli etken olarak kendini göstermiştir. Bu yeni ilgi alanları sayesinde örgüt psikolojisi ortaya çıkmıştır. Birinci Dünya Savaşı Dönemi olarak ifade edilen ikinci dönem ise, savaşın etkisi sonucu ABD ordusuna alınan gençlerden en etkili şekilde faydalanmak amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan değişim ve gelişmeler Örgüt Psikolojisi alanında bir adım olmuştur. Birinci Dünya Savaşı'nın başlaması ile birlikte ABD ordusu, milyonlarca genci askere almıştır. ABD ordusu askere aldığı bu gençlerden ordu içerisinde en etkin biçimde nasıl kullanacağıyla ilgili sorunu çözmek için Amerikan Psikolojisi Derneği'nden yardım alarak gençler arasında kişilik ve becerilerle ilgili ayırım yapmıştır. Bu durum sonucunda beceri gerektiren işlere uygun olan gençler subay okullarına gönderilmiş ve diğer iş sınıflarında görevlendirilecekler ayrılmıştır. Yapılan bu ayırım çalışmalar örgüt psikolojisi açısından önemli bir adım olarak değerlendirilmiştir. Savaş arası dönem olarak ifade edilen üçüncü dönem Birinci Dünya Savaşı'nda yapılan sınıflandırmaların ve ordudaki personel yerleştirme programlarının başarılı bir şekilde gerçekleşmesi sonucunda savaş sonrasında psikolojinin endüstri ve örgüt alanlarında uygulanması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum sonucunda birçok psikolojiye yönelik araştırma yapılması için araştırma büroların açılması ve satış elamanlarının bürolarda çalışması, yöneticilerin seçimi ve sınıflandırılmasına yönelik çalışmaların bu dönemde yapılmasına neden olmuştur(Eğilmez,2007:10).

Savaş sonrası hızlı bir şekilde kullanılmaya başlanılan bu yöntemin çok da etkili bir yöntem olmadığı 1920'li yılların ortalarına doğru düşünölmeye başlanmıştır. Çalışanların seçiminde kullanılan yetenek testlerinin, kişilik özellikleri ve motivasyonu ölçme konusunda yetersiz kaldığı görüşleri bu düşüncenin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu dönemde gerçekleşen ekonomik bunalım(ekonomik buhran) psikolojinin örgüt alanında kullanılması çalışmalarını sekteye uğratmıştır. Bu yıllarda "The Western ElectricCompany"nin "Hawthorne" fabrikasında yaptığı bir araştırmada; aydınlatma, dinlenme molaları, çeşitli çalışma ve çevresel koşulların çalışanlar üzerinde etkileri gibi konular ele alınmıştır. Bu çalışmalar, fiziksel faktörlerin önemini ortaya koymak için yapılmış olup, özellikle grup standartları ve iş performansı üzerindeki sosyal faktörlerin görülmesi açısından oldukça önemli veriler sunmuştur. İkinci Dünya Savaşı olarak ifade

edilen dördüncü dönemde, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak amacıyla kullanılacak çok sayıda araç ve yöntem geliştirilerek, bu gelişmeler sayesinde örgüt psikolojisinin gelişimine büyük yararlar sağlamıştır. İkinci dünya savaşı sırasında, birinci dünya savaşı sırasında olduğu gibi ileri düzeyde beceriler gerektiren testler uygulanmıştır. Psikoloji laboratuvarlarında gerçekleştirilen bu araştırmalar sonucunda elde edilen verilerle şekillendirilmiş eğitim programları, seçilen askerlere uygulanmıştır. Son dönem olarak ifade edilen İkinci Dünya Savaşı Sonrası dönemde, iki savaş arası yapılan çalışmaların başarılı bir şekilde sonuçlanması sonucunda, örgüt psikolojisinin çok verimli ve sürekli kendini geliştiren bir alan olmasına imkân sağlamıştır. Bu dönemde ABD üniversitelerinde lisansüstü eğitim programları yaygınlaşmaya başlamıştır. Örgütsel sorunlara karşı çözümler geliştirmek amacıyla multidisipliner araştırma ve eğitim merkezleri kurulmaya başlanmıştır(Eğilmez, 2007:11).

Bu hızlı gelişim ve değişimin gerçekleşmesiyle birlikte 1950'li yıllara gelindiğinde, özellikle bilim dünyasında örgüt psikolojisi alanında yapılan çalışmalara karşı büyük eleştiriler yöneltilmeye başlanmıştır. Örgüt psikolojisi kapsamında, üzerine en fazla eleştiri yapılan konu sadece pratik yararların gözetilmesi ve psikolojinin ana teması olan insan davranışlarını etkileyen faktörlerin ne olduğu ile ilgili modellerin geliştirilmesinin önüne engeller oluşturmalarıdır. Diğer eleştiri konusu ise iş doyumunu kavramının verimliliğin temel bir ögesi olarak gösterilmesi şeklindeki genel eğilimdir. Bu dönem özellikle, motivasyon kuramlarının geliştirildiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde yapılan araştırmaların başlıca konuları; işe yönelik tutum, örgüte bağlılık, örgüt yapısının performans üzerindeki etkileri gibi konulardır(Taştan, 2015:45).

2.2. Örgüt Psikolojisini Etkileyen Faktörler

Örgüt yönetiminde bulunan yöneticiler genellikle aynı temel şikâyet konuları ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu şikâyetler genellikle; düşük ücret, uzun süreli stres, hiçbir şey yapmayan yönetim, kararlara katılmama vb. faktörler olarak sıralanabilir. Bu sıralanan problemleri çözebilmenin yolu bu sorunların doğasının anlaşılması ve bunun sonucunda sorunların çözümüne yönelik öneriler üretebilmektedir. Birçok örgüt yönetimi bu sorunların derin boyutlarına inmeye gerek duymadan sorunlara karşı yüzeysel olarak yaklaşmakta ve geçiştirmektedir. Alınan acil önlemler sorunun temelini inmeyi sağlamadığından, sorun sadece geçiştirilmekte ve soruna karşı çözüm üretilmemektedir. Bu durum aynı sorunların farklı zamanlarda tekrar tekrar

örgütlerin karşısına çıkmasına sebebiyet vermektedir. Çalışanların kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olması sonucunda çalışanların istekleri ve onları motive eden şeylerinde doğal olarak farklı olmasına neden olmaktadır. Çalışanların iyi dinlenmesi ve kişiliğinin ayrıntılarıyla değerlendirilmesi ve yapılan değerlendirmeler neticesinde hangi etkenlere motive olduğunun algılanmış olması yönetim ve örgüt yapısı için çok önemli bir konu olarak görülmektedir. En verimli çalışan kişilerin mutlu ve huzurlu çalışanlar olarak görülmekte ve bu kişilerin örgüt yapısı içerisinde en çok inisiyatif kullanan kişiler olduğu yapılan çalışmalarda belirtilmektedir(Tietjen ve Myers, 2000).

Örgüt yapısı içerisinde ücret ve ekonomik güvenlik, eğitim ve yükselme olanakları çekici iş ve rekabet, yapılmaya değer bir iş statüsü, statü ve değer, özel yaşama saygı, kararlara katılım, adaletli ve sürekli disiplin sistemi ve çevresel koşullar, örgüt psikolojisini etkileyen önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir..

2.2.1. Alınan Ücret ve Ekonomik Güvenlik Endişesi

Örgüt psikolojini etkileyen en önemli faktörlerden birisi ücret olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde ücretler yapılan işin miktarına, niteliğine ve kişisel değerlere ve özellikle unvanlara uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir. İhtiyaçlar dizisinin ilk basamağında yer alan maddi çıkarların hayata yansımaları olarak görülen kişisel beklentilerin karşılanamaması örgütte sorun ve şikâyetlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Tietjen ve Myers, 2000).

İnsanların çalışma sebepleri kişilerin durumlarına bağlı olarak birbirinden farklı sebeplere dayanmaktadır. Bazıları çalışmayı sevdiğileri için, bazıları örgüt yapısı içerisinde kendilerini geliştirmek, bazıları hedeflerini başarmak ve kendilerine katkıda bulunmak, bazıları kişisel motivasyonlarını güçlü tutmak için çalışma hayatlarına girmektedirler(Heathfield,2003).

Kişiler çalışma nedeni olarak çeşitli sebepleri gösterebilirler de genel olarak belirli bir ücret için çalışmak zorundadırlar. Alınan ücret, aile kurma ve ailenin ihtiyaçlarının karşılanması, boş zamanlar içerisinde yapılacak olan aktivitelerin geliri ve emeklilik için yaşamsal bir kaynak olarak görülmektedir. İşletmelerde sağlanacak adil bir kazanç ve ücret sistemi, örgüte bağlı çalışanların oluşturulması açısından önemlidir. Bu sebeple, örgütte motivasyon sisteminin kurulabilmesinin önemli koşulu adil bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır. Bu sistem çalışanların el üzerinde

tutulması açısından çok önemli bir durum olarak değerlendirilmektedir(Taştan, 2015:46).

Alınan ücret kadar önemli bir konu, görülen ekonomik güvenlik konusu da üzerinde durulması ve değerlendirilmesi gereken bir durumdur. Ekonomik güvenlik açısından günümüzde Emeklilik, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri ve sosyal haklar gelişmiştir. Bu gelişmeyle paralel olarak örgüt politikalarının bunları daha yararlı biçimlerde şekillendirmesi ve teşvik aracı olarak kullanması mümkündür. Bu şekilde oluşturulabilecek güvenlik önlemleriyle çalışanın işinden memnun olması ve tatmin hissi duyması konusunda düşüncelerin güçlenmesine olanak sağlayacaktır(Eren, 2004:246).

Ekonomik garanti olmaktan daha geniş kapsamlı bir duygu olan güvenlik duygusu çalışanlar açısından belirli bir iş çevresine ya da iş kollarına uygun olmaktan çok kişinin kendine olan güven duygusunu kapsamaktadır. Örgüt yapısı içerisinde bir kimsenin neler yapacağını ve bu yaptıklarından kaynaklı ne derece başarılı olabileceğinin bilerek çalışması kendine olan güveni daha fazla artırmaktadır. Başarılı fakat risk almaktan hoşlanmayan insanların seçimi, doğal olarak büyük organizasyonun sağlayacağı güvenedir. Bu kurumsal ortam çalışanların emekli olma ve borç alma imkânından yararlanmasını sağlamaktadır. Bu yapılarda çalışanlar, şirket tarafından korunmak ve stres zamanlarında daima desteklenmek istemektedir. Güvenlik ihtiyacının fazla karşılanmasının çalışanlar açısından sakıncaları bulunmaktadır. İş yerinde çalışsa da çalışmasa da her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılan bir kişide rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilir. Bir başka sakınca da, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı bağlanmadır. Böyle durumlarda kişinin üretkenliği azalabilir. Başka birine bağlı ve borçlu olunma, kendi kendine değer verme ve yaratma gibi üst seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilememesi ve insanın kişiliğinden önemli şeyler kaybetmesi sonucunu doğuracaktır (Belilos, 1997).

2.2.2. Eğitim Uygulamaları ve Kariyer Planlaması

Öğrenen örgüt kavramı çerçevesinde, örgüt içinde ya da dışında var olan değişiklikler söz konusu olduğu sürece öğrenilecek yeni şeyler mutlaka bulunmaktadır. Eğitim ikiye ayrılabilir. Bunlar; örgüt değiştiği zaman öğrenen örgüt, kişisel gelişim ve kariyer için öğrenen örgüttür. Yöneticinin yüksek bir motivasyon

aracı olarak elinde bulundurduğu eğitim, yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve çalışanlarda iş tatmininin oluşturulması konusunda son derece gereklidir. Değişen şartlara uyum sağlanması ve örgütlerin verimliliklerini artırması için dinamik bir yapıya sahip olarak yeni bilgi ve ilkelere karşı duyarlı olması gerekmektedir. Örgütün bunu sağlaması, örgüt üyelerinin yeni bilgi ve ilkelerle donatılması gerekmektedir(Tietjen ve Myers, 2000).

Çalışanların işleri öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerde yetkinliklerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulmaları sonucunda, örgüt yapısı içinde yükselme beklenti içerisine girmektedirler. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme olanakları kapalı olan çalışanların çalışma konusunda istek ve arzuları giderek azalacağından, yükselme iş yerinde bir teşvik aracı haline gelmektedir. Çoğu işletmeler eğitim ve yükselme politikalarını beraber yürütmektedirler. Bilgi kapasitesinin genişletilmesi, mesleki ve teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesi, yeni yöntemlerin öğrenilmesi ve kişisel yeteneklerin artırılması amacıyla gerçekleştirilen eğitim, son derece etkili bir teşvik aracı olarak kullanılmaktadır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında sürekli yeni bilgiler ve teknolojik gelişmelerle karşılaşmaktadır. Fark yaratmak ve bu rekabet ortamında daha avantajlı duruma gelmek isteyen işletmeler, çalışanlarının ortaya çıkan yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmelerini istemektedirler. Örgüt yapısı içinde işlerin sürekli aynı şekilde yapılması ve tüm kararların yöneticiler tarafından alınmasının artık kurumsal başarı için yeterli olmaması eğitim politikalarının temel dayanağını oluşturmaktadır. İş süreçleri ve müşterilerle kurulacak ilişkinin nasıl olacağı ve nasıl güçlendirileceği ile ilgili düşünceler, artık büyük oranda iş görenler tarafından belirlenmektedir. Bilgi çağının en dikkat çekici yeniliği, iş görenlerin çalışmakta oldukları örgüt yapısına sağlayacakları maksimum faydayı araştıran yeni yönetim felsefesi anlayışıdır. Bu faydanın sağlanabilmesi için kurumların yapması gereken şey, çalışanlarını sürekli eğitmek ve onların yaratıcı yeteneklerini örgütün amacı doğrultusunda harekete geçirmeyi sağlamaktır. Örgütlerin ayrıca verilen bu eğitimlerin amaca hizmet edip etmediklerini anlayabilmeleri için, sonuçlarını değerlendirmeleri gerekmektedir (Eren, 2004:248).

Örgütlerin çalışanlara verecekleri eğitimler belli strateji içerisinde, her çalışana çalışanın pozisyonuna uygun şekilde belirlenmelidir ki çalışanlar için faydalı

olabilsin. Aksi takdirde eğitimlere ayrılan önemli bütçelere rağmen eğitimlerin istenilen amaca ulaşmaması işletmelerin kaybına neden olacaktır. Örgütlerin çalışanlarına verecekleri eğitimlerin olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilir: Nicelik ve nitelik yönünden örgüt standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesi, çalışanların yapmakta oldukları işleri sürekli iyileştirmeye çalışmaları, hatalı üretim ve hizmetlerini azaltmaları, çalışanın iş gücü devrinin mümkün olduğunca azaltılması, işbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırması, çalışanların moral ve motivasyonlarında iyileşme ve normalden çok daha kısa sürede ortama uyum sağlamaları. Örgütlerin çalışanlarına verecekleri eğitimlerden elde etmeyi düşündükleri fayda gerçekçi olmalıdır. Eğitim örgüt yapısı içerisindeki tüm sorunlara ve örgütsel boşluklardan doğan problemlere çözüm sağlayamamakta, unutmaya engel olamamakta, personel seçimindeki sistemsiz sakıncaları ortadan kaldıramamakta, örgüt üretiminde kapasite artışı sağlayamamaktadır. Yönetim süreci içinde düşünülmesi gereken eğitim sadece var olanı geliştirmektedir (Erensal, 2004).

Çalışanlar açısından da faydalı olan eğitimlerin en büyük getirilerinden biri de çalışanlarda sağlayacağı iş tatminidir. Kendi bulunduğu konumun gereği işleri daha az hata ve daha az zamanda yapabilmeye başlayan çalışanda iş tatmini oluşması kaçınılmazdır ve bu durum beraberinde çalışanın iş yerine bağlılığını getirmektedir. Bu eğitim ve geliştirme programlarıyla kendisine değer verildiğini ve gelişimi yönünde çaba harcandığını gören çalışanın işten ayrılma doğrultusunda vereceği karar ya kaybolacak ya da gecikecek bu da örgütlerdeki çalışan devinimini azaltacaktır.

2.2.3. Sevilen İşin Yapılması ve Rekabet Ortamı

Çalışan kişilerin severek, kendileri için çekici gelen işleri yapmaları durumunda yaptıkları işe kaşı daha olumlu tavır takınmaları ve işlerinde planlı ve yönetimli bir şekilde hareket etmelerini sağlamaktadır.

Örgüt kültürü ile hareket eden her yapılanma, çalışanlarının yaratıcılık yeteneğini teşvik edecek ve bu yeteneği kullanma fırsatı verebilecek şekilde yapılanmamaktadır. Yalnız böyle bir fırsat bulunduğu yöneticilerin çalışanlarını motive edici unsur olarak bu imkânı değerlendirerek kullanmaları gerekmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında insanların işleri ile uyumlu olmasının, çalışanları motive ettiği yönünde birçok bulguya rastlanmaktadır. Bir örgüt yapısı

içerisinde özerk bir yapının kurulması söz konusu olduğun durumda, bu tarz işlerde başarıma ihtiyacı yüksek bireylerin seçilmesi durumunda özerk yapının daha başarılı olduğu görülmektedir. Özerk yapıdaki çalışanlar için oluşturulacak katılımlı ve geri bildirimli örgüt yapılarının iş tatmini sağlama oranı daha yüksek görülmektedir; yalnız bu durum her çalışan için söz konusu olarak görülmemektedir. Çünkü bazı çalışanlar için fazla özerklik ve sorumluluk gerektiren iş ortamları, kişilerin motivasyonu artırmak yerine çalışanı endişeli ve sorunlu bir ruh haline sokabilmektedir. Bu yüzden yapılacak işin ve ortamın durumuna göre özerk yapıda çalışacak kişilerin seçilmesi önemli bir husus olarak değerlendirilmelidir(Linder, 1998).

Rekabet ortamlarının bazı örgütlerde kendiliğinden ortaya çıktığı görülebilmektedir. Bu durumda yöneticiye düşen görev, ortaya çıkan durumu destekleyerek olumlu rekabet ortamının iş başarısına yansımaları sağlamak için gerekli çalışmaları yapmak olacaktır. Ancak yöneticilerin daha fazla üretim veya hizmet elde etmek amacıyla insanları zorla rekabete sokmanın olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ve bu durumun örgüt için tehlikeli olabileceğini unutmaması gerekmektedir. Bir örgüt içerisinde uzun süre çalışmayı düşünen bireylerin gergin bir rekabet ortamına katılmalarını her zaman beklememek gerekmektedir. Budurumda çalışan kaybı sözkonusu olmakta ve çalışanlar daha rahat ve uygun seviyede üretimin beklendiği işleri tercih etmektedirler. Rekabet ortamlarının dostluk ve düşmanlık arasında çok ince bir çizgi olduğu, çalışanların her an birbirine düşman olmalarının mümkün olabileceği ve bu durumun da örgüt işbirliğini bozup çalışanların psikolojilerini olumsuz etkileyebileceği unutulmamalıdır (Spector, 1997: 66).

2.2.4. İş Görenle Özdeşleşen İş

Çalışanların işleriyle özdeşleşmelerinin sağlanabildiği örgüt yapılarında, iş görenlerin(çalışanların) kendilerini işle bütünleştirdikleri, işi yapmak için en yüksek çabayı gösterdikleri ve bu durumun çalışan verimini artırdığı görülmektedir. Verimi artıran ve yapılmaya değer bir işi olduğuna inanan çalışanın kendine duyduğu güven ve saygı artmaktadır. İş görenlerde gelişimi sağlamak örgütlerin görevi olup, bireyler ve yaptıkları işin birbirine uyumunun sağlanması, motive olmuş şekilde çalışılacak ortamların oluşturulması, bağımsız olarak yaptıkları işlerde elde edecekleri başarıların sonuçlarını takip edebildikleri bir örgüt yapısının oluşturulması,

sonucunda ulaşılabilecek hedeflerin çalışanlara verilmesi günümüz örgütlerinin olmazsa olmazları arasında yer almaktadır(Tietjen ve Myers, 1998: 228).

Yukarıda bahsedildiği şekliyle oluşturulacak bir örgüt yapısı, bu bilinç seviyesindeki st düzey yöneticilerin bulunduğu örgütlerde mümkün olabilmektedir. Yöneticilerin bahsedilen koşulları sağlayamaması; çalışanlarla iş uyumunun oluşmamasına, örgüt içindeki huzursuzluğun artmasına, motivasyonun ve verimliliğin düşmesine, işin kalitesinin düşmesine, örgüt yapısı içerisindeki anlaşmazlıkların artmasına, iş birliği konusunda isteksiz tutumlara ve işten tatminsizlik duygusunun artmasına sebep olmaktadır (Eren, 2004:516).

2.2.5. İş Gören Statüsü, İş Grene Verilen Değer ve zel Yaşama Saygı

Toplumda insanların bir kişiye atfettikleri değer “statü” olarak tanımlanmaktadır. Kendilerine böyle değerler atfedilmesi ve böyle bir statüye sahip olunması için bireyler çok büyük çabalar göstermektedir. Statü yanında saygı, olmazsa olmaz bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgüt yapısı içerisinde kişinin konumu ne olursa olsun yaptığı işin takdir edildiğinin görülmesi ve kalifiye bir çalışan olarak düşünülmesi herkes için önemli bir tatmin duygusu oluşurmaktadır. Vazgeçilmez olan, kendisinin olmadığı durumlarda örgüt içerisinde işlerin aksayacağını düşünen çalışanlar, örgüt yapısı içerisindeki statülerini çok yüksek seviyede gördüklerinden bundan çok fazla tatmin olmaktadırlar. Çalışanların üstlerinin saygı ve sevgisini kazanabilmek konusunda gösterdikleri çabalar karşılığında statülerinde bir artış beklentisi içine girmektedirler (Eren, 2004: 517).

Resmiyetin sınırlarının eskisi kadar fazla olmadığından günümüz örgüt yapıları içerisinde çalışanların aileleriyle olan ilişkileri, sosyal hayatları ve ilgi alanları ile yöneticilerinin ilgilenmeleri, çalışanları örgüte bağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların zel yaşamlarına duyulan saygı ve bu alanda karşılaştıkları sorunlarının zm konusunda yöneticilerden göreceklere destek, işyerindeki işbirliği ve çalışma azmini artırıcı sonuçlar doğurmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında bu şekilde bir bağlılığın oluşturulabilmesi ancak arada kurulacak dostluk, anlayış ve sevgi ağıyla mümkün olabilecektir. Aksi takdirde astlar ve üstler arasında kopuklukların meydana gelmesi ve verimsiz iş yapışların önüne geilemeyecektir. Özelikle alışanların özel yaşantısına yapılan doğrudan ve olumsuz müdahaleler ilişki ağının önündeki en önemli engel olarak

değerlendirilmektedir. Yöneticiler astlarının kişiliklerine saygı duymayıp, onları dinleme ve anlama yolunu seçmedikçe bu bağlılığın oluşması mümkün görülmemektedir (Organ ve Konovsky, 1998: 159).

2.2.6. İş Görenin Kararlara Katılımının Sağlanması

Çalışanların üretim potansiyelini ve iş tatminlerini artırıcı en önemli etken, kararlara katılımlarının sağlanmasıdır. Yönetime katılımın, amaçları gerçekleştirmek yolunda bir motivasyon aracı olarak kullanılması mümkündür. Yönetim fonksiyonlarını, katımlı bir yönetim anlayışı içinde şekillendirmek, çalışanlar ve yöneticiler arasında bağlılık temeline dayanan bir ilişkinin kurulmasını sağlamaktadır (Tekarslan ve diğerleri, 2000: 230-233).

Yönetime katılma, demokratik anlayış ve geleceklerini kurabilen bireyler temelinde oluşturulurken, istismar edilmeden ve çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda bu sisteme dâhil edilmesi ve olması gerektiği şekliyle uygulanması durumunda motive edici, örgüt içinde meydana gelecek sorunları ve çatışmaları azaltma yönünden etkisi olacaktır. Yönetim aşamasında alınan kararlardaki kendi payını bilen çalışanların kararlara uyması daha kolay olacak ve bu durum örgüt içinde dostane bir ortamı oluşturacaktır. Çalışanların amaçları ile örgüt amaçları aynı çatı altında buluşabilecektir (O'Driscoll ve Randal, 1999:197-209).

Kararlara katılımla ilgili olarak özellikle son yıllarda çokça duyulan “yönetişim” kavramı, bahsedilen kararlara katılım sürecinin hayata geçirilmesinde son derece etkin rol oynamaktadır.

2.2.7. Örgütte Uygulanan Disiplin Sistemi ve Adalet

Örgüt içerisinde sadece ihtiyaçlara cevap verilmesi yeterli değildir. Bununla beraber oluşabilecek şikâyetlerin değerlendirilmesi, gereken cezaların istisnasız ve adil bir şekilde verilmesi, hak eden kişinin ödüllendirilmesi ve bu uygulamaların sürekli yapılması adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin oluşturulması için gerekli görülmektedir. Çalışanların, örgüt içerisinde eşit muamele göreceklere düşüncesi örgüte bağlılıklarının artırmakta ve motivasyonu en üst seviyeye çıkarmaktadır. Bu kapsamda çalışanların, örgüt yapısı içinde benimsemedikleri uygulamalar olduğunda bunları bildirmelerinin önü açılmalı ve gerçekçi şikâyetler dikkate alınarak çözüm konusunda hemen adım atılmalıdır.

Çalışanlar açısından, kendilerini ilgilendiren örgüt yapısı içinde oluşan tehlikelere karşı, yöneticileri tarafından korunduklarını ve çıkarlarının gözetildiğini bilmek son derece önemlidir. Ücret, çalışma koşulları, yükselme olanakları gibi öğeler bu çıkarlara örnek olarak gösterilebilir. Çalışanların ödüllendirilmesi konusunda, örgüte sağladıkları girdiler arasında paralellik ve eşitliğe dikkat edilmelidir. Çalışanların tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklılıkları alacakları ücretlerin farklı olmasını sağlayacaktır. Bu noktada girdi ve çıktılarının sayı ve çeşitleri ile çalışanların farklı alanlarda oluşu probleminin en aza indirilebilmesi için, her işe uygun ödüller verilebilecek ideal bir ödül sisteminin oluşturulması ve girdilerin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir (O'Driscoll ve Randal, 1999: 197-209).

2.2.8. Çevresel Koşullar

Çalışılan iş yerinde kötü çalışma koşulları, şikâyet ve tatminsizliklerin sebebi olabilmektedir. Isınma şartlarının elverişsizliği, havalandırmanın yetersiz oluşu gibi faktörler, yapılan işlerin aksamasına neden olmakta ve çalışanların sağlıklarını olumsuz etkileyen sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durumlar üretimde düşüşle beraber çalışanlarda huzursuzluk ve şikâyetlerin oluşmasına neden olmaktadır. Örgütlerde çevresel koşullarda yapılacak iyileştirmeler çalışanların tatminini ve üretimi artırıcı sonuçları beraberinde getirmektedir (Eren, 2004: 280).

2.2.9. İş Gören Kişiliği İle İlgili Faktörler

İnsanların kendileri hakkında sahip oldukları olumlu düşünceler, yeteneklerine ve bilgilerine olan güven ile kendileriyle barışık olma kavramlarını içeren “özgüven” insanlarda farklılık göstermektedir. Kimi insanlarda çok yüksek oranda bulunan bu özgüvenle bireyler kendilerini her şeyi başarabilecekleri güçte ve değerinde görürken, özgüvenin çok düşük olduğu bireylerin sürekli yeteneklerini ve kişiliklerini sorguladıkları görülmektedir. Düşük özgüven insanlarda endişe ve korku oluşturmaktadır. İnsan davranışlarını örgüt yapısı içinde doğru analiz edebilmek için özgüven kavramını önemsemek ve irdelemek gerekmektedir. Örgüt yapısı içerisinde özgüveni yüksek olanların kendilerine yüksek hedefler koyup, genelde zor işleri başarmak istemelerine karşı özgüven sorunu yaşayan çalışanlar(iş gören) bunun tam aksi yönde davranışlar sergilemektedirler. Yüksek özgüven iş tatminini beraberinde getirdiğinden, çalışanların özellikleri dikkate alınarak başarabilecekleri işlerin kendilerine verilmesi hususunda önem gösterilmesi gerekir. (Foley, 2001:4).

Çalışanlar kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı karakteristik davranış şekilleri sergilemektedir. Çalışanları A ve B kişiliğine sahip çalışanlar olarak sınıflandırmak mümkündür. Birinci grupta A kişiliğine sahip çalışanların başarmak için sergiledikleri hırslı davranışlar, sabırsız oluşları, rekabeti sevmeleri en dikkat çekici özelliklerini oluşturmaktadır. İnisiyatif alma yönünde istekli davranışları, onların diğer çalışanlarla geçinememe sorununu ortaya çıkarmaktadır. İnisiyatif kullanamadıklarında yaşadıkları iş tatminsizliği ve işten şikâyetçi bir tavır içine girmeleri bunların iyi birer takım oyuncusu olmasını engellemekte ve bu davranışa sahip kişileri geçinilmesi zor insanlar haline getirmektedir. Bu kişiler başarıyı genelde yalnız başlarına çalıştıklarında yakalayabilmektedirler. İkinci grupta yer alan B kişiliğine sahip çalışanların özellikleri diğer gruptakilerle tamamen terstir. Bunlar hırstan uzak, inisiyatif almaktan kaçınan kişiler olarak takım çalışmasına daha yatkındırlar. Sorgulama özelliği genelde olmayan bu çalışanlar, verilen işleri yaparlar, monoton bir iş bile olsa sıkılmazlar ve şikâyet etmeyi sevmezler (Thompson,2006).

2.2.10. İşyerinde Performans Yönetimi

Performans yabancı kökenli bir kelime olup, Türkçeye edim olarak çevrilmiştir. Edim, insan kaynakları yönetiminde en çok kullanılan sınırları ve içeriği fazla açıklanmamış bir terimdir. Bireyin bütünlüğü ile örgütün hedeflerinin birbiri ile etkileşiminin sonucu olarak açıklanabilir. (Açıklan,1999:122).İngilizceden “performance” kelimesinin Türkçe karşılığı “başarım” olarak literatüre geçmiştir(Çağan,2007:52). Başarım kelimesi TDK’da kişinin yapabileceği en iyi derece ve takat sınır olarak tanımlanmaktadır.

Performans yönetimi sisteminin temel amacı, çalışanların kuruluş, kurum hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamak ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan araçların, yaklaşımların geliştirilmesi ve kullanılmasını sağlamaktır(Bayar, 2004).

Performans yönetimi sistemi, çalışan ile performans yöneticisinin birlikte çalışarak, gelişme yönünden amaçlar belirlenmesine ve bu amaçlara ulaşılması için planlar yapmalarına ortam yaratmaktadır. Gerçekleştirilmesi beklenen amaçlar doğrultusunda çalışanların ortaya koyması gerektiği performansı sağlaması için; çalışanın ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi, geliştirilmesi, yönetilmesi ve

değerlendirilmesi sürecidir(Barutçugil, 2002:125). Değerlendirme sürecinde aşağıdaki işlerin sırasıyla yapılması gerekir (Budak, 2008: 418):

- Örgütsel hedeflerin belirlenmesi,
- İş analizi yapılması ve görev tanımlarının hazırlanması,
- Bireysel hedeflerin belirlenmesi,
- Performans değerlendirme kriterlerinin tespiti,
- Performans değerlendirme yönteminin seçilmesi,
- Beklenen performans ile elde edilen sonucun karşılaştırılması,
- Çalışanlara geri bildirimde bulunulması.

2.2.11. Mobbing

“Mob” sözcüğü Eski Latince “mobile (vulgas)” hareketli (kalabalık) kelimesinin kısaltılmış formudur (Morris, 1969: 842). “Mob” kelimesinin isim olarak “düzensiz, asi ve heyecan dolu kalabalık” (VandenBos, 2006: 586), kanunları göz ardı ederek şiddet içeren eylemlerde bulunan, insanlara veya mallarına zarar veren ya da zarar verecekmiş gibi korkutan düzensiz insan kalabalığıdır. (Black, 876). Mobbing kelimesi İngilizcede “mob” kelimesinin fiilli halidir. Mobbing (iş yerinde yıldırma), sistematik veya her gün olmak üzere bir grup tarafından bir kişinin duygusal yönden zarar verilmesi halidir. Yıldırma ülkelere göre farklılık gösterse de, var olan tüm örgütlerde yaşanabilir. Ülkelerde farklılık göstermesi nedeniyle, hangi davranışın yıldırıcı olabileceğinin belirlenmesi zordur. (Gökçe, 2008). Ülkeler arası farklılık gösteren bu davranış, toplumdan topluma ve işyerinin özelliğine göre de farklılık gösterebilir. Bu nedenle, yıldırma üzerinde çalışmanın en büyük zorluğu, öncelikle yıldırmayı tanımlayabilmek ve yıldırıcı davranışlara karar verebilmektir. Toplumlar arasındaki kültürel farklar insan ilişkilerine yansdığından, işyerlerinde yaşanan yıldırma ve buna yol açan davranışları belirlemede, kültürel farklar gözlemlenmelidir. Bu nedenle iş yerinde yıldırma tanımlamada ve yıldırma yol açacak davranışları belirlemede evrensel ölçütler getirmeyi değil araştırmanın yapılacağı toplumun, hatta iş yerinin özelliğini göz önüne almak gerekir. (Yıldırım,2007).

Mobbing örgütsel, kişisel, sosyal birçok nedeni olan karmaşık bir sorun niteliğindedir. O yüzden ejderhaya benzetilen psikolojik tacizle mücadele çok basit olmayıp çalışma psikolojisi, sosyoloji, hukuk ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok alanı ilgilendirmektedir (Kayhan,2018:53).

İş yerinde yıldırma genel olarak dört aşamada gelişir. Bu süreçler şu şekilde sıralanır;

İş yerinde kritik bir olayın yaşanması ile saldırgan davranışların ortaya çıkması. Bu, örgütte çatışma gibi tetikleyici bir durumun yaşanmasıdır. Zaten yıldırma, genelde devam eden bir çatışma olarak görülmektedir. Bu aşamada saldırgan davranış inceden inceye yapılır(Altıntaş, 2010)

Yıldırmanın ortaya çıkması ve mağduru lekeleme çabaları. Bu aşamada, saldırgan davranışlar bir süre sonra mağduru cezalandırıcı olmaya başlar. Böylece saldırganlık başlar. Mağdur kendini koruyamaz hale gelir. Genelde mağdurun kişiliğindeki yetersizlikler doğrudan hedef alınır. Bu durumda mağdurun akıl ve psikolojik sağlığı etkilenir. Mağdurun bu durumu, onu örgüt içinde bir sorun haline getirir. (Acar ve Dündar, 2008)

Ciddi travma. Bu aşamada mağdur ile ilgili söylentilere inanılır ve mağdura karşı önyargılar oluşur. Bu da genelde iş yasalarının uygulanmasında, mağdurun haklarının ciddi biçimde çiğnenmesi ile sonuçlanır. (Yeter ve Çavuş, 2009)

Kovulma. Bu aşamada yıldırma artık ciddi bir psikolojik vaka haline gelebilir ve mağdurun işine son verilebilir. (Acar ve Dündar, 2008)

Mobbing(yıldırma)nedenleri dört kategoride ele alınabilir. Bunlar; örgütsel nedenler, mağdurun özelliklerinden kaynaklanan nedenler, saldırganın özelliklerinden kaynaklanan nedenler ve sosyal sistem ve sosyal etkileşim sürecinin özelliklerinden kaynaklanan nedenlerdir. (Kayhan,2018:44)

Örgütün yapısı, iş yerinde yıldırma yaşanmasında önemli rol oynar. Katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde, yıldırma ortaya çıkaracak bir kültürel yapı mevcuttur. Çünkü böyle yerlerde insan faktörü göz ardı edilir. Diğer yandan, büyük örgütlerde, küçük olanlara oranla daha sık yıldırma yaşanmaktadır. Çünkü geniş örgütlerde olumsuz ve saldırgan davranışlar, küçük olanlara göre daha kolay gizlenebilir.

Yıldırma ile iş atmosferi ve işin tipi de ilişkilidir. İdari işlerde ve hizmet sektöründe çalışanlar, araştırma, öğretim veya üretim sektöründe yaşayanlara oranla daha fazla yıldırılmaktadır. İşin yetersiz örgütlendiği örgütlerde ve iş doyumunu olmayan örgütlerde yıldırmanın gelişmesi daha büyük bir olasılıktır (İbicioğlu, Çiftçi ve Seher, 2009).

Yönetimin yapısı da yıldırmaya yol açabilir. Yönetici, sahip olduğu otoritenin kendisine değil, örgütteki rolüne verildiğini unutmamalı; otoritesini çalışanların hataları veya eksikleri olduğunda kullanmalıdır. Çünkü yöneticinin otoritesini kullanmasındaki özensizlik yıldırmaya yol açabilir. Örneğin, Norveç'te, 8000 çalışanın arasında yürütülen bir araştırmada iş yerinde yıldırma mağduru olanların %54'ünün yöneticileri tarafından yıldırıldıkları ortaya çıkmıştır. İş yerinde yıldırmaya karşı yönetimin yapması gereken, sorunları insani yaklaşımla ele almasıdır. Bazı örgütlerde yıldırma, liderliğin veya yönetimin bir parçasıdır. Çünkü bu tür örgütlerde otoriter liderlik biçimi benimsenmiştir. Diğer yandan, örgüt yönetiminde yapısalcı liderlik özelliğinin bulunmayışı da yıldırmaya yol açabilir. Yıldırma sıklıkla örgüt kültürünü etkiler. Ancak bir örgüt içinde bu tür bir zorbalığa izin verildiğinde, hem çalışanların onuru zedelenir hem de örgütün verimli çalışması tehlikeye düşer.

Örgütün iklimi de yıldırma ile ilişkilidir. Yıldırma genelde zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamında görülür. Örgüt içinde körü körüne yaşanan düşmanlıklar, örgüt içindeki iletişimi azaltır. Azalan iletişim de içten içe yaşanan düşmanlığı artırır. Bazen örgüt iklimi öyle gerilir ki çalışanlar iyice hırçınlaşır ve aralarında çatışma doğar. Bu tür çatışmalar kişiler arasında şiddetle devam edebilir. Bu zorlu mücadele ortamında taraflardan biri örgüt içinde dezavantajlı konuma düştüğü anda yıldırma mağduru olabilir (Özkalp ve Kırel, 2005)

Kişisel nedenler. Örgütlerde yıldırmanın kişisel nedeni genelde kıskançlıktır. Bu tür durumlarda yıldırma mağduru, genelde saldırganın sahip olmadığı niteliklere sahiptir. Saldırgan, mağdurda kendisinin sahip olmadığı nitelikleri gördükçe kıskançlık duyar.

Saldırganın özellikleri. Örgüt içinde zorbalık yapmaktan hoşlanan birileri olabilir ve böyle kişiler gruptan dışlanan farklı kişileri gözlerine kolayca kestirebilir. Böyle bir saldırgan, gözüne kestirdiği kişiyle sorununu ortaklaşa müzakere etme yerine,

onu inceden yıldırmanın yolunu arar. Bunu yaparken çevredekilerin ve mağdurun neler hissedeceğini de çok iyi bilir, ancak bunu umursamaz. Saldırgan kendinden daha zayıf veya küçüklere karşı ısrarlı biçimde zalimce ve zorbaca davranır. Saldırgan aynı anda hem hoşsohbet hem de kötü niyetlidir. Ancak modern hayatta bu tip kişiler “iyi insan” veya “sevgili kişiler” olarak kabul edilir. Diğer yandan, saldırgan “Dr.Jekyll ve Mr. Hyde” gibi de olabilir. İş yerinde bir yandan üstlerine karşı nazik ve güler yüzlü davranan, diğer yandan meslektaşlarına ve astlarına karşı nezaket altında inceden düşmanca davranan kişilere rastlanır. Biri ortaya çıkıp da böyle biri tarafından yıldırılmaya çalışıldığını iddia ettiğinde, böylesine kibar birine iftira ediyormuş gibi suçlanır. Çünkü söz konusu kişinin bir saldırgan olduğuna inanılmaz. Burada yıldırılıyor olmaktan daha kötü olan, böyle kibar ve güler yüzlü bir saldırgan tarafından yıldırılmaktır. Çünkü böyle bir durumda, mağdur durumu açığa çıkarır çıkarmaz, kötü niyetli bir iftiracı olarak görülecektir.

İrlanda’da 30 yıldırma mağduru ile yapılan görüşmede, saldırganlar zor kişilik özellikleri ile tanımlanmıştır. Araştırmada, saldırganın mağdurdan daha iyi bir konuma sahip olma isteğinin ve mağdurun niteliklerini kıskanmasının, yıldırma neden olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak her üç mağdurdan ikisi, saldırganın kendisini kıskandığını belirtmiştir (Özdevecioğlu,2003).

Yıldırma sonucu mağdur, çeşitli sağlık sorunları yaşamaya başlarken saldırgan ve durumu izleyenler herhangi bir sıkıntı yaşamazlar. Yıldırma, buna maruz kalanlarda psikopatolojik, psikosomatik ve davranışsal hastalıkları tetikler veya neden olur. Ancak kaç kişinin yıldırma sonucu hastalandığını ortaya koyan bir veri bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalarda birçok yıldırma mağdurunun derinden sarsıcı psikolojik rahatsızlıklar yaşadığını belirtmiştir(Altıntaş, 2010).

İş yerinde yıldırma, kişide ciddi hastalık belirtilerine ve psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olur ki bu sonucu yaşayanlar artık mağdur değil, kurbandır. Yıldırmanın kurbanlar üzerindeki etkilerini belirleyecek tek bir yöntem bulunmamakla birlikte, araştırmacılar yıldırmanın bireysel ve örgütsel sonuçlarını irdelemeye çalışmıştır. Örneğin, Hoel ve arkadaşları, kurbanların, yıldırma sonucu fiziksel ve zihinsel olarak ciddi biçimde rahatsızlandıklarını ortaya koymuştur.

2.2.12. Cam Tavan Sendromu

Cam Tavan sendromu; 1970'lı yıllarda batı ülkelerinde ve ABD'de gündeme gelmiş; kadın çalışanın şirket, kurum, kuruluş, örgütlerde üst düzey pozisyonlara gelmesinin karşısında engelleyici bir durumdur. (Özyer ve Azizoğlu, 2014:95).

Cam Tavan sendromu; üst yönetim pozisyonuna gelebilmeyi bilgi, tecrübe ve çalışma performansı olarak hak eden kadınların görünmeyen gerçek bir engel türüdür. Bunun gibi engeller cinsiyet farklılıklarına, politik görüş, etnik köken, yaş ve dünya inancına olan ön yargılardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Cam-tavan üst pozisyonlarda bulunmak için gerekli olan yeterliliğin mevcut olmamasından dolayı gerçekleşen bir engel türü değildir. Daha net ve açık şekilde cam-tavan, bir grup tarafından sırf kadın diye bir çalışanın üst yönetim pozisyonlarına yükselmesini engellemek için oluşturulan bir duvardır(Gupta, 2018:84).

Burning ve Sneyder (1985) örgüt içindeki pozisyonların cinsiyet üzerinde yarattığı etkiler üzerine araştırmalar yapmıştır ve bu araştırmalara göre; kadınların erkeklerden daha pozitif oldukları, ancak örgüt içerisinde pozisyonları yükseldikçe bunun olumsuz yönde etkilendiği gözlemlenmiştir. Çalışkan (2012) 'a göre; cam tavan sendromu kurumsal engeller olup, erkek yöneticilerin tavırları ve beklentileridir, kadınlar ise kendisine ait özgüven eksikliğinin var olmasını ve aile sorumluluklarını bu sendromun sebepleri olarak görmekte-dirler.

2.2.13. Tükenmişlik Sendromu

Yaşamakta olduğumuz çağın en büyük problemlerinden biri olan tükenmişlik sendromu, insanların işleri nedeniyle kumuş oldukları ilişkilerin kötü gitmesi ve olumsuz sonuçlar vermesiyle ilgili ortaya çıkan bir kavramdır. Tükenmişlik (burnout) kavramı hizmet sektöründe çalışan insanların yaşadıkları bunalımı açıklamak ve ifade etmek amacıyla ilk olarak 1970'li yıllarda ABD' de kullanılmıştır.

Tükenmişlik sendromu çalışma hayatımızı olumsuz yönde etkileyen unsurlardan birisi olarak ilk kez 1974 yılında, HerbertFreudenberger(1974) tarafından “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde ifade edilmiştir. Tükenmişlik, yaşamımıza anlam kazandırma sonucunda, gelişen çağımızın bir ürünüdür(Freudenberger ve Richelson, 1981:6).

2.2.14. Psikososyal Risk

Psikososyal tehlike, iş tasarımının, örgütlenmesinin, yönetiminin ve toplumsal ve çevresel koşullarının psikolojik, toplumsal veya fiziksel hasara yol açma potansiyeli taşıyan boyutlarıdır.

İşi gerekleri işçinin; bilgi, beceri ve gereksinimleriyle çalıştığında (nicel aşırı yük, nitel düşük yük) ve özellikle işçinin işi ve yarattığı psikososyal tehlikeler, stres yapıcı özellik kazanarak sağlığı etkilemeye başlamaktadır ve psikososyal riskleri oluşturmaktadır.

Tehlike-stres-sağlık ilişkisi ile ilgili tartışmalar çoğunlukla psikososyal tehlikelere yönelir, işin fiziksel boyutu göz ardı edilir. Oysa fiziksel tehlikelerin de hem beyin üzerindeki etkileri, yarattıkları rahatsızlık ve tehlikeye maruz kalmak nedeniyle yarattıkları kaygı ve korku üzerinden psikososyal etkileri vardır. Bu korku hem başarıyı hem de sağlığı etkiler. Bu etki işçinin tehlikeden haberdar olmasına ve tehlike hakkındaki bilgilerine bağlıdır. Bu durumda stres, fiziksel ve psikososyal tehlikelere maruz kalmaya bağlı stres olarak tanımlanır(<https://www.eforosgb.com/isg-psikososyal-risk-etmenleri>).

2.2.15. Empati

Empati kelimesi ilk olarak 1897 yılında Alman Psikolog tarafından; dışarıdaki bir objeyi kendine mal etme süreci olarak ifade edilmiş ve “einfuhlung” olarak adlandırılmıştır. Yaptığı psikoloji ve estetik çalışmalarda, insanların kendilerini ve başka insanları veya bir nesneyi algılaması sırasında empatinin ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Titchener ise bu terimi eski Yunancadaki “empaitheia” teriminden yararlanarak 1909 yılında İngilizceye çevirmiştir. Empatiyi bir olaya, objeye içine girerek bakmak anlamında kullanmıştır(Batson vd., 1987:20; Dökmen, 2000:340).

Empati insanların farklı düşüncelerini anlayışla karşılayabilecek anlayışa sahip olmayı ve kişiyi karşısındaki kişinin yerine koymayı ifade etmektedir. Bu tanıma göre empatik kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak o kişinin bakış açısı ve düşüncelerini anlamaya çalışmasıdır. Empati taraflar arasında anlayış ortamının zenginleştirilmesine katkı sağlayarak sadece sözler ve yazılara değil beden diline de yoğunlaşarak mesajların doğru anlaşılmasını sağlamaktadır. (Tarhan,2006:99).

Nevzat Tarhan'a göre adil tartışmanın kuralları olduğu vurgulanmıştır. Tartışmada "Ben haklıyım sen haklısın, senin dediğin değil benim dediğim, senin annen benim annem" gibi ego ve güç savaşlarıyla kimsenin kazanmayacağı ama amaç hakikati ortaya çıkarmaksa yapılabileceği kabul görmüştür. Bu durumun bir örneği; uluslararası bir kongrede zaman konuşmacının bir konu anlatırken, salondan çıkmaları, onu en ağır şekilde eleştirmeleri, tartışma bittikten sonra arada hiçbir şey olmamış gibi sohbet etmeye devam etmeleridir. Türkiye'deki kongrelere bakıldığında, böyle bir konuşma olduğunda eleştiri yapıldığı zaman, onu eleştirene küsülmektedir." (Tarhan,2018:108-109). Toplumumuzda kişilerin empati yapmak yerine kendilerini haklı çıkarmak ve kendi egoları ile karşı tarafı psikolojik baskı altına almak amacıyla karşılarındaki insanların duygu ve düşüncelerini küçümseyerek kendi duygu ve düşüncelerini empoze etme gücünü kullanmaya çalışması bireylerin psikolojik olarak birbirlerine karşı olan sevgi, saygı ve anlayışlarını olumsuz etkilemekte ve toplumda bireylerin birbirinden uzaklaşmasına neden olarak çıkar ilişkisi güdülmesine sebep olmaktadır.

2.2.16. İletişim

İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür. Diğer bir deyişle iletişim; bir bireyin veya bir grubun, diğer birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir (Budak ve Budak, 2004: 492).

İletişim, çağımızın en önemli konusudur. Birçok sıkıntının kaynağı iletişimsizlik olduğu gibi birçok sıkıntının çözümü de yine iletişimdir. Örgüt bir iletişim ağıdır. Örgüt, iç gerginliklerin öğrenilmesi ve sistemin sorunlarının doğru tanımlanması ile daha kolay hale gelir. İletişim, örgütü yaşayan bir varlık yapan süreçtir. Çağdaş işletmeler örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin önemi kavramıştır. Bu nedenle örgüt içinde her tür bilgi, haber, görüş alışverişini sağlamaya çalışırken bir yandan da örgütü dış çevreye iyi biçimde tanıtarak, olumlu bir firma imajı yaratmak için halkla ilişkiler faaliyetine ağırlık vermektedir(Samadov,2006:32-33).

Hangi tür olursa olsun tüm örgütlerde, iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar örgüt içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel

faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar (Budak ve Budak, 2004: 491).

Yönetim açısından iyi iletişimden amaç; kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. İyi iletişimin olmadığı durumlarda bilgi alışverişi eksik veya hatalı olabileceğinden gereksiz zaman kayıpları veya eksik işlemler yapılacak, bunun neticesinde iş doyumsuzluğu ortaya çıkacaktır. Buna karşılık yeterli iletişimin doğru ve zamanında yapılması halinde amaca daha kısa sürede ulaşılabileceğinden, çalışanlar emeğinin karşılığını daha kısa sürede göreceğinden iş doyumuna ulaşmaları kolaylaşacaktır.

2.3. Örgüt Psikolojisini Etkileyen Ortaya Çıkabilecek Örgütsel Problemler

2.3.1. İş Tatmini ve Tatminsizliği

Çalışanların bağlı oldukları örgüte ve yaptıkları işe karşı geliştirdikleri tutum, bireylerin sahip oldukları kişisel özellikler ve değer kalıpları ile yapmakta oldukları işten aldıkları hazla ilgilidir. Çalışanların çalışma ortamındaki olumlu ya da olumsuz tecrübeleri bu duyguyu ortaya çıkarmaktadır. Bu kavramın temeli tamamen duygu içerikli olup, yapılan işten alınan haz konusunda pozitif ya da negatif duygulara dayanmaktadır (Izgar, 2003: 125).

İşe duyulan ilgi de iş tatmini ile ilgili olup, işlerine ilgi duyanların işlerini daha fazla önemseyerek yaptıkları tespit edilmiştir. İlgi duydukları işi yapanların, işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk aldıkları görülmektedir. Yaptıkları işe ilgi duymayanlar bu sorumluluk bilincinden uzak ve memnuniyetsiz olmakta ve bu durum da onları sürekli şikâyet eden çalışanlar haline getirmektedir (Spector, 1997: 57).

Kendini işinde gösterebilme ve işinin yapılış biçimini saptamada özgür olmak, işin zenginliği ve işin başarılması gibi unsurlar kişiye üst düzeyde tatmin sağlar. Örneğin, bilim adamı bilimsel araştırmadan, bestekâr senfoni yapmaktan, sanatkâr kişi ise işin yapılmasında becerilerini göstermekten zevk duyar. Çalışanlara işlerinde belli dereceye kadar özerklik ve sorumluluk vermek başarılı bir biçimde kullanılırsa, yüksek düzeyde verimlilik ve nitelikli üretime yol açacaktır. Yapmaktan

zevk duyacağı tipte bir iş bulan adam, görevinin belli miktar ve nitelikte üretim yapmayı gerektirdiği gerçeğinden endişe duymayacaktır. (Kayhan, 2009:32).

İş tatminini etkileyen faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, devamsızlık, işten çıkarılma, transfer, performans, iş doyumunu ve mesleki tutum ilişkisi şeklinde sayılabilir.

2.3.2. Motivasyon

İngilizce ve Fransızca “*motive*” kelimesinden türemiş olan kavram hakkında, literatürde çok fazla tanım bulunmaktadır. Çalışanların iş hayatında yaşayacakları tatmin içerisindeki maddi boyutun yeterli olmaması motivasyon kavramının önemini artırmış ve bu kavram üzerinde oldukça fazla düşünülmesine sebep olmuştur. “Bir veya birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı” ya da “örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminlerini karşılamak amacıyla iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci” şeklinde tanımlanabilecek motivasyon hakkında farklı kuramlar bulunmaktadır (Eren,2004: 494).

Yönetimin klâsik fonksiyonlarından, özellikle çalışanların belirlenen amaçlara yönlendirilmesi (motivasyon), harekete geçirilmesi fonksiyonu büyük önem arz etmektedir. İş görenlerin çalıştığı her örgütte yöneltme işlevi (motivasyon) mutlaka yer almalıdır. İnsanlar, birbirleri arasında ilişkileri olan, düşünen ve sorunları olan, günlük toplumsal olaydan olumlu veya olumsuz olarak etkilenen duygusal varlıklardır. Bu nedenle, iş görenleri yöneltmede dikkat edeceğimiz psikolojik ve sosyolojik noktalar oldukça önemlidir. 21. yüzyıl küreselleşme şartlarında sanayileşmekte olan ve sanayileşmiş ülkelerde hangi sektörde çalışırsa çalışsınlar insanlar, belirli zamanlarda bunalıma girdiği ve çıkmakta zorluk çektiği durumlar ve sendromlar yaşamaktadır. Makineleşmenin, kentleşmenin ve çevre sorunlarının, gürültünün ve aynı işi uzun süre yapmanın yarattığı monotonlaşmanın insanlar üzerinde yarattığı stres, sıkıntı ve bunalım insanların bireysel sorunları ile birleşince; doğal olarak personelin verimliliği düşmektedir. Personelin bu sorunlarından bir şekilde kurtarılması gerekmektedir.(Kayhan, 2009:23).

McGregor'un “X ve Y Kuramı” motivasyon kuramları içinde incelenecek olan ilk kuramdır. McGregor çalışanları iki farklı grup olarak değerlendirmektedir. İlk grup X kuramındaki çalışanların çalışmayı sevmediklerinden sürekli kaytarma

eğiliminde oldukları, sorumluluk almaktan kaçındıkları ve maddi çıkarları her şeyin önünde tuttıkları, değişimden hoşlanmadıkları ve pek yaratıcı olmadıkları ifade edilmektedir. Bunların kişisel çıkarları örgütün amaçlarının önüne geçmekte ve çalışanlar örgüt amaçlarını benimsememektedirler. X kuramındaki özellikleri taşıyan çalışanları çalıştırabilmenin yolu, cezalandırma ve korkutmadan geçmektedir. Bu tür anlayışın olduğu örgütlerde çalışanlara önem verilmemekte ve çalışanlar kontrollerle sıkı denetim altında tutulmaktadırlar. İkinci grup olan Y kuramında ise diğerinin tersine iş görenlere değer verilmekte ve motive olabilmeleri için fırsatlar verilmektedir. Bu grupta yer alan iş görenlerin sorumluluk sahibi olduklarına ve bireysel amaçları ile örgüt amaçlarını bütünleştirdiklerine inanılmaktadır (Smith vd., 1998: 649-666).

2.3.3. Örgütlerde Çatışma

Örgüt yapısı içerisinde çalışanlar açısından çatışma, fizyolojik veya sosyopsikolojik ihtiyaçların kişileri tatmin etmemesinden kaynaklı oluşan sorunlar neticesinde ortaya çıkan gerginlik durumları şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 2004: 553).

Yaşayan tüm canlılar hayatlarını devam ettirmek için devamlı çevresel etkenlere karşı mücadele içinde olmak zorunda oldukları için çatışma yaşayabilmektedir. Örgütlerde birey ya da gruplar arasında, beraber çalışma esnasında sorunlardan kaynaklı yaşanan çatışmalar, iş hayatında normal faaliyetlerin durmasına neden olmaktadır. Çatışmalarda birbirinin yerini doldurmayacak iki amaç ve hedef arasında tercih yapmak gerekmektedir ve bu yapılan tercih diğer tercihin vazgeçilmesine neden olduğu için vazgeçilen tercihi ulaşılmaz kılmaktadır (Taştan, 2015:69-70).

Örgütlerde var olan durumu korumak isteyen kişiler veya farklı değişimleri savunanlar şeklinde bireyler veya gruplar arasında mücadeleler yaşanabilmektedir. Bireyler ya da grupların etki alanlarının kaybedilme korkusu ve bu alanlara müdahaleler sonucunda örgüt içi çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Örgütlerdeki farklı grup, bölüm ya da bireyler arasında çatışma kaçınılmazdır. Yöneticilere burada düşen görev, yaşanan çatışmalardaki farklılıkların bütünleştirilmesinin ve örgüt enerjisinin boşa harcanmamasının sağlanmasıdır. İnsan kaynağını verimsiz hale getiren bu çatışmalar, örgütlerin en ciddi sorunlarından ve çalışanların verimini

düşüren en önemli unsurlardan biridir. Yöneticilerin zamanlarının %20'sinden fazlasını örgüt içi çatışmalara ya da sonrasında meydana gelen olumsuz durumların giderilmesine harcadıkları, yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin, bu sorun çözme aşamasında örgüt içindeki farklı kişilik özelliklerini, çalışanların amaç farklılıklarını, altyapı sorunlarını ve çatışmaların kaynaklarını dikkate almaları gerekmektedir. Verimli ve etkin bir örgüt yönetimi için yöneticilerin rolü çok büyüktür. Bütün sorunların çözümü aşamasında her konunun örgütün amaçları doğrultusunda ve lehine değerlendirilebilmesi oldukça önemlidir. (Burton, 2005).

2.3.4. Güven Sorunu

Günümüz yönetim anlayışının temelinde güven unsuru önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmalar neticesinde güven konusunda buluşulan ortak noktalar; çalışanlar arası, çalışanlarla müşteriler arası ve örgütler arası şeklinde ele alınmaktadır. Birçok konuda olduğu gibi, güven konusunda örgütlerin başarılı bir performans sağlamasında en temel unsur yöneticilerdir. Yönetimin sergilemiş olduğu dikkatli ve hassas uygulamalar, güven unsurunun oluşmasını sağlayacaktır. Örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ağının kurulabilmesi için örgüt içerisinde güvenin oluşturulması şarttır (Günaydın, 2001: 22).

Sağlıklı bir örgüt yapısı için güven unsuru, birçok uzmanın üzerinde birleştiği bir konudur. Güvenin sağlıklı bir şekilde yaratılması ancak tüm kademelerde yerleştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Her zaman doğrunun söylenmesi ve verilen sözlerin tutulması demek olan bu durumla birlikte örgüt yapısı güvenli bir çatı altında toplanmış kabul edilebilir. Güven unsurunun yaratılması, örgüt amaçlarının, hedeflerinin çalışanlarla paylaşılması ve yönetim ile çalışanlar arasındaki mesafenin çok açılmamasıyla mümkün olabilmektedir. Çalışanların önemsendiği ve örgüt politikalarına dâhil edildiği yapılarda, bu unsurdan bahsetmek daha gerçekçi olmaktadır (Bowman,2001).

2.3.5. İş Stresi

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında teknoloji hızla gelişmekte ve hayatımızı birçok açıdan kolaylaştırarak insanlara daha rahat bir yaşam için birçok imkân sağlamış olsa da bunun karşılığında bir bedel ödenmesi gerekmektedir. Bu bedel de rahat yaşamının nimetlerinden faydalanmak için bireylerin daha fazla çaba

harcamasından geçmektedir. Bu çabalama ile birlikte yoğun tempo içinde bireyler gerek özel hayatlarında gerekse de iş hayatlarında, artan imkânların bedelini ödemek için gösterdikleri gayret giderek artmakta, bu bedensel ve psikolojik çaba stresin oluşmasında ana neden olarak gösterilmektedir (Townsend,2001).

Stresin nedenleri olarak gösterilen durumları altı grup olarak incelemek mümkündür; (Taştan,2015:73-74).

Birinci grup: İçten veya dıştan kaynaklanabilen fiziksel etkenler olarak değerlendirilmektedir. Sıcaklık, gürültü vb.

İkinci grup: Duygu ve düşüncelerin yol açmış olduğu psikolojik sebepler,

Üçüncü grup: Para veya zaman yokluğunun beraberinde ortaya çıkarmış olduğu toplumsal nedenler,

Dördüncü grup: Değerlerin kaybı, kişiler arasındaki ilişkilerin zayıflaması sonucunda ortaya çıkan durum değişikliğinin ortaya çıkardığı ruhsal etkenler,

Beşinci grup: İşyerinin oluşturduğu maddi veya manevi sorular çerçevesinde işle ilgili etkenlerin ortaya çıkarmış olduğu nedenler,

Altıncı grup: Profesyonel destek sitemlerinin bulunmaması sonucunda eğitim yetersizliği ile çözülemeyen sorunlar neticesinde mevcut durumu etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Stres; iş ve özel hayat üzerinde, kişisel davranışlarda doğrudan etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Stresin ortaya çıkarmış olduğu deformasyon kişilerin duygularını etkileyerek kişisel tutum ve davranışlarında değişikliğe uğratabilmektedir. Yaşanılan mutsuzluk sonrasında bir çözüm gibi algılanılan ve uygulamaya konulan iş değiştirme fikri, stresin en belirgin yansımasıdır. Stresin belirginleşmesi sonrasında iş yerinde yaşanan huzursuz davranışlar, örgüt yapısı içerisinde meydana gelen sıkıntılı durumların oluşmasına sebebiyet vermektedir. Stres ayrıca günümüzde beden ve ruh sağlığı üzerinde ortaya çıkarmış olduğu yıkıcı etkisi sebebiyle, özellikle üzerinde durulan önemli bir konu haline gelmiştir. Ayrıca iş hayatında verimsizlik ve maliyet artışlarına neden olmasıyla da stres dikkatleri üzerine toplamaktadır(Izgar, 2003: 161).

2.4. Banka Kavramı

“Banka” kelimesi, İtalyancada “Masa, Tezgah” anlamına gelen “Banca” kelimesinden türeyerek Türkçeye ve diğer ulusların dillerine küçük değişikliklerle yerleştirilmiştir (Perry-Ryder,1965:45).

Bankacılığın tam olarak tanımını yapmak oldukça güçtür. Bunun sebebi çeşitli ülkelerde yer alan banka faaliyetlerinin birbirinden farklı olması ve gelişen teknoloji karşısında bankalara yüklenen misyonların giderek karmaşık bir yapıya dönüşmedir. Bu yüzden günümüzde bankalar için yapılan pek çok farklı tanımlama mevcuttur. Bu tanımlamalar her ne kadar bankacılığın tüm faaliyetlerini içeren geniş bir taramayı kapsamasa da literatürdeki yerini almıştır.

Bankacılık ise banka tanımı üzerine kurgulanmış olup en genel hali ile bankaların “kaynak toplama ve dağıtma fonksiyonunu yerine getirmeleri” olarak tanımlanabilir (Artun, 1983: 11). Bankacılık temel olarak mevduat kabul etmek, toplanan mevduatları kredi olarak belirli bir bedel karşılığında sağlamak, paranın transferi veya nakit çekimi şeklinde üç temel görev etrafında döner. Ek olarak bankacılık, söz konusu bütçe alana bağlı diğer faaliyetleri yerine getirmektedir (Ayanoglu vd., 2013: 4).

Genel bir ifadeyle “Banka” kavramını, ”Mevduat toplayan, bu mevduat ile birlikte kendi öz kaynaklarını ekonominin değişik kesimlerindeki finansal gereksinimleri karşılamak için çeşitli şekillerde kredi olarak veren; para ve para yerine geçen menkul değerlerle iş yapan, bunun yanı sıra kambiyo ve saklama hizmeti veren, endüstriyel ve ticari işletmeler kuran veya kurulanlara ortak olan ve sıralanan bu faaliyetlerle ilgili diğer her türlü ticari ve finansal hizmetleri sunan finansal güven işletmeleri” olarak tanımlayabiliriz(Vurucu-Arı,2017:21).

2.5. Bankacılığın Gelişimi

Bankacılığın tarihine bakıldığında, ticaret kadar eski olduğu görülmektedir. M.Ö. 2000’li yıllarda Sümer ve Babiller ’de yapılan bankacılık faaliyetlerinin, tuğla üzerine yazılmış tabletlerden öğrenmekteyiz. Hammurabi Kanunlarında M.Ö.19. Yüzyıl bankacılık ile ilgili işlemlere ve maddelere yer verilmektedir. On maddenin borç-alacak ilişkisi ile ilgili olduğu görülmektedir (Binatlı,1966: 151-152).

Hammurabi kanunlarında banka işlemlerinin nasıl yürütüleceği, komisyonların nasıl belirleneceği, borçların nasıl tahsil edileceği konusunda hükümlere yer verilmektedir. Babil uygarlığına ait kil levhaların bazılarında kredi işlemleri ile ilgili senetler bulunmaktadır. Bu levhalar birkaç nüsha olarak yazılmış ve pişirildikten sonra mabette veya kentin belge arşivlerinde saklanmıştır; diğer nüshaları da ilgililere verilirdi. Bu dönemlerde hukuksal müessese olarak kefalet karşılığı kredi işlemlerine ve arazi ipoteğine de rastlanmaktadır. (VurucuArı,2017:23).

Cenova kentinde özellikle 12. Yüzyılda bankalar önemli faaliyet göstermişlerdir. İlerleyen süreçte, Cenova'da ilk bankayı, Cenova bankerleri bir araya gelerek kurmuşlardır. Akdeniz'in diğer şehirlerinde de İtalyanlar bankalar kurmaya başlamışlardır. 1609'da Hollanda'da, 1619'da Hamburg'ta, 1694'te Londra'da, İtalyanlardan sonra, modern bankacılığın öncüleri sayılan ilk bankaları kurmuşlardır. Avrupa'nın diğer şehirlerinde 18. Yüzyılda bankalar kurulmaya devam edilmiştir. Ardından bu şehirlerde çalışmakta olan bankalar, faaliyetlerini kolaylaştırmak ve iş birliği yapmak için aralarında takas odaları kurmuşlardır. (Atay,2003:2-3).

1656 yılında kurulan Stockholm Bankası ilk banknotu çıkarmış, 1894 yılında kurulan İngiltere Bankası banknot emisyonunu geliştirmiştir (Müftüoğlu,1989:3).

Diğer batı kaynaklı kurumlarda olduğu gibi Türkiye'de de bankacılığın gelişimi oldukça yavaş bir ilerleme göstermiştir. Büyük kentlerde para değiştirmeyi meslek edinmiş sarraflar bulunmasına rağmen Osmanlı'da, Tanzimat dönemine kadar banka veya benzeri bir kurum yapılanması mevcut değildir (Öçal ve Çolak,1988:77).

Osmanlı Devleti'nde ilk bankacılık faaliyetleri Galata Bankerleri olarak isimlendirilen gayrimüslimler tarafından yapılmıştır. 1700'lü yıllarda yaşanan yönetim boşlukları, savaş giderlerinin artması, mali yapının bozulması ve bunlar üzerine gelişen Kırım Savaşı süreci, devleti borçlanma gerekliliğine itmiştir. Bu borçlanma döneminde ülkeye yabancı sermaye girişleri başlamıştır. Galata Bankerleri T. Baltazzi ve J. Alleon tarafından devletinde desteği ile 1847 yılında İstanbul Bankası adıyla ilk banka kurulmuştur (Güney,2007:2).

1918-1923 yılları arasına rastgelen Kurtuluş Savaşı döneminde ülkemizde bankacılık sektöründe bir durgunluğa neden olmuştur. Millî mücadelenin zaferle sonuçlandırılması ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla Atatürk'ün de şahsen katılımıyla 1924 yılında “Türkiye İş Bankası” kurulmuştur. Bu süreçte devlet işletmelerini finanse etmek amacı ile devletin ekonomide çeşitli alanlarda öncülük etmesi düşünüldüğünden devlet bankaları kurulmuştur. 1930 yılında mali piyasayı düzenlemek ve banknot çıkarma yetkisine de sahip olan “T.C. Merkez Bankası” kurulmuştur. Ülke ekonomisindeki gelişmeler, bankacılık sektörünün de gelişmesine neden olmuştur. 1944 yılında “Yapı ve Kredi Bankası” kurulmuş ve bundan sonra Türk Anonim Şirketi şeklinde yeni özel sektör bankaları ortaya çıkmaya başlamıştır. Ulusal bir bankacılık sektörünün geliştirilmesi, mevduat sahiplerinin tasarruflarının güvenceye alınması, halkın kredi ihtiyaçlarının karşılanması, tasarrufların ülkenin ekonomik kalkınmasına yönlendirilmesi amacıyla 2243 sayılı Mevduatı Koruma Kanunu 1933 yılında, 2276 sayılı Ödünç Para Verme Kanunu 1936 yılında, ardından 2999 sayılı Bankalar Kanunu mevduatla birlikte diğer banka işlemlerinin tümünü kapsamaması amacıyla çıkarılmıştır. II. Dünya Savaşından sonra değişen koşulların gereklerinin yerine getirilmesi için 1958 yılında 7129 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüğe girmiştir. 7129 sayılı Bankalar Kanunu'nun kimi maddeleri 1979 yılında ve 1983 yılında değişikliğe uğramıştır. Ardından 25.04.1985 tarihinde 3182 numaralı Bankalar Kanunu kabul edilmiştir (Atay,2003:4-5)

1990 sonrası döneme ait Türk bankacılık sektörünün genel yapısına bakıldığında ise; “makro-ekonomik istikrarsızlık, yüksek kamu kesimi açıkları, risk algılama ve yönetiminin zayıflaması gibi nedenlerle bankacılık sektörünün, üretimi destekleme, kaynakları uzun vadeli yatırımlara yönlendirme şeklindeki mali aracılık fonksiyonunu etkin bir biçimde yerine getiremediği” görülmektedir (Özmen, 2011: 79).

1990 dönem sonrasında ciddi finansal krizlerle karşı karşıya kalan Türkiye, ekonomik açıdan çok zor dönemler geçirmiştir. 2000'li yıllarda yaşanan finansal krizler başta bankacılık sektörü olmak üzere bütün sektörleri ve ekonomik hayatı olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Çok ciddi bir riske maruz kalması nedeniyle, bu riskten en az derecede etkilenmesi ve ciddi zararlar görmemesi adına bankacılık sektörünün yeniden yapılandırma sürecine girmesi gerekmiştir. Bu yeniden yapılandırma fikrini gerçekleştirebilmek amacıyla “Bankalar Kanunu'nda radikal

değişiklikler yapılmış, bankaların faaliyetlerinin düzenlenmesine ve denetimine yeni bir yaklaşım getirilmiştir. Yeniden yapılanma ve uluslararası piyasalarla bütünleşme çabalarına paralel olarak, Türk bankaları da gerek kurumsal yapılarında gerekse sundukları hizmet ve ürün kalitesinde önemli değişiklikler gerçekleştirmişlerdir. Böylece “Bankacılık Sektörü”, Türkiye ekonomisinde uluslararası rekabete açık bir hal almıştır” (Yıldırım,2008: 12).

Yapılan bu değişiklikler sonucunda, sektörde olumlu gelişmeler yaşanmış ve istikrarlı bir ortam söz konusu olmaya başlamıştır. Finansal istikrar sonucunda ekonomik açıdan önemli gelişmeler yaşanırken ekonomik sistem kendi içinde sürekli büyümeye devam etmiştir. Bu olumlu gelişmeler tüm sektörleri olumlu yönde etkilerken bankacılık sektörüne de aynı şekilde etki etmiştir. Bu şekilde rekabet ortamında yaşanan zorluklara karşı bankacılık sektörü finansal krizi en az zararla atlattır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından yapılan incelemeler ve araştırmalar bankacılık sektöründe uzun vadede ortaya çıkabilecek ciddi riskler bulunmadığı ve sektörün etkin bir performans sergileyeceğini göstermektedir (BDDK, 2006).

2.6. Bankacılığın Önemi

Bir ülkenin ekonomisinde önemli rol oynayan bankacılık sektörü, küreselleşme nedeniyle hızla büyüyen ve gelişen ekonomide bir araç haline gelmiştir. Bu şekilde düşünüldüğünde, “bankalar sadece parasal kontrol için bir kanal olmayıp, ekonominin yeniden yapılanmasında ve uzun dönemli sürdürülebilir makroekonomik istikrarın sağlanmasında etkili olan kurumlar” olarak görülmeye başlanmıştır (Yıldırım, 2008: 12). Kâr amacı güden birer ticari işletme olarak bilinen bankalar ekonomik sistem içinde para politikalarının etkinliğini artırarak ekonomik istikrarın gidişatını dinamik biçimde etkilemektedir. “Finansal istikrar; güçlü ve sağlam finansal kurumlar, istikrarlı piyasalar ve sağlıklı işleyen ödeme sistemleri anlamına gelir. Bu anlamda finansal sistemin ana unsurlarını oluşturan ekonomik altyapı, kurumlar ve piyasalar ile özel sektörün ve kamu sektörünün bir arada uyum içerisinde çalışması son derece önemlidir” (Yağcılar, 2011: 35). Diğer bir deyişle finansal istikrar için ekonomik sistemde yer alan kurumların da aynı derecede istikrar içinde olması gerekir ve bu anlamda bankaların etkisi kaçınılmazdır.

Bankaların finansal aracılık açısından en önemli fonksiyonu kredilendirme dir. Bankalar, tasarruf sahiplerinden topladıkları mevduatları ihtiyaç sahiplerine kredi kullanılmak sureti ile aktarmakta, karşılığında ise kredi kullananlardan topladıkları getiriyi (faiz, kâr payı) tasarruf sahiplerine dağıtmaktadırlar. Böylece bankacılık sektörü, fon ihtiyacı olan ve fon fazlası olan tarafların bir araya getirildiği bir platform olmaktadır. Bankalardan kredi kullanan ekonomik aktörler yatırımlar gerçekleştirerek ekonomik faaliyetlerin sürmesine ve artmasına katkı sağlamaktadırlar (Göçer vd., 2015: 67). Böylece bir yandan iş arayan nüfusa istihdam imkânı sağlanırken diğer yandan kamunun vergi ve sigorta gelirleri artmaktadır. Bu yönüyle bankalar, kredi sağlamak sureti ile kamu yönetiminin desteklenmesi fonksiyonunu yerine getirmektedirler.

Bankacılığın ekonomiye bir diğer önemli katkısı finansal gelişim ve istikrardır (İşcan, 2003: 112; Tanınmış Yücememiş ve Arıcan, 2017: 67). Bankalar bir taraftan ekonomik faaliyetlerin ve aktörlerin finansmanını sağlarken diğer taraftan yeni ürün ve hizmet geliştirmek sureti ile finansal sistemlerin gelişmesine imkân ve katkı sağlamaktadırlar. Ek olarak bankacılık sektöründe yoğun bir düzenleme çerçevesi bulunduğu ve BDDK gibi özerk düzenleyici ve denetleyici kurumların detaylı ve kapsamlı ikinci mevzuat oluşturmalarının yanı sıra sıkı denetim ve gözetim faaliyetleri icra ettirdiği dikkate alındığında, bankacılık sektörü finansal istikrar konusunun da odak noktasına yerleşmektedir. Finansal sistem içindeki büyüklüğü, payı ve üstlendikleri rolleri dikkate alındığında, bankacılık sisteminde yaşanabilecek sorunlar doğrudan ekonomik sistemi etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. Nitekim Türkiye’de 2001 yılındaki bankacılık kaynaklı yaşanan ekonomik kriz, bankacılık ve finansal istikrar ilişkisinin en güzel örneğidir. Bu nedenle finansal istikrar açısından bankacılık sektörünün ve bankaların etkin denetim ve gözetimi önem taşımaktadır (Zengin ve Yüksel, 2016: 78).

2.7. Bankacılık Sektörü Örneği

Günümüzde neredeyse her sektörde işletmelerin başarılı olması örgüt psikolojisi içerisinde duygusal zekâ yeteneğinin kullanılması ve iş tatmin seviyeleri yüksek çalışanların varlığı önem arz etmektedir. Bu nedenle örgüt psikolojisinde duygusal zekânın önemine vurgu yapan birçok araştırma yapılmıştır ve bu çalışmalar literatürde incelenmiştir. Örgütler bu araştırmaları göz önüne alarak planlamalar

yapmaya çalışmışlardır. Çalışmanın uygulama alanının bankacılık sektörü olması nedeniyle, bu konuda yapılan çalışmaların sunumu bankacılık sektörüyle sınırlandırılmıştır. Bankacılık sektöründe örgüt psikolojinde duygusal zekânın önemi ile ilgili çalışmalar aşağıda yer almaktadır.

Duygusal zekâ alanında yapılan çalışmaların sayısının gün geçtikçe artmasıyla birlikte gerek sosyal gerek iş hayatımızda duygusal zekânın ne kadar önemli ve gerekli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Bununla bağlantılı olarak tüm sektörler, özellikle de hizmet veren sektörler için duygusal zekâyâ sahip çalışanların varlığı en temel gereksinim haline gelmiştir. Bankacılık sektörü de başlı başına rekabete dayalı, sürekli gelişime ve değişime açık bir sektör olduğu için bu rekabetle baş edebilecek, yeniliğe açık çalışanları bünyesinde bulundurması kaçınılmaz bir hal almıştır. Duygusal zekânın etki ettiği değişik alanlarda araştırmalar yapılmış ve genel olarak aynı sonuçlar elde edilmiştir. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında ise aynı etkilerden söz edilmesi mümkündür. Bankacılık sektöründe görev alan yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, duygusal zekâ yeterliliği yüksek olan bireylerin liderlik özelliklerinin de yüksek olduğu ortaya çıkmış ve böylece sahip oldukları yeterlilik konusunda gelişimlere daha açık oldukları gözlemlenmiştir. Yöneticilerde gözlemlenen bu kendine yeterlilik özelliğinin duygusal zekânın bir sonucu olarak çalışanların başarısına olumlu yönde etki ettiği anlaşılmıştır (Tsa vd., 2011: 5326-5328).

Gökçe'nin (2006) "İş Hayatında Duygusal Zekâ ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması" adlı çalışmasında duygusal zekânın genel bir değerlendirmesi ile birlikte iş hayatında duygusal zekânın önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Çalışmada, duygusal zekânın banka çalışanlarının cinsiyet, yaş, görev durumları, çalışma süreleri ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotezi araştırılmış ve bu çalışma sonucunda gerek kamu gerek özel bankalardaki duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların sosyal ilişkilerinde olduğu kadar iş ilişkilerinde de başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Bankacılık sektöründe önemli yere sahip bir başka değişken olan pazarlama yaratıcılığı üzerinde de duygusal zekânın etkileri incelenmiş ve bu araştırma sonucunda bu değişken üzerinde duygusal zekânın olumlu etkileri olduğu anlaşılmıştır. Bu etkinin çalışanların demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği de ayrıca bulunmuştur (Hashern, 2010: 193-195).

Bankacılık sektöründe birçok çalışması olan Rahim ve Malik, “Bankacılık Sektöründe Duygusal Zekâ ve Örgütsel Performans” adlı çalışmalarında demografik değişkenleri de göz önünde bulundurarak duygusal zekânın örgüt performansına ne derece etki ettiğini ölçmeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda diğer değişkenlerle de bağlı olarak özellikle kadın ve erkek arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunurken, duygusal zekânın başlı başına örgüt performansına etki etmediği görülmüştür (Rahim ve Malik, 2010: 193-194). Rahim, başka bir çalışmasında duygusal zekâyı psikolojik açıdan incelemiş ve iş ortamında en önde gelen sorunlardan biri olan stres etkenine duygusal zekânın ışığında cevap bulmaya çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda, duygusal zekâsı yüksek olan yöneticilerin beraber çalıştıkları kişilerin sahip olduğu stres derecesinin azalmasında oldukça etkili oldukları görülmüştür (Rahim, 2010: 198).

Sonuç olarak; bireyin sahip olduğu duygusal zekâ seviyesiyle işinden elde ettiği doyum arasında önemli bağlar mevcuttur. Yani duygusal zekâ seviyesi arttıkça, iş tatmini oranı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Çünkü bireyin duygusal zekâyı sahip olması, kendi duygularına hakim olduğunu ve duygularını koşullara göre şekillendirerek gerektiğinde kontrol altına alabildiğini, aynı zamanda empati kurarak iletişim ve iş birliği içinde bulunduğu kişinin duygularını anlayabildiğini göstermektedir. Böylece etkili iletişim becerisine sahip olan bu bireyler sosyal yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da istedikleri tatmini sağlayabilmektedir.

2.8. Duygusal Zekâ İle İş Performansı Arasındaki İlişki

Çalışma hayatımızda her daim kurallar değişmektedir. İş görenler ile üst kademedeki yöneticilerin akıllı olduğu veya eğitim uzmanlığının ne kadar iyi olduğu önem arz etmemekte bundan ziyade personellerin, iş arkadaşlarını idare etmede ne denli başarılı olduğu önemli hale gelmiştir. Üst kademedeki yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesiyle paralellik arz etmektedir. Son yıllardaki gelişmeler geleneksel yönetim süreçlerine (planlama, örgütlenme, eşgüdüm, yöneltme ve denetim) karar verme, iletişim ve iş birliği gibi yeni süreçler eklenmesine yol açmıştır. Bu süreçler örgüte çalışan herkesin, özellikle de her düzeydeki yöneticinin duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama (empati) yeterliklerini on plana çıkarmıştır. (Yüksel,2006:63)

İş performansı, personelin yapmış oldukları iş ile doğrudan veyahut dolaylı bir şekilde ilgili olan faaliyetleri başarıyla yerine getirmeleri şeklinde tanımlanır (Lam ve Schaubroeck, 1999: 446). Tanıma bakıldığında bir iş performansından söz edilebilmesi için bir işin olması veya tamamlanması gerekmektedir. Bir işin olduğu her yerde ise performanstan söz edilebilir (Çınar ve Özyılmaz 2018: 133). Duygusal zekâ tek başına iş performansını öngörememektedir, ancak performansı belirleyen yetkinliklerin alt yapısını oluşturmaktadır. Performansı öngörebilmek için bu toplumsal ve duygusal yetkinlikleri ortaya çıkarmak ve ölçmek gerekir (Baltaş, 2002; Aktaran: Eröz, 2013:225).

Çalışanların duygusal ihtiyaçları performans hedeflerinin önüne geçebilir. Çalışanlara her şeyden önce insan olarak yaklaşan ve onlara duygusal destek veren liderler güçlü bir sadakat duygusu oluştururlar. Bağlılığı ve adanmışlığı yüksek çalışanlar işlerinde daha fazla performans sergilerler (Şenocak, 2015: 60).

Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili oluğu için yüksek duygusal zekâ sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak iş performansını artırması beklenmektedir (Wong ve Law, 2002). Duygusal zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışma, Asiamah'ın (2017) "sağlık çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin artırılmasının iş performanslarına etkisini incelediği çalışma ve Codier ve diğerleri (2009: 314)'nin klinik hemşirelerin duygusal zekâları ile iş performansı arasında ilişkiyi incelediği çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalardan çıkan sonuçlar, pozitif yönlü ve anlamlı çıkmıştır. Gürbüz ve Yüksel (2008) yaptığı çalışmada, duygusal zekâ ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir.

Araştırmalar çalışanların iş performansı başarısında; zekâ katsayısının (IQ) ve teknik bilginin tek başına etkisinin olmadığını göstermektedir. Özellikle satış elemanlığı gibi müşteri memnuniyeti ve ekip çalışması gerektiren bir bölümde başarılı bir performans; satış elemanlarının taşıdığı bireysel özelliklere bağlıdır. Bu nedenle satış elemanlarının duygusal zekâsı ayrı bir önem taşımaktadır (Pehlivan, 2015: 125).

Kendi duygu ve düşüncelerini tanıma, başkalarının duygularına ve düşüncelerine önem verme, kendini onların yerine koyup düşünebilme, duygulara ait ipuçlarını fark edip elde ettiği bilgilerden yararlanarak davranışlarını düzenleyebilme yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanan duygusal zekânın; çalışma ortamında iş görenler arasındaki saygı ve sevgiyi arttırdığı, iş tatmini sağladığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiği, personel devrini azalttığı, moral ve motivasyonu arttırdığı, örgütsel sorumluluğu olumlu yönde etkilediği yönünde sonuçlar veren araştırmalar daha ağır basmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008:187). Bar-Onve arkadaşları bireylerin iş ve özel hayatlarında iyi bir performans göstermelerine başarılı olabilmeleri için aldıkları kararlarda yüksek bilişsel zekâdan çok sosyalve duygusal zekâ yeteneklerine ihtiyaç duymakta olduklarını söylemektedirler. (Bar-On vd., 2003: 1799).

Duygular, yaşama yönelik bakışaçısını, morali ve performansı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiklerinden, birey için önemlidir ve iyi yönetilebilirse bireyin moralini ve performansını yükseltebilmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012: 4).Duygusal zekâ iş yaşamının kalitesini yükselterek iş performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, duygusal zekâ konusunda önemli araştırmaları olan Goleman'a göre (1997) duygusal zekâ çalışanlara rekabet gücü vererek onların işlerinde daha başarılı oldukları görülmektedir. Grandey'e (2000) göre olumlu duygusal ifadelerin müşteri hizmetleri performansını arttırdığı, duygusal emek gösterimlerinin performansı olumlu ve olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir(Akt. Gündüz 2017: 36)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

POZİTİF ÖRGÜT PSİKOLOJİSİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN YERİ VE ÖNEMİ BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ (NİTEL ÇALIŞMA)

3.1. Araştırma

Bu bölümde araştırmanın önemi, amacı ve araştırmanın hangi yöntemle yapıldığına dair bilgiler sunulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan veri analiz yöntemi ve araştırmanın bulguları ve yorumlanmasından ayrıntılı bir şekilde bahsedilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Her sektör ve örgüt açısından olduğu gibi bankacılık sektörü içinde hizmet kalitesi; işletmenin başarısı, gelişimi ve performans göstergesi açısından önemli etken olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde başarılı örgütler ve yapılan bilimsel araştırmalar incelendiğinde örgütlerin müşteri odaklı birer işletme olmaları ve iş süreçlerini müşteri memnuniyeti kapsamında gerçekleştirdikleri göze çarpmaktadır. Bankalar müşteri odaklı çalıştıkları ya da çalışmalarını gerektiği için, müşterilerinin istek ve gereksinimlerinin neler olduğunu bilen ve müşteri memnuniyetini en yüksek seviyede tutarak müşteri bağlılığına dönüştürmelerini sağlayacak olan çalışanlar, bankanın örgüt yapısı içerisinde önemli bir konuma sahiptir. Bu şekilde başarının elde edilmesi kesinlikle çalışanların örgüt içerisinde sahip oldukları örgütsel psikoloji ve duygusal zekâ yeterliliklerine ve iş davranışları ile mümkün olacaktır. Müşterilerin istek ve beklentilerini kavrayarak gerekli zaman diliminde bu istek ve beklentilere uygun cevap verebilen çalışanlar sayesinde kurumlar, içinde bulunduğu rekabet ortamında örgütün başarılı olması ve bir adım öne geçmesine olanak sağlayacaktır. Bu başarının kuruma yansımaları ise çalışanların iş tatmini oranlarında ki artışla görülmektedir. Kısacası, müşterilerinin istek ve gereksinimlerini karşılama aşamasında duygusal zekâ yetenekleri ve yenilikçi iş davranışlarını kullanabilen, iş tatmini oldukça yüksek olan çalışanların kurumda gösterdiği performans ve kurum içi ve dışı ortaya koydukları hizmetin kalitesi de doğru orantılı olarak artacaktır. Yani; bankada görev alan personelin sahip oldukları duygusal zekâ seviyeleri,

yenilikçi iş davranışları ve iş tatmin seviyeleri kurumun başarısında büyük bir öneme sahiptir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada bankacılık sektöründe örgüt psikolojisinde duygusal zekânın yeri ve önemine vurgu yapmak amacıyla özel banka çalışanlarının duygusal zekâ yeterlilikleri, sahip oldukları yenilikçi iş davranışları ve iş tatmin düzeyleri ölçülerek bu değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Garanti Bankası'nın Konya şubelerinde müşteri ile iletişimde olup müşteriye hizmet veren çalışanlarının örgüt içi psikolojileri ve duygusal zekâ yeterliliklerine yönelik görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin sonucuna göre çıkarımlar yapılarak sonuçlar uygun bir şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır.

3.1.3. Literatür İncelemesi

Örgüt psikolojisinde duygusal zekânın yeri ve önemi ayrıca bankacılık sektörü örneği ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Daha önce yapılan benzer araştırmalara yer verilmiştir.

Kantaroğlu (2018)'in yapmış olduğu "Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve algılanan değer müşteri sadakati üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama" adlı çalışmada algılanan değer, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bankaların müşterileri ile alan çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda ise müşteri memnuniyeti ve algılanan değer ile müşteri sadakati arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu araştırma müşteri memnuniyeti ve algılanan değer müşteri sadakatini ne derecede etkilediğini belirlemek amacı ile yapılmıştır. Bankaların müşterileri ile yapılan araştırma sonucunda müşteri memnuniyeti, algılanan değer ve müşteri sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda bankalar arasında algılanan değer, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati açısından farklılık çıkmamıştır. Ancak müşteri memnuniyeti ve algılanan değer arttıkça müşteri sadakati da artmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve algılanan değer, müşteri sadakatini olumlu yönde etkilemektedir. Analizin diğer bir sonucuna göre, esnafın, serbest meslek çalışanları haricindeki diğer meslek çalışanlarına oranla bankalarının kalitesini daha düşük buldukları tespit edilmiştir. Tüccarların

esnaflara oranla bankalarının kalitesinden daha az memnun oldukları tespit edilmiştir. Fakat tüccarların, serbest meslek, kamu sektörü, özel sektör, öğrenci ve emekli meslek gruplarına göre bankalarının kalitesini daha yüksek buldukları görülmüştür. Banka müşterilerinin algılanan değer alt boyutlarından kalite ve fiyat algılarına ilişkin istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, serbest meslek çalışanlarının bankalarının kalite ve fiyat politikalarından en düşük düzeyde memnun olan meslek grubu olduğu ve tüccarların ise bankalarının fiyat politikalarından en yüksek düzeyde memnun meslek grubu olduğu belirlenmiştir. Bankalarda müşteri sadakatinin sağlanmasında, iletişim ve güvenilirlik boyutlarının etkisi vardır.

Dokuzer (2018) yılında yapılan çalışmada “Mobbing algısının çalışan performansı üzerindeki etkileri ve “Niğde İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı doktora çalışmalarında, Mobbing ve performans ilişkisini araştıran sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bankacılık sektöründe ise bu konuda yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe çalışanların algıladıkları mobbing davranışları ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmaya 211 banka çalışanı katılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların performans düzeyleri algıladıkları mobbing düzeyinden etkilenmektedir. Mobbingin çalışan performansı üzerinde istatistikî olarak anlamlı negatif bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulgu alan yazındaki daha önceki bulgularla uyumluluk göstermektedir. Araştırmada banka çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda banka çalışanlarının mobbinge uğrama düzeylerini belirleyen tüm boyutları ile performansları arasında negatif ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile banka çalışanlarının mobbinge uğrama düzeyleri artıkça performansları düşmektedir. Araştırmada mobbingin çalışan performansı üzerindeki etkileri regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda mobbingin genel çalışan performansı üzerinde olumsuz etkisinin olduğu, mobbinge uğrayan çalışanların performanslarının azaldığı saptanmıştır.

Korkmaz (2018) çalışmasını, duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemek amacıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin iştirak şirketi olan Spor İstanbul'da çalışan 228 yüzme eğitmeni ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü düşük

düzeyde etki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkinin alt boyutları incelendiğinde de duygusal zekâ ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü düşük düzeyde etki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmanın sonucuna göre, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü düşük etki olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılığın tüm boyutlarının; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü düşük etki olduğu gözlemlenmiştir.

Günaydın (2018) “Sağlık alanında öğrenim gören üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ düzeylerinin belirlenmesi” isimli çalışmasını sağlık alanında öğrenim gören üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ düzeylerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma tanımlayıcı bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 Güz döneminde Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, İçel Sağlık Yüksekokulu ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu’nda öğrenim gören öğrencilerin tamamı oluşturmaktadır. Veriler SPSS’ de analiz edilmiştir. Öğrencilerin Bar-On Duygusal Zekâ Anketi toplam puan ortalaması 2.69 ± 0.28 ’dir. Kişisel Beceriler alt boyutu puan ortalaması 2.76 ± 0.31 , Kişilerarası Beceriler alt boyutu 2.49 ± 0.39 , Uyumluluk alt boyutu 2.73 ± 0.35 , Stresle Başa Çıkma alt boyutu 2.80 ± 0.46 ve Genel Ruh Durumu alt boyutu 2.61 ± 0.39 ’dur. Öğrencilerin yaşı arttıkça duygusal zekâ becerilerinde de anlamlı artış olduğu belirlenmiştir. Erkek, evli, Tıp Fakültesi ve Hemşirelik bölümünde okuyan öğrencilerin anlamlı olarak Bar-on Duygusal Zekâ Anketi Puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğrencilerin sınıf düzeyi arttıkça ve yaşamının geçtiği yer kırsaldan kentsele doğru değiştikçe, Bar-On Duygusal Zekâ Anketi puan ortalamalarında anlamlı artış belirlenmiştir. Sağlık alanında öğrenim gören öğrencilerin üniversiteye başladıktan sonra çoğunlukla birinci sınıfta sigara ve alkol içmeye başladıkları belirlenmiştir.

Özbiçer (2018) “Duygusal zekâ geliştirme programının ergenlerin duygusal zekâ ve yaşam doyumu düzeylerine etkisi: deneysel bir çalışma” adlı doktora çalışmasında, Duygusal Zekâ Geliştirme Programı’nın, ergenlerin duygusal zekâ ve yaşam doyumu düzeylerine olan etkisini incelemiştir. Yapılan bu araştırma duygusal zekâ ve yaşam doyumu değişkenlerinin yarı-deneysel (quasi-experimental) desenle incelendiği ve eş zamanlı olarak nitel araştırma yöntemlerinin de kullanıldığı karma

desenlerden yakınsayan paralel desene sahip bir araştırmadır. Araştırma, onuncu ve on birinci sınıfa devam eden lise öğrencileri ile gerçekleştirilmiştir. Öğrencilerin duygusal zekâ düzeylerini belirlemek için Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği Çocuk ve Ergen Formu (EQ-i:YV), Çok Boyutlu Öğrenci Yaşam Doyumu Ölçeği (ÇBÖYDÖ), Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu kullanılmıştır. Ölçekler 346 öğrenciye uygulanmıştır ve deneysel kısımda 48 öğrenci ile çalışılmıştır. Araştırmada 10 oturumluk Duygusal Zekâyı Geliştirme Programı hazırlanmıştır. Öncelikle pilot uygulama yapılmış, ardından asıl uygulama gerçekleştirilmiştir. Nicel veriler SPSS 22 programı ile nitel veriler ise içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, geliştirilen duygusal zekâ programının ergenlerin duygusal zekâ düzeylerini anlamlı derecede arttırdığı kaydedilmiştir. Ergenlerin duygusal zekâ seviyelerinde meydana gelen bu artışın kalıcı olduğu, izleme testi ile de ortaya konmuştur. Bunun yanında uygulanan programın, ergenlerin yaşam doyumu düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Gökçe (2006), yapmış olduğu çalışmada duygusal zekâ ve iş hayatında duygusal zekânın cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev durumu ve çalışma süresi gibi faktörler arasındaki ilişkisini incelemek için bankacılık sektöründeki 83 yöneticiyle yüz yüze görüşülerek anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında, Khi-Kare testi ile analiz edilmiştir. Çalışma sonucuna göre duygusal zekâ ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer faktörler ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Akın (2010), çalışmasında duygusal zekânın örgütler için önemli oluşu noktasından hareketle banka çalışanlarının duygusal zekâsı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren 250 banka çalışanı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre banka çalışanlarının duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir etki bulunmuştur. Fakat duygusal zekânın normatif bağlılığa etkisi bulunamamıştır.

Şahin ve diğerleri (2011), yaptıkları çalışmada eğitim müfettişlerinin duygusal zekâ ile iş doyumu düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu bağlamda 184 müfettişten elde edilen verilere Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis ve pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ ile iş doyumu

arasında düşük ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca müfettişlerin duygusal zekâlarının pozitif yönde olduğu fakat iş doyumlarının orta ve düşük olduğu görülmüştür.

Adsız (2016), çalışmasında yöneticilerin duygusal zekâlarının almış oldukları kararların stiline etkisi incelenmiştir. Araştırmada yöneticilerin karar verme stillerini etkileyen faktörler analiz edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda 302 yöneticiye anket uygulanmıştır ve karar verme stili ölçeği kullanılmıştır. Sonuç olarak, duygusal zekânın yöneticilerin karar verme stilleri üzerinde etkiye sahip olduğu görülmüştür.

3.4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Garanti Bankası'nın Konya şubelerinde müşteri ile iletişimde olup müşteriye hizmet veren toplam 141 kişi bulunmaktadır. Görüşmelere katılmak istemeyen ve yeterli zamanı olmayan kişiler araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca yapılan görüşmelerden banka çalışanlarının yöneltilen sorulara karşı objektif olarak cevap vermemesi bir diğer araştırma kısıtıdır.

3.4.3. Araştırma Metodolojisi

Bu araştırmada örgüt psikolojisinde duygusal zekânın yeri ve öneminin bankacılık sektöründeki etkileri ölçülecek ve aynı zamanda bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri ve etkileri değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu amaç doğrultusunda özel banka çalışanlarının örgüt içi psikolojik durumları ve duygusal zekâ yeterliliklerine yönelik yapılan görüşmelerin sonuçları, çalışmanın teorik sonuçlarıyla bağlantılı bir şekilde ifade edilmeye çalışılacaktır.

3.4.3.1. Araştırmanın Yöntemi

Gözlem, görüşme ve dokümanların analizi gibi yöntemlerle verilerin toplanması ile algıların ve olayların doğal ortamda gerçeği yansıtır şekilde bir bütün olarak ortaya konmasına yönelik yapılan çalışmalar, nitel araştırma sürecini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2008:114). Nitel araştırma yöntemi geçerlilik ve güvenilirlik açısından eleştirilse de insan deneyimlerinden ve davranışlarından oluşan karmaşık yapıya katılımcı bakış açısından bakabilme olanağı sunmaktadır. Dolayısıyla sosyal bilimcilerin amacı insan davranışlarının birçok yönünü anlayabilmek ve toplumsal örüntülerle anlamlandırabilmek doğrultusunda nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerine uygun olarak maksimum

çeşitlilik örnekleme kullanılarak çalışma grubu seçilmiştir. Amaç maksimum çeşitlendirme ile küçük bir örneklem oluşturarak araştırılan konuyla ilgili katılımcıların çeşitliliğini maksimum kılmaktır. Bu bağlamda bu çalışmada özel banka şubelerinde çalışan 110 kişiye yapılmıştır. Özel banka şubelerinde müşteri ile iletişimde olup müşteriye hizmet veren toplam 141 kişi bulunmaktadır fakat örnekleminiz 100 personel ve 10 amirden oluşmaktadır. Nicel araştırmalarda örneklemin büyüklüğü önemli olsa da nitel araştırma yöntemlerinde örneklemin büyüklüğünden çok amaca uygun bilgiyi verecek teknikler kullanılması önemlidir. Veriler nitel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Bu teknikte önceden hazırlanan sorular için kişilerle birebir görüşülmüştür. Sorular daha önce yapılmış çalışmalar örnek alınarak nitel araştırma tekniğine göre uyarlanmıştır. Sorular 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş şekilde cevaplandırılmaları istenmiştir. Dolayısıyla kişilerin sorulara vereceği cevapların kategorik olarak sınıflandırılması amaçlanmıştır. Elde edilen veriler içerik analiz yöntemiyle gruplandırılarak analiz edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Özel banka şubelerinde çalışan kişilerle yapılandırılmış görüşme tekniğiyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda personelin demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

		f
Cinsiyet	Kadın	70
	Erkek	30
Yaş	18 - 24 Yaş	0
	25 - 34 Yaş	69
	35 - 44 Yaş	31
	45 - 54 Yaş	0
	55 yaş ve üstü	0
Eğitim Durumu	İlkokul	0

	Ortaokul / Lise	0
	Ön Lisans	30
	Üniversite	63
	Yüksek Lisans / Doktora	7
Medeni Hal	Evli	82
	Bekâr	18

Tablo 1'deki verilere bakıldığında araştırma kapsamında görüşülen 100 kişinin %70'i kadın %30 erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Genellikle katılımcı personelin yaş grubu 25-34 yaş grubu ağırlıklı iken katılımcıların %31' i 35-44 yaş grubu arasındadır. Katılımcılardan %30'u ön lisans mezunu, %63'ü üniversite mezunu iken yüksek lisans ve doktora eğitimi alan katılımcı oranı %7'dir. Ayrıca katılımcıların medeni haline bakıldığında %82'sinin evli olduğu görülmektedir.

Çalışan personelin sektördeki deneyim süresi ve aylık gelir düzeyleri ile ilgili bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Personelin Sektör ve Gelir Düzeyleri

		f
Sektördeki Deneyim Süresi	0 - 5 Yıl	28
	6 - 10 Yıl	60
	11 - 15 Yıl	12
	16 - 20 Yıl	0
	21 Yıl ve üstü	0
Aylık Gelir	2020 TL ve altı	0
	2021 TL - 2500 TL	11
	2501 TL - 3000 TL	36
	3001 TL - 3500 TL	0
	3501 TL ve üstü	53

Müşteri ile iletişimde olup müşteriye hizmet veren 100 kişinin %60'nın sektördeki deneyim süresi 6 ile 10 yıl arasındadır. %28'i 0 ile 5 yıl arasında deneyim süresine sahipken %12'si 11 ile 15 yıl arasında iş deneyim süresine sahiptir. Çalışanların aylık gelir düzeyi incelendiğinde %53'ü 3501 TL ve üzeri bir gelire sahipken %36'sı 2501 TL ile 3000 TL arasında bir gelire sahiptir.

Araştırmada katılımcı personelin duygu ve durumlarını ölçmek için yöneltilen sorulara katılma düzeyi 1 ile 5 arasında derecelendirilmesi istenmiştir. 1 her zaman katılıyorum, 2 nadiren, 3 genellikle, 4 sık sık ve 5 her zaman olarak kodlanmıştır. Elde edilen veriler Tablo 3' de verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Duygu Durumlarının Ölçümü

	Frekans				
	1	2	3	4	5
Kendi duygularımı kontrol edebilirim.	2	-	19	41	38
Çoğunlukla duygularımın farkındayım.	-	-	-	36	64
Başkalarının duygularını gözlemleyebilirim.	-	-	-	29	71
Başkalarının davranışlarından ne hissettiklerini anlayabilirim.	-	-	15	28	57
Her şeyin en iyisini yapmak için kendimi teşvik ederim.	-	-	21	9	70
Sorunlar karşısında farklı çözüm önerileri getirebilirim.	-	-	9	67	24
Yeni iş metotları, teknikleri ya da araç-gereçlerini araştırıp öğrenirim.	-	-	42	13	45
İletişim kurduğum kişinin tutumundan daha çok sorununu anlamaya çalışırım.	-	-	17	32	51
Beni rahatsız eden duygularımı iletmekte sıkıntı çekerim.	-	-	24	46	30
Kendimi karşımdakinin yerine koyarak duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışırım.	-	-	10	38	52

Katılımcılardan elde edilen bilgilere göre genellikle personellerin çoğunluğunun duygularının farkında olduğu ve duygularını kontrol edebildikleri

sonucuna varılmıştır. Ayrıca başkalarının duygularının farkında olup ne hissettiklerini anlayabildikleri ve sorunlarını anlamaya çalıştıkları sonucuna varılmıştır. Genellikle yeni iş metodu ve tekniklerini araştırdıklarını ve sorunlar karşısında farklı çözümler geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Fakat katılımcılarının çoğunun kendini rahatsız eden duyguları iletmekte sıkıntı yaşadığını belirtmiştir.

Personelin iş doyumunu ölçmek için yönetilen soruları memnuniyet düzeyine göre kodlanmış şekilde değerlendirilmesi istenmiştir. 1 hiç memnun değilim, 2 memnun değilim, 3 kararsızım, 4 memnunum ve 5 çok memnunum şeklinde kodlanan sorulara verilen cevaplardan elde edilen veriler Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Personelin İş Doyumu Düzeyi

	Frekans				
	1	2	3	4	5
İşimin beni sürekli meşgul etmesinden	57	16	14	11	2
Çalıştığım ortamda kişiye değer verilmesinden	-	3	12	32	53
Yöneticilerin çalışanları ile iletişiminden	-	-	3	32	65
Yöneticinin karar verme sürecindeki yeterliliğinden	-	-	7	36	57
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten	28	9	33	9	21
İş içinde terfi olanağının olmasından	8	4	10	27	51
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten	5	9	6	37	43
Yaptığım iş konusunda hissettiğim başarı duygusundan	3	6	-	21	70

Tablo 4'e bakıldığında personelin çoğunluğu yaptıkları işin sürekli kendisini meşgul etmesinden memnun olmadıkları görülmektedir. Çalıştığı ortamda kişiye değer verilmesi ve yöneticilerin çalışanlar ile sürekli iletişim halinde olması memnuniyet düzeyini arttıran etkenlerdendir. Ayrıca yöneticinin karar verme sürecindeki yeterliliği iş doyumunu arttıran bir diğer etkidir. Genellikle kişinin

yaptığı iş karşılığında takdir edilmesi ve terfi alması memnuniyeti artırırken alınan ücretten memnun olmadıkları gözlemlenmiştir.

Amirlerle yapılan görüşmelerde de aynı veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Aynı soruların yöneltildiği, birebir yapılan görüşmelerde 10 katılımcının demografik özellikleri tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. Amirlerin Demografik Özellikleri

		f
Cinsiyet	Kadın	3
	Erkek	7
Yaş	18 - 24 Yaş	0
	25 - 34 Yaş	0
	35 - 44 Yaş	10
	45 - 54 Yaş	0
	55 yaş ve üstü	0
Eğitim Durumu	İlkokul	0
	Ortaokul / Lise	0
	Ön Lisans	0
	Üniversite	9
	Yüksek Lisans / Doktora	1
Medeni Hal	Evli	10
	Bekâr	0

Amirlerle yapılan görüşmede 10 kişinin 7’si erkek 3’ü kadındır ve tüm amirler 35 ile 44 yaş grubu arasındadır. Genellikle üniversite mezunu olan amirlerin 1’i lisansüstü eğitim almaktadır. Ayrıca tüm amirlerin medeni hali evlidir.

Amirlerin sektördeki deneyimleri ve şu anki kurumda ki deneyim süreleri ile ilgili bilgiler Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Amirlerin Deneyim Süreleri

		f
Sektördeki Deneyim Süresi	0 - 5 Yıl	0
	6 - 10 Yıl	0
	11 - 15 Yıl	0
	16 - 20 Yıl	5
	21 Yıl ve üstü	5
Şuan Görev Yaptığımız Kurumda Çalışma Süreniz	0 - 5 Yıl	0
	6 - 10 Yıl	0
	11 - 15 Yıl	0
	16 - 20 Yıl	4

Amirlerin deneyim sürelerine bakıldığında, sektördeki deneyimleri genellikle 16 yıl üzerindedir ve 10 amirin 5'i 21 yıl üstü deneyime sahiptir. Şuan bulunduğu kurumda görev yapma sürelerine bakıldığında ise, sektördeki deneyimlerini şuan buldukları kurumda yaşadıkları görülmektedir.

Personelin duygu durumlarını ölçmek için yöneltilen sorular, amirlerin duygu durumlarını belirlemek amacıyla da kullanılmıştır. Yöneltilen soruların 1'den 5'e kadar derecelendirilmesi istenmiştir. Hiçbir zaman 1 şeklinde kodlanırken, her zaman 5 şeklinde kodlanılarak bir ölçek oluşturulmuştur. Amirlerin duygu durumları ile elde edilen sonuçlar Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Amirlerin Duygu Durumları

	Frekans				
	1	2	3	4	5
Kendi duygularımı kontrol edebilirim.	-	-	-	-	10
Çoğunlukla duygularımın farkındayım.	-	-	-	-	10
Başkalarının duygularını gözlemleyebilirim.	-	-	-	-	10
Başkalarının davranışlarından ne hissettiklerini anlayabilirim.	-	-	-	-	10
Her şeyin en iyisini yapmak için kendimi teşvik ederim.	-	-	-	-	10
Sorunlar karşısında farklı çözüm önerileri getirebilirim.	-	-	-	-	10
Yeni iş metotları, teknikleri ya da araç-gereçlerini araştırıp öğrenirim.	-	-	-	-	10
İletişim kurduğum kişinin tutumundan daha çok sorununu anlamaya çalışırım.	-	-	-	-	10
Beni rahatsız eden duygularımı iletmede sıkıntı çekerim.	-	-	-	-	10
Kendimi karşımdakinin yerine koyarak duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışırım.	-	-	-	-	10

Tablo 7 incelendiğinde amirlerin tümünün duygularının farkında olup, duygularını her zaman kontrol edebildiği görülmektedir. Ayrıca başkalarının davranışlarını gözlemleyip onların duygu durumları ile ilgili her zaman analiz yapabildikleri ve empati kurarak karşı tarafı anlamaya çalıştıkları sonucuna varılmaktadır. Genel olarak amirlerin duygularının farkında oldukları bunu kontrol

edebildikleri ve cesurca ifade edebildikleri dolayısıyla duygusal zekâlarının yüksek olduğu görülmüştür.

Amirlerin iş doyumlarını analiz edebilmek için personele yöneltilen sorular amirlere de sorulmuştur. 1’den 5’ e kadar derecelendirilmesi istenen sorular; 1 hiç memnun değilim, 5 ise çok memnunum ölçütüne doğru kodlanmıştır. Amirlerin iş doyumunu ile ilgili veriler Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Amirlerin İş Doyumu Analizi

	Frekans				
	1	2	3	4	5
İşimin beni sürekli meşgul etmesinden	-	-	-	3	7
Çalıştığım ortamda kişiye değer verilmesinden	-	-	-	6	4
Yöneticilerin çalışanları ile iletişiminden	-	-	1	4	5
Yöneticinin karar verme sürecindeki yeterliliğinden	-	-	1	3	6
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten	-	-	-	2	8
İş içinde terfi olanağının olmasından	-	-	2	6	2
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten	-	-	2	3	5
Yaptığım iş konusunda hissettiğim başarı duygusundan	-	-	-	3	7

Amirlerin iş doyumunu analizi sonuçlarına bakıldığında, işin kendilerini sürekli meşgul etmesinden memnun oldukları, çalışma ortamında kişiye değer verilmesinden, yöneticilerin yeterliliğinden ve onlarla iletişim kurabilmekten memnun oldukları görülmektedir. Ayrıca aldıkları iş ücretlerinden, terfi olanaklarından ve yapılan iyi bir iş karşılığında takdir edildiklerinden memnun oldukları sonucuna varılmıştır. Başarılı olma duygusu ise iş doyumunu arttıran bir diğer faktör olarak gözlemlenmektedir.

Görüşme, gözlem ve anket yöntemleriyle toplanan veriler doğrultusunda algıların ve olayların doğal ortamda gerçeği yansıtır şekilde bir bütün olarak ortaya çıkarması amacıyla yapılan bu çalışma, insan deneyimlerinden ve davranışlarından oluşan karmaşık yapıya katılımcı bakış açısından bakabilme olanağı sunmaktadır. Ayrıca insan davranışlarının birçok yönünü anlayabilmek ve toplumsal örüntülerle anlamlandırabilme olanağı elde edilmiştir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde personel ve amirlerin hem duygu durumları hem de iş doyumları incelendiğinde, amirlerin duygusal zekâlarını personele göre daha iyi kullanabildiği görülmektedir. Duygularının farkında olup bunları kontrol edebilmede ve cesurca davranmada daha iyi oldukları gözlemlenen amirlerin iş doyumlarının da yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla duygusal zekâ örgütlerde iletişim etkinliğini arttırdığı gibi örgüt başarısını da etkileyen bir faktör olduğu gözlemlenmiştir. Bankacılık sektöründe yapılan bu çalışmada duygusal zekâyı kullanabilen personelin hizmet kalitesini arttırdığı gözlemlenmiştir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Duygusal zekâ bireyin güçlü ilişkiler kurmasına ve kişisel hedeflere ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Örgütlerde çalışanların duygusal zekâları müşterilerle olan iletişimlerini güçlendirip, sorunlar karşısında çözüm üretebilmesine katkı sağlar. Ayrıca duygusal zekâ; empati merkezli olup çalışanların demokratik, hoşgörülü, uzlaşmacı, diyalog kurma ve yeniliğe açık olma, pozitif olma, iyimser olma gibi yeteneklerinin yanında analitik düşünme gibi kişilik özelliklere sahip olma üstünlüğü sağlayarak müşteri ilişkilerinde karşılaşılabilecek stres, çatışma ve değişimleri yönetme becerisi ile otokontrol, öfke kontrolünü sağlar. Sorun çözmede sabırlı davranma, eleştiriye açık olma ve aşırılıktan, fanatiklikten uzak durma, sonuç odaklı yaklaşım üretme becerisi geliştirdiği gibi kaynakları etkin ve verimli kullanmada da yarar sağlar. Müşterilerin bilgi düzeyine göre nazik ve diplomatik iletişim kurarak onu çabuk anlayarak ve dinleyerek ikna edebilme yeteneği de kazandırmaktadır. Bunların yanında duygusal zekâ, çalışanın geleceği görme ve vizyon becerisini de arttırmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre özel banka çalışanlarından müşteri ile iletişimde olup müşteriye hizmet veren çalışanların %70'ikadın çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 25 ile 34 yaş grubu arasında olduğu ayrıca katılımcıların %82'sinin medeni halinin evli olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında %63'ünün üniversite mezunu olduğu, lisansüstü eğitim alanların oranının ise düşük olduğu görülmüştür. Gelir durumları ve sektördeki deneyim süreleri incelenen çalışanların, genellikle deneyim sürelerinin 6 ile 10 yıl arasında olduğu ve 3500 TL üzerinde bir gelire sahip oldukları görülmüştür.

Duygu durumları ölçülen personelin çoğunluğunun duygularının farkında olduğu ve duygularını kontrol edebildikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca başkalarının duygularının farkında olup ne hissettiklerini anlayabildikleri ve sorunlarını anlamaya çalıştıkları sonucuna da varılmıştır. Genellikle yeni iş metodu ve tekniklerini araştırdıklarını ve sorunlar karşısında farklı çözümler geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Fakat katılımcılarının çoğu kendini rahatsız eden duyguları iletmede sıkıntı yaşadığını belirtmiştir.

İş doyumu ölçülen personelin ise, çoğunluğunun yaptıkları işin sürekli kendisini meşgul etmesinden memnun olmadığı görülmektedir. Çalıştığı ortamda kişiye değer verilmesi, yöneticilerin çalışanlar ile sürekli iletişim halinde olması,

yöneticinin karar verme sürecindeki yeterliliği; iş doyumunu ve memnuniyeti arttıran etkidir. Ayrıca kişinin yaptığı iş karşılığında takdir edilmesi ve terfi alması memnuniyeti artırırken alınan ücretten memnun olmadıkları gözlemlenmiştir.

Amirlerin duygu durumu ve iş doyumunu incelendiğinde, iş doyumları yüksek olan amirlerin duygusal zekâlarını daha iyi kullanabildikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca yaptıkları işin kendilerini sürekli meşgul etmesinden memnun olmayan personelin aksine amirlerin bu durumdan memnun oldukları gözlemlenmiştir. Sektördeki deneyim süreleri, aldığı ücret ve yaş gibi birçok unsur bu farklılığa neden olabilmektedir. Sektördeki deneyim süresi ve ücret arttıkça, yaş grubu yükseldikçe, duygusal zekâyı kullanabilme ve iş memnuniyetinde artış olduğu görülmektedir.

Birçok faktörün başarı üzerinde etkisi olduğu gibi duygusal zekânın da başarı üzerindeki etkisi yüksektir. Duygularının farkında olup bunu kontrol edebilen insanların daha sosyal oldukları ve iş memnuniyetlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bu durum başarılı olmalarını da etkilemektedir. Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâsını daha iyi kullanan amirlerin personele göre, her duruma ve her ortama uyum sağlayabildiği, problemlere karşı çözüm yeteneklerinin daha gelişmiş olduğu, duygularını daha iyi kontrol edebildiği ve duygularını kullanmada bağımsız olabildiği sonucuna varılmıştır.

Öneriler; yapılan bilimsel araştırmalar incelendiğinde, örgütlerin müşteri odaklı birer işletme olan ve iş süreçlerini müşteri memnuniyeti kapsamında gerçekleştiren örgütlerin başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Bankalar müşteri odaklı çalıştıkları ya da çalışmalarını gerektiği için, müşterilerinin istek ve gereksinimlerinin neler olduğunu bilen ve müşteri memnuniyetini en yüksek seviyede tutarak, müşteri bağlılığına dönüştürmelerini sağlayacak olan çalışanlar; bankanın örgüt yapısı içerisinde önemli bir konuma sahiptir. Dolayısıyla başarının elde edilmesi kesinlikle çalışanların örgüt içerisinde sahip oldukları örgütsel psikoloji ve duygusal zekâ yeterliliklerine ve iş davranışlarına bağlıdır. Müşterilerin istek ve beklentilerini kavrayarak gerekli zaman diliminde bu istek ve beklentilere uygun cevap verebilen çalışanlar sayesinde kurumlar, içinde bulunduğu rekabet ortamında örgütün başarılı olmasına ve bir adım öne geçmesine olanak sağlayacaktır. Bu başarının kuruma yansımaları ise çalışanların iş tatmini oranlarındaki artışa bağlıdır. Çalışanların, müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılama aşamasında duygusal zekâ yetenekleri ve yenilikçi iş davranışlarını kullanabilmeleri, iş tatmini oldukça yüksek

olan kişilerin performansıyla mümkün olacaktır. Dolayısıyla personel seçiminde duygusal zekâya sahip kişilerin tercih edilmesi örgütlerin başarisına katkı sağlayacaktır. Ayrıca mevcut yönetici ve çalışanlara duygusal zekâ ile ilgili belirli dönemlerde düzenli olarak eğitimlerin verilmesi örgütün etkinliğini attırarak bir diğer husustur.



KAYNAKÇA

- Abacı, R. (2003). *Yaşamın Kalitelendirilmesi*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Acar, A. B., & Dünder, G. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* , 111-120.
- Acar, F. (2002). Duygusal Zeka ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 53 - 68.
- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Adiloğulları, İ. (2011). *Profesyonel futbolcularda duygusal zeka ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adsız, E. (2016). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar*. Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbulut, M., & Işık, O. (2012). Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 109 - 124 .
- Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitim Politika Analizi Dergisi* , 3 - 25 .
- Akın, S. (2010). *Banka Çalışanlarının Duygusal Zekalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, M. (2010). *Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları ve Duygusal Zekalarının İncelenmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Alper, D. (2007). *Psikolojik Danışmanlar ve Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri - İletişim ve Empati Becerilerinin Karşılaştırılması*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altıntaş, Ö. C. (2010). *Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Arslan, R., Efe, D., & Aydın, E. (2013). Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* , 169 - 180 .
- Asiamah, N. (2017). The Nexus Between Health Workers' Emotionall Inteligence and Job Performance: Controlling for Gender, Education, Tenure and in - Service Training. *Journal of Global Responsibility* , 10 - 33 .

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 164 - 178

Aşan, Ö., & Özyer, K. (2003). Duygusal Zekaya Etki Eden Demografik Faktörlerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma . *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 151-167.

Baltaş, A. (2002). *Duygusal Zekanın İş Hayatındaki Önemi*. İstanbul: Yönetim Eğitim, Danışmanlık, Activeline.

Bar - On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema* , 13-25.

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayınları.

Batson, C. D., Flink, C. H., & Schoenrade, P. A. (1987). Religious Orientation and Overt Versus Covert Racial Prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology* , 50-175.

Beltekin, E. (2015). *Türkiyede Gençlik Ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yönetici Personelin Duygusal Zeka Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Binbaşıoğlu, C. (1990). *Gelişim Psikolojisi*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.

Bowman, G. S. (2001). Emotions and illness. *Leading Global Nursing Research* .

Budak, S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Liderlikte Duygusal Zeka*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cumming, E. A. (2005). *An Investigation into the Relationship Between Emotional Intelligence and Workplace Performance: An Exploratory Study*. Pennsylvania: Lincoln University.

Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern ve Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* .

Çetinkaya, Ö., & Alparsalan, A. M. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 363 - 377.

- Çınar, Ö., & Özyılmaz, Z. F. (2018). Duygusal Zeka, Yaşam Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Ağrı İbrahim Çeçen ve Bayburt Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 131 - 149 .
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 4 - 11 .
- Davis, M. (204). *Duygusal Zekanızı Ölçün*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Demir, Ş. Ş., & Demir, M. (2009). Örgütsel İletişimde Duygusal Zekanın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Selçuk Communication* , 67 - 77.
- Demir, Y., & Çavuş, M. F. (2009). Mobbingin Kişisel Ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi* , 13-23.
- Deniz, M. E., & Yılmaz, E. (2006). Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Türk PDR Dergisi* .
- Dokuzer, B. (2018). *Mobbing Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri: Niğde İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Niğde: Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dökmen, Ü. (2000). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, Y. K. (2013). *Çocuğunuzun Duygusal Zeka Gelişimi İçin Küçük Sağlam Adımlar*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Erginsoy, D. (2002). *Duygusal Zeka ve Kişiler Arası İlişki Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eriçok, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Ve Yönetimsel Yeterlilik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Nevşehir İli. *International Periodical for the Language* , 567-592.
- Eröz, S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zeka. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 213-236.
- Ersöz, S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zeka. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 213 - 241.
- Ersöz, S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zeka. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 213 - 242 .
- Foley, R. M. (2001). Professional Development Needs of Secondary School Principals of Collaborative-Based Service Delivery Models. *The High School Journal* , 10-23.

Fuimano, j. (2004). Raise Your Emotional İntelligence. *Nursing Managament* , 10 - 12 .

Goleman, D. (1995). *Duygusal Zeka neden IQ'dan Daha Önemlidir ?* İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D., Barlow, Z., & Bennett, L. (2010). Forging New Norms in New Orleans: From Emotional to Ecological Intelligence. *Teacher Education Quarterly* , 87-98.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. *Harvard Business Press* .

Gökçe, B. (2006). *İş Hayatında Duygusal Zeka Ve Sivas İli Bankacılık*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Günaydın, Ş. (2018). *Bir Dönem Boyunca Verilen Pozitif Psikoloji Dersinin Öğrencilerin Duygusal Zeka ve Sosyal Zekalarına Olan Etkisinin İncelenmesi*. İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güneş, E. (2016). *Duygusal Zeka ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma* . İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güngör, S. (2008). *Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekanın Psikolojik Sıkıntı Belirtileri Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi . *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 176.

Hamachek, D. (2000). Dynamics of Self Understanding and Self Knowledge Acquisition, Advantages and Relation to Emotional Intelligence. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development* , 230-242.

İbicioğlu, H., Çiftçi, M., & Seher, D. (2009). Örgütlerde Yıldırma (MOBBING): Kamu Sektöründe Bir İnceleme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 1309 - 8039.

Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

Kantaroğlu, B. (2018). *Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Algılanan Değerin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir uygulama*. Bayburt: Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaahmetoğlu, M. (2017). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin Mesleki Öz Yeterlik ve Problem Çözme Becerilerini Belirlemedeki Rolünün İncelenmesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karslı, M. D., & Gündüz, H. B. (2000). Eğitim Yönetiminde Duygusal Zekanın Önemi ve Duygusal Zeka Açısından Eğitim Yönetiminin Değerlendirilmesi. *IX Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Erzurum.
- Kavcar, B. (2011). *'Duygusal Zeka İle Akademik Başarı Ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği'*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayhan, N. (2009). 21. Yüzyılda Japonya'da İnsan kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler Sistemindeki Değişim. *Türkiye Haber - İş Sendikası*.
- Kılıçarslan, F. (2009). *10 Adımda Duygusal Zeka*. İstanbul: Zen Yayınları.
- Kırtıl, S. (2009). *İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Yaşam Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Klein, S. B., & Loftus, J. (1998). Self-Knowledge of an Amnesic Patient: Toward a Neuropsychology of Personality and Social Psychology. *Journal of Experimental Psychology: General* , 250-260.
- Korkmaz, A. K. (2018). *Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lam, S. S., & Schaubroeck, J. (1999). Total Quality Management and Performance Appraisal: An Experimental Study of Process Versus Result and Group Versus Individual Approaches. *Journal of Organizational Behavior* , 445 - 457.
- Leo, S. (2007). *Emotional Intelligence: Contemporary Models Andeducational Success*. America: State University of New York.
- Linder, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension* .
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). *Emotional Intelligence as Zeitgeist as Personality and as Mental Ability in Reuven Bar - On Jame D. A Parker (Eds)*. Usa: Jossey - Bass.
- Mikolajczak, M., & Luminet, O. (2008). Trait Emotional Intelligence and the Cognitive Appraisal of Stressful Events: An Exploratory Study. *Personality and Individual Differences* , 1445-1453.

- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Mumcuoğlu, Ö. (2002). *Bar - On Duygusal Zeka Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*. *Open Journal of Nursing* .
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1998). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology* , 157-164.
- Özbiçer, S. M. (2018). *Duygusal Zeka Geliştirme Programının Ergenlerin Duygusal Zeka ve Yaşam Doyumu Düzeylerine Etkisi: Deneysel Bir Çalışma*. Adana: Çukurova Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Desteğin Göçten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi* , 97-115.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Pehlivan, Ş. (2015). *Duygusal Zekanın Satış Elemanlarının Algıladıkları Satış Performansına Etkisi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Petrides, K., & Furnham, A. (2003). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation With Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality* , 425-448.
- Pfeiffer, D. (2001). Study of Perceived Stress among Female Students Taif University. *Science and Education Publishing* , 50-55.
- Saban, A. (2005). *Çoklu Zekâ Teorisi ve eğitim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shapiro, L. E. (1998). *Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetistirmek*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Shapiro, L. E. (2002). *Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.

Spencer, L. M. (1997). *Competency Assessment Methods History and State of the Art*. Boston: Hay/McBer.

Şahin, S., Aydoğdu, B., & Yoldaş, C. (2011). Banka Çalışanlarının Duygusal Zekalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Elementary Education Online* , 974 - 990.

Şenocak, M. (2015). *Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şenocak, M. (2015). *Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taştan, S., Güçel, C., & İşçi, E. (2015). Dünyaya ilişkin varsayımlar ve özerklik algısının çalışanlarda olumlu sosyal davranışlar ve saldırganlık ile ilişkilerinin incelenmesi: Öz belirleme ve pozitif yanılsamalar kuramları bağlamında bir değerlendirme. *Örgütsel Davranış Kongresi* .

Tatar, A., Tok, S., & Saltukoğlu, G. (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni* , 325-338.

Tekarslan, E., Tanıl Kılınç, H., & Şencan, A. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Thompson, R. A. (2006). *Attachment in early years and effects on later development*. 14. Ulusal Psikoloji.

Tingaz, O. E. (2013). *'Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği İle Bazı Öğretmen Adaylarının Duygusal Zeka Ve Mutluluklarının Karşılaştırılması'*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Vanderbos, G. R. (2006). *APA Dictionary of Psychology*. American Psychological Association.

Warwick, J., & Nettelbeck, T. (2004). Emotional intelligence is...? *Personality and Individual Differences* , 1091-1100.

Wong, C., & Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotion Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly* , 243-274.

Yaşarsoy, E. (2006). *Duygusal Zeka Gelişim Programının Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yaylacı, G. Ö. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Yeşilyaprak, B. (2001). Duygusal Zeka ve Eğitim Açısından Doğurguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 139-145.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yurdakavuştu, Y. (2012). *İlköğretim Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Sosyal Beceri Düzeyleri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yüksel, M. (2006). *Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, M. (2006). *Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, M., & Gürbüz, S. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı İş Tatmini Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 174 - 190.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Merve ÇAĞLAR
Doğum Yeri ve Tarihi : Ereğli, 1991

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Mersin Üniversitesi İşletme Bilgi Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi İşletme Bölümü
Bildiği Yabancı Diller : -

İş Deneyimi

Stajlar : -
Projeler : -
Çalıştığı Kurumlar : Garanti Bankası, Denizbank

İletişim

E – Posta Adresi : merveozdemir@gmail.com