

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE İŞ DOYUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YAMAN AMER

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GAZİANTEP
EYLÜL 2015

**T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE İŞ DOYUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YAMAN AMER

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. BÜLENT DÖŞ**

**GAZİANTEP
EYLÜL 2015**

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisi Yaman AMER tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâları İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, 02/09/2015 tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN
Ana Bilim Dalı Başkanı



Jüri Üyeleri:

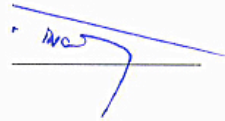
Yrd. Doç. Dr. Bülent DÖŞ (Tez Danışmanı)



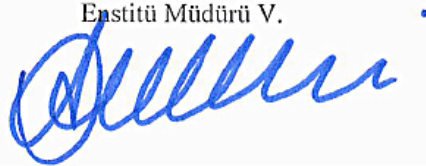
Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ



Doç. Dr. Mehmet SİNCAR



Doç. Dr. Abdullah DEMİR
Enstitü Müdürü V.



T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih:02/09/2015).

Adı Soyadı: Yaman AMER

İmzası: _____

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın tüm aşamalarında desteğini esirgemeyen ve kıymetli zamanını benimle paylaşan danışman Yrd. Doç. Dr. Bülent DÖŞ'e teőekkürü bir borç bilirim. Yüksek lisans eğitimim süresince maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen eşim Yrd. Doç. Dr. Dia Eddin NASSANI'ye teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim süresince beni kendi öğrencileri gibi kabul edip yardımlarını esirgemeyen Zirve Üniversitesi Eğitim Fakültesi ğretim görevlilerine teőekkürlerimi sunarım.

Yaman AMER

Gaziantep

Eylül 2015

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Yaman AMER

Zirve Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 132 sayfa, Eylül 2015

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bülent DÖŞ

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının iş doyumları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışmanın örneklemini 2014-2015 yılında Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 50 devlet okulunda çalışan 150 yönetici oluşturmaktadır. Veriler “Duygusal Zekâ Ölçeği”, “İş Doyumu Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır. Toplanan veriler araştırmacı tarafından SPSS 19.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklemin dağılımlarını belirlemek için; frekans ve yüzde hesaplamaları, duygusal zekâ ve iş doyumunu düzeyini belirlemek amacıyla; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri, duygusal zekâ ve iş doyumunu düzeyinin cinsiyet, branş ve göreve göre değişimini incelemek için bağımsız gruplar t-testi, duygusal zekâ ve iş doyumunu düzeyinin bağımsız değişkenlere (yaş, meslek kıdemi ve öğrenim durumu) göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA), hangi gruplar arasında farklılaştığını araştırmak için ise post-hoc Scheffe testi uygulanmıştır. Yöneticilerin duygusal zekâ ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Son olarak iş doyumunun yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerin iş doyumu ve duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğu, okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri; cinsiyet, branş ve görev değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken; yaş, öğrenim durumu ve meslek kıdemi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği, okul yöneticilerin iş doyumu düzeyleri; cinsiyet, branş, görev, yaş, öğrenim durumu ve meslek kıdemi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği, okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu, okul yöneticilerin duygusal zekâlarının, iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, İş Doyumu, Okul Yöneticisi

ABSTRACT**ANALYZING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SCHOOL
ADMINISTRATOR'S EMOTIONAL INTELLIGENCE AND THEIR JOB
SATISFACTION**

Yaman AMER

Zirve University, Kahramanmaraş Sütçü İmam University

Institute of Social Sciences

Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Master Thesis, 132 pages, September 2015

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Bülent DÖŞ

This study aims to determine the effect of school administrators' emotional intelligence on their job satisfaction. The sample of the study consists of 150 school administrators in 50 public schools in Gaziantep. The administrators work in the schools under the supervision of Gaziantep Directorate of Education for the academic year 2014 - 2015. The data of the study collected via "Personal Information Form", "Emotional Intelligence Scale" and "Job Satisfaction Scale". The collected data was analyzed using the well-known program SPSS 19.0 package. The sample details (age, gender, experience, position, branch and educational level) have been presented in frequency and percentage. In order to determine the level of emotional intelligence and job satisfaction, the arithmetic mean, standard deviation have been calculated. Independent samples T-Test has been used to determine the deference in emotional intelligence and job satisfaction levels according to gender, branch and position.

One way analysis of variance (ANOVA) has been used to determine the deference in emotional intelligence and job satisfaction levels according to age, educational level and experience. To determine the variation between the groups, post-hoc Scheffe test

has been used. Pearson correlation coefficient was utilized in order to determine the relation between levels of emotional intelligence and job satisfaction of school administrators. Finally, multiple regression analysis was carried out to predict the job satisfaction. It has been concluded that job satisfaction and levels of emotional intelligence of school administrators are high. The emotional intelligence levels of school administrators showed a significant difference according to the independent variables (gender, branch, position) and there are no significant differences according to education level, age and experience. The job satisfaction levels of school administrators did not show significant differences according to gender, branch, position, education level, age and experience variable. It is found that there is a positive relation between the emotional intelligence and job satisfaction levels of school administrators. Moreover, emotional intelligence has a good correlation with job satisfaction. Based on the emotional intelligence results, we can predict the levels of job satisfaction.

Keywords: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, School Administrator

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa no</u>
ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar	viii
ŞEKİLLER.....	ix
KISALTMALAR.....	x
TANIMLAR	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Giriş.....	1
1.2. Araştırmanın Problemi.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Araştırmanın Sayıltıları.....	6
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Yönetici Tanımı ve Önemi.....	7
2.1.1. Okul Yöneticisinin Özellikleri.....	8
2.1.2. Okul Yöneticisinde Olması Gereken Yönetmel Yetenekler	11
2.1.2.1. Teknik Yetenek.....	11
2.1.2.2. Beşeri İlişkiler Yeteneği	11
2.1.2.3. Kavramsal Yetenek.....	12
2.2. Duygusal Zekâ Kavramı	12
2.2.1. Duygusal Zekânın Önemi	15
2.2.2. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi ve Tarihçesi.....	18
2.2.3. Duygusal Zekâ Yetenekleri.....	20
2.2.3.1. Cinsiyete göre Duygusal Zekâ Yetenekleri	21
2.2.4. Duygusal Zekâ Boyutları	22
2.2.4.1. Özbilinç (Kendini Tanıma).....	22
2.2.4.2. Duyguları İdare Edebilmek (Kendini Yönetme-Özdenetim).....	23
2.2.4.3. Kendini Harekete Geçirmek (Öz-Motivasyon).....	24
2.2.4.4. Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati).....	27
2.2.4.5. İlişkileri Yürütebilmek (Sosyal Beceri).....	28
2.2.4.5.1. Etki.....	29
2.2.4.5.2. İletişim	29
2.2.4.5.3. Çatışma Yönetimi	32
2.2.4.5.4. Liderlik.....	34
2.2.4.5.5. Değişim Katalizörlüğü	37
2.2.4.5.6. İşbirliği.....	38
2.2.4.5.7. Ekip Yetileri.....	38
2.3. İş Doyumu Tanımı ve Önemi	40

2.3.1. İş Doyumu Kuramları	42
2.3.1.1. İçerik (Kapsam) Kuramları	43
2.3.1.1.1. Maslow Kuramı (İhtiyaçlar Hiyerarşisi)	43
2.3.1.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	45
2.3.1.1.3. McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı	46
2.3.1.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi	49
2.3.1.2. Süreç Kuramları	50
2.3.1.2.1. Bekleyiş Kuramı (Wroom)	50
2.3.1.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı	52
2.3.1.2.3. Referans Grubu Kuramı	53
2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	54
2.3.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler	54
2.3.2.1.1. Yaş	54
2.3.2.1.2. Cinsiyet	54
2.3.2.1.3. Tecrübe	55
2.3.2.1.4. Eğitim Düzeyi	55
2.3.2.1.5. Zekâ ve Yetenek	56
2.3.2.1.6. Kişilik Yapısı	56
2.3.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Kurumsal Faktörler	57
2.3.2.2.1. İşin Nitelikleri	57
2.3.2.2.2. Çalışma Koşulları	58
2.3.2.2.3. Çalışma Arkadaşları	58
2.3.2.2.4. Ücret	59
2.3.2.2.5. Yönetim Politikaları	59
2.3.2.2.6. Terfi Olanakları	60
2.3.3. İş Doyumunun Sonuçları	60
2.3.3.1. Devamsızlık	60
2.3.3.2. İşten Ayrılma Niyeti	61
2.3.3.3. İş Gücü Devir Hızında Artış	61
2.3.4. Duygusal Zekâ İş Doyumu İlişkisi	62
2.4. İlgili Araştırmalar	65
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	65
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	69
3. YÖNTEM	74
3.1. Araştırma Modeli	74
3.2. Evren ve Örneklem	74
3.3. Veri Toplama Araçları	75
3.3.1. Duygusal Zekâ Ölçeği	75
3.3.2. İş Doyumu Ölçeği	77
3.3.3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik	78
3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	78
3.5. Veri Analizi	78
4. BULGULAR	81
4.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerin Demografik Özellikleri	81
4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	82
4.2.1. Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri	82

4.2.2. Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyleri.....	83
4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	83
4.3.1. Okul Yöneticilerin Duygusal Zekâlarına İlişkin Bulgular.....	84
4.3.2. Okul Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Bulgular.....	90
4.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	94
4.4.1. Duygusal Zekâ ile İş Doyumu Değişkenleri Korelasyon Analizi.....	94
4.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	96
4.5.1. Duygusal Zekâ ile İş Doyumu Değişkenleri Regresyon Analizi.....	96
4.5.1.1. Duygusal Zekânın İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Bulgular.....	97
4.5.1.2. Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının İş Doyumu Yordamasına İlişkin Bulgular.....	98
5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR.....	101
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	101
5.2. Öneriler.....	108
5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	108
5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	108
KAYNAKLAR.....	110
EKLER.....	125
EK 1: Duygusal Zekâ Ölçeği.....	125
EK 2: İş Doyumu Ölçeği.....	127
EK 3: İzin Belgeleri.....	129
ÖZGEÇMİŞ.....	132

TABLOLAR

	<u>Sayfa no</u>
Tablo 2.1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	46
Tablo 3.1. Değişkenler Arasındaki İlişki Korelasyon Analizi Düzeyi	79
Tablo 3.2. Anketlerin Aralık Sınırları ve Yorumları	80
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	81
Tablo 4.2. Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarının Puanlamaya Göre Derecelendirme Düzeyleri	82
Tablo 4.3. İş Doyumu ve Alt Boyutlarının Puanlamaya Göre Derecelendirme Düzeyleri	83
Tablo 4.4. Duygusal Zekâ Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Yapılan t-Testi	84
Tablo 4.5. Duygusal Zekâ Alt Boyutları Puanlarının Branş Değişkenine Göre Yapılan t-Testi	85
Tablo 4.6. Duygusal Zekâ Alt Boyutları Puanlarının Görev Değişkenine Göre Yapılan t-Testi	86
Tablo 4.7. Duygusal Zekâ Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi	87
Tablo 4.8. Duygusal Zekâ Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi	88
Tablo 4.9. Duygusal Zekâ Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi	89
Tablo 4.10. İş Doyumu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Yapılan t-Testi	90
Tablo 4.11. İş Doyumu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Yapılan t-Testi	91
Tablo 4.12. İş Doyumu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Yapılan t-Testi	91
Tablo 4.13. İş Doyumu Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi	92
Tablo 4.14. İş Doyumu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi	93
Tablo 4.15. İş Doyumu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi	93
Tablo 4.16. Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki Korelasyonlar	95
Tablo 4.17. Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Toplam Boyutunun İş Doyumu Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	97
Tablo 4.18. Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının İş Doyumu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	99

ŞEKİLLER

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	44
Şekil 4.1. Okul Yöneticilerin Toplam Duygusal Zekâ Düzeylerinin İle Toplam İş Doyumu Düzeyleri Üzerindeki Etkisi.....	98
Şekil 4.2. Okul Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarının Toplam İş Doyumları Üzerindeki Etkisi	100



KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Akt: Aktaran

IQ: Intelligence Quotient (Akademik Zeka)

EQ: Emotional Quotient (Duygusal Zeka)

EI: Emotional Intelligence (Duygusal Zeka)

DZ: Duygusal zeka

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

ANOVA: Analysis of variance

F: Varyans Analizi (Anova, Analysis of Variance)

N: Örneklem Sayısı

P: Anlamlılık düzeyi

\bar{X} : Aritmetik Ortalama

SS: Standart Sapma

Sd: Serbestlik derecesi

Sh: Standart Hata

t: t değeri

vb: Ve benzeri

vd: Ve diğerleri

TANIMLAR

Okul yöneticisi (School Administrator): Okul için gerekli olan maddi ve insani kaynakların sağlanmasından ve bu kaynakları kullanarak beklenen ürünlerin üretilmesinden, okul personelinin ve öğrencilerinin performansından sorumlu olan kişiye okul yöneticisi denir (Şişman, 2010).

Duygusal Zekâ (Emotional Intelligence): Duygusal zekâ kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmemizin yanı sıra duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşantımıza ve işimize etkin bir biçimde yansıtarak uygun tepkiler vermeye yardımcı olan zekâ alanıdır (Cooper ve Sawaf, 2003).

İş Doyumu (Job Satisfaction): İş görenlerin işini ya da işle ilgili yaşantısını değerlendirmesi sonucu, kendisinde oluşan memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan durumdur (Locke, 1976).

1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amaçları, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları ve sayılıları yer almaktadır.

1.1. Giriş

Bir toplumun ilerlemesi o toplumun eğitim alanındaki başarısına bağlıdır. Eğitim veren kurumların yani okulların da kaliteli ve verimli bir eğitim vererek beklenen toplumsal ihtiyaçları karşılayabilmesi ise hiç şüphesiz okul yöneticilerine bağlıdır. Okulların iyi yönetilmesi yöneticilerinin bilgi ve başarısına bağlı olduğu gibi işlerinden sağladıkları doyum ile de bağlantılıdır (Kara, 2004).

Eğitim yöneticilerinin başarısını etkileyecek olan iş doyumunu tanımlamak istersek; bir çalışanın işini değerlendirmesi sonucunda duyacağı haz ya da bu değerlendirme sonucunda ulaşacağı olumlu durum olarak tanımlamak mümkündür (Başaran, 1996). İş görenin işten duyacağı hazzın derecesi de aynı zamanda işten doyumunun derecesidir.

Önceki dönemlerde örgütteki mekanik süreçlerin geliştirilmesinin ve teknoloji kullanımının örgütün verimli ve etkin olması için yeterli olduğu düşünülüyordu. Örgütte yönetici ve işgörenlerin duyguları ihmal ediliyordu. Ama artık postmodern örgütler başarıyı etkileyen faktörler arasında duygusal yetkinliklere de oldukça fazla önem vermeye başlamışlardır (Genç, 2004). İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve hayatlarını başarılı geçirebilmeleri için öncelikle temel ihtiyaçlarını karşılamaları gerekir. İnsanlar kendi istekleri ve becerileri doğrultusunda meslek seçmiş olsalar bile meslekleri ile ilgili birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Çalışanların iş doyumunu etkileyen başlıca faktörler; kişisel farklılıklar, çalışma koşulları, toplumsal koşullar, ücret, terfi olanakları, yönetime katılma ve takdir edilme olarak sıralanabilir (Millet, 2007). İş doyumunu etkileyen yeni kavramlardan biri de duyguların doğru bir şekilde yönetilmesi olan duygusal zekâdır (Shamir, House ve Arthur, 1993). Duygusal zekâ konusundaki araştırmalar, bireylerin akademik zekâ düzeylerinin en üst seviyelerde olmasına rağmen iş ve özel yaşamlarında zaman zaman ortaya çıkan başka problemlerin aşılmasının yollarını araştırmakla başlamıştır. Kendisinin ve etrafındakilerin duygularını doğru algılayıp

değerlendiren ve uygun davranışlar gösteren kişilerin kişisel başarılarında, iş doyumlarında ve performanslarında bir artış olduğu araştırmalar sonucunda bulunmuştur (Newman, Joseph ve MacCann, 2010).

Günümüzde örgüt yöneticileri, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına, örgütsel davranış ve tutumlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Örgüt psikolojisinde güdülenme düzeyi artan işgörenlerin iş doyumları da artacaktır. (Craig, 2008). Özellikle yoğun sosyal ilişkiler gerektiren eğitmenlik gibi mesleklerde duygusal yetkinlikler daha da önem arz etmektedir. Yapılan çalışmalarda verimli iş ortamında kişiler arası ilişkileri geliştirmenin anahtarının duyguları tanıma, yorumlama ve yönetme olduğu görülmüştür (Lopes vd., 2004).

Günümüzde hem ulusal hem uluslararası alanda faaliyet gösteren bütün işyerlerinin etkin ve verimli performans sergileyebilmeleri için duygusal zekâsı ve iş doyumunu seviyeleri yüksek, her türlü değişime ve gelişime uyum sağlayabilen işgörelere sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum yönetim alanında paradigma değişimine yol açmış ve örgütlerde özellikle lider konumundaki kişilerin örgütlerde çalışanların duygularına önem veren ortamlar hazırlamaları gerektiği düşüncesi oluşmuştur (Harris, 1999).

Duyguları uygun bir biçimde kullanma yeteneği, hızla değişen iş koşullarının ortamıyla baş edilebilmesi için oldukça önemli bir yetenektir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, kendilerini tanıyan ve ihtiyaçlarını bilen, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olan, duygularını kontrol etmeyi başarabilen ve etkili ilişkiler kurabilen kişilerdir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler çalışma yaşamında duygusal zekâsı düşük olanlara göre daha başarılıdırlar (Turanlı, 2007).

Çalışanlar işyerlerinde başkalarının yarattığı sorunlara karşı duyarlı iken, kendi yarattıkları sorunlar ve rahatsızlıklar konusunda duyarsız davranmaktadırlar. Yönetimin günlük işlerinde ise bir sorunla karşılaşıldığında sorunun üstüne gitmek yerine görmezlikten gelinmektedir. İyi bir yönetici sorunların gizli hazinelerin anahtarı olduğunu bilen ve sorunla karşılaşıldığında bunu kabul etme cesareti gösteren kişidir (Masaaki, 1997). Bir Çin atasözünün söylediği gibi “sorun varsa çözüm de vardır”. Yöneticinin sorunların farkında olması ve sorunlara çözüm

getirmesi onun asıl görevleri arasındadır. Ancak, yöneticinin kendini ve duygularını çok iyi tanması, duygularını iyi yönetmesi güven içinde ve rahat bir ruh durumunda olması gerekir. Bu gibi durumlarda başarılı yeterlikler gösteren yöneticilerin duygusal yeterliklerinin gelişmiş olduğundan söz edilebilir (Turanlı, 2007).

Duygusal zekanın ölçülebilir ve geliştirilebilir olduğu konusunda, Goleman ve arkadaşları pek çok araştırma yapmış olup, diğer araştırmacılar da onların çalışmalarını destekleyen araştırmalar yapmışlardır (Dulewicz ve Higgs, 1999). Ayrıca araştırmalar yine duygusal zekanın yeterli olmasının ve genel yaşam doyumu sağlamanın yanında, duygusal uyumsuzluğun, iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Palmer vd., 2002). Duygusal uyumsuzluk iş gerilimini düşürebildiği gibi olumsuz etki etmekte ve öz-saygının azalmasına neden olmaktadır. Bu doğal olarak iş doyumuna ve duygusal tükenmeye yol açmaktadır (Abraham, 1998).

Bu bağlamda iş hayatında, insan unsurunun ön planda olduğu ve kendine özel birtakım insani yönleri bulunan eğitim kurumlarının etkililiğinin ortaya koyulması için duyguların dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılmıştır.

1.2. Araştırmanın Problemi

Bu çalışmanın ana problemi şu şekilde belirlenmiştir: İlk ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri ve iş doyumları arasında ne tür bir ilişki vardır?

Araştırmanın alt problemleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Araştırmaya katılan okul yöneticilerin duygusal zekâ ve iş doyum düzeyleri nedir?
- Araştırmaya katılan okul yöneticilerin duygusal zekâ ve iş doyum düzeylerinde
 - a. Cinsiyete göre
 - b. Yaşa göre
 - c. Branşa göre

- d. Kıdeme göre
- e. Öğretim durumuna göre
- f. Görevlerine göre değişiklik var mıdır?
- Araştırmaya katılan okul yöneticilerin duygusal zekâ ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri iş doyum düzeylerini yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumları düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada ayrıca okul yöneticilerinin, demografik özellikler (yaş, cinsiyet, branş, öğretim durumu, kıdem yılı, görev) gibi faktörler göz önüne alınarak duygusal zeka düzeyleri ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Eğitim örgütleri toplumun var olmasında ve ilerlemesinde çok önemli yere sahiptir. Eğitim sistemlerinin en değerli iki temel insan gücü kaynağı öğretmen ve okul yöneticisidir. Etkili okulun kritik önemdeki temel unsuru okul yöneticisidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1996).

Eğitim kurumları için dinamik çevre koşullarına ayak uydurmanın temel şartı; işgörenlerini anlamaktır. İşgörenlerinin amaç ve isteklerini anlayabilmesi ve onları motive edebilmesi için; bir yönetici ilk önce kendi amaç ve isteklerini anlaması ve önce kendini motive edebilmesi kendini duygularının farkında edebilmesi, duygularını yönetebilmesi, öğretmenleriyle iyi bir iletişim ve ilişki kurabilmesi, kendini öğretmenlerin yerine koyarak onları anlayabilmesi kısacası duygusal zekâ becerilerini etkin şekilde kullanabilmesi okul yöneticilerinin bulunduğu eğitim kurumlarında verimlilik açısından önem taşımaktadır (Turanlı, 2007).

Gelecekte insanlar kendi kendilerini yönetmek zorunda kalacaklardır. İnsanın kendi kendini yönetmesi için, duygusal zekânın özünü oluşturan, öz bilince

sahip olmasının önemi açıktır. Yöneticilerin sahip oldukları duygusal zeka yüksek derecede, hem onların çalışanlara yönelik davranışlarını etkilemekte, hem de örgüt ortamındaki olumsuz duygusal tutumlarla daha etkili bir şekilde mücadele etmelerini sağlamaktadır. Bu konuda yapılmış olan çeşitli çalışmaların bulgularının gösterdiği gibi, hem çalışanların hem de yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ yüksek düzeyde, temelini duygusal kaynaklardan alarak tutumlar ve davranışlar şeklinde ortaya çıkan çok sayıda örgütsel sonuç değişkenini etkilemekte ve bu durum da genel olarak örgütün işleyişine ve özeldede bireylerin performanslarına ve kişisel iyihallerine katkıda bulunmaktadır.

Eğitim örgütlerinde, çalışanların iş doyumunu konuları önem kazanmaktadır. Bu boyutu dikkate alan eğitim politikacıları, sadece eğitimcilerin değil, aynı zamanda eğitim yöneticilerinin de tatminine ve icra ettikleri işin onlar için önemine dikkat etmek durumundadırlar. Bu sayede, eğitim alanında yaptığı işi seven ve önemseyen bireylerin olması eğitim çıktıları için de büyük getiri sağlayacaktır.

Bu bağlamda eğitim kurumlarının etkililiğinin sağlanması açısından yöneticilerin ve okullarda görev yapan personelin verdiği hizmet kalitesi son derece önemlidir. Aynı şekilde bir yönetici bir okula doğrudan veya dolaylı olarak verdiği hizmetin kalitesi, onun yaptığı işten duyduğu memnuniyetten, bu iş karşılığında elde ettiği maddi-manevi edinimlerden, beklentilerinin karşılanma düzeyinden, kişilik yapısından ve bu gibi maddi-manevi, kişisel-örgütsel faktörlerden etkilenmektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda duygusal zekâ ve iş doyumunun değinilmiş, duygusal zekâsı yüksek çalışanların iş doyumunun düzeylerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir (Karakuş, 2008). İş doyumunu ve duygusal zekâ özellikle insanlarla uğraşan eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin sahip olması gereken önemli özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin iş doyumlarının ve duygusal zekalarının incelenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri ile iş doyum düzeyleri çeşitli açılardan incelenecektir.

1.5. Araştırmanın Sayılıları

- a. Duygusal zekâ ölçeğinin okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini tam olarak ölçtüğü varsayılmaktadır.
- b. İş doyumunu ölçeğinin okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerini tam olarak ölçtüğü varsayılmaktadır.
- c. Katılımcılar çalışmada sorulan sorulara samimi ve doğru cevap vermişlerdir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- a. Bu araştırma 2014-2015 eğitim öğretim yılında, Gaziantep iline bağlı, Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerinde örnekleme alınan ilk ve ortaokullarda gerçekleştirilmiştir.
- b. Veri toplama aracı anket tekniğı ile sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde duygusal zekâ ve iş doyumunu ile ilgili kavramsal açıklamalara, ilgili literatüre, bu konularla ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Yönetici Tanımı ve Önemi

“Yönetici” kelimesinin “yönetim” kelimesi gibi çok açık bir tanımının yapılması zordur. Yönetim biliminde, yönetici ile aynı manayı ifade eden birçok kavram kullanılmaktadır. Yönetici, dilimizdeki idareci, müdür kavramları ile de ifade edilmektedir. Yönetimle ilgili faaliyetleri tek olarak ya da grup şeklinde gören kişiler yönetim organlarını oluştururlar ki, bu organlara “yönetici” denilmektedir. Yöneticiliğin, bir gelir sağlama amacıyla sürekli olarak yapılması halinde yönetim mesleği oluşur ki, buna da “yöneticilik” denilmektedir (Tosun, 1992).

Yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre şartları altında bile amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim etkenlerini uygun bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran insandır (Erdoğan, 2000).

Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için ahenk ve iş birliği içinde çalıştıran kimsedir. Diğer bir deyişle, başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir. Ancak bu kavramlar uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici, beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim etkeni olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan kişidir (Eren, 1993).

Bir yöneticinin görevi insanları değiştirmek değildir. Görevi, daha çok, kişilerde bulunan gücün, sağlıklı olmanın ve hırsın ortaya çıkarılmasını sağlamak, bütün başarı kapasitesini ikiye üçe katlamaya çalışmaktır. İyi bir yöneticinin özellikleri; planlama, akılcı kararlar alma ve iletişim becerilerini içerir. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına, yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin işyerinde

sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkilemektedir. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yenilikçi hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü olumlu ve verimli bir ortam oluşturur (Gümüş, 1999).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak yöneticiyi genel bir ifadeyle şöyle tanımlayabiliriz: Emrine verilmiş olan maddi ve insani üretim etkenlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, örgütün ortamındaki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sorumlusu olduğu örgüt hakkında kararlar verip uygulayabilen kişidir.

2.1.1. Okul Yöneticisinin Özellikleri

Okulların yönetiminden sorumlu olan yöneticilerin ortak özelliklerini belirlemek adına okul yöneticisinin tanımını yapmak ve okul yöneticilerinin amaçlarını belirlemek önemlidir.

“Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Her okul yöneticisinin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı’nın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması gerekir” (Gürsel, 1997).

Yönetici yeterlilikleri değişik bakımdan sınıflamalara tabi tutulmuştur. Bunlardan birisi “Üç Özellik Yaklaşımı”dır (yöneticinin entelektüel özellikleri, yöneticinin karaktere ilişkin özellikleri, yöneticinin sosyal özellikleri).

i. Entelektüel Özellikler: Yöneticilerin entelektüel bazda sahip olması gereken özellikler, onların konuları gereği okuyan, düşünen, yorumlayan, analiz eden, fikir yürüten, karar veren, plan yapan ve uygulatan kişi olması beraberinde getirilecek özelliklerdir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 1993).

- a) Genel kültür: Bir yöneticinin sadece uzman olduğu alanda sorumlu bulunduğu fonksiyonda değil, işletmenin hemen hemen tüm fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu, yöneticinin bütün içerisinde

kendi yerini görmesi, diğer fonksiyonlarla olan iletişimi ve etkileşimini yorumlayıp hareket planı çizebilmesi için gereklidir.

- b) Mantıklılık: Kişi ve durumları bir mantık süzgecinden geçirerek doğru yer ve zamanda, doğru adımlar atabilmesi için gerekli olan bir özelliktir.
- c) Analiz ruhu: Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek, sahip olduğu bilgi verileri analiz ederek doğru yerde kullanabilmek için sahip olması gerekli özelliktir.
- d) Sentez ruhu: Bir olayın değişkenlerini bir çözüm ve plan için bir araya getirip yorumlayabilme özelliğidir.
- e) Sezgi gücü: Ortaya çıkabilecek olanak, fırsat veya tehlikeleri önceden tahmin ederek bu doğrultuda hareket edebilme özelliğidir.
- f) Hayal gücü: Meydana gelebilecek ya da gelmesi düşünülen olayların olası gelişmelerini zihninde canlandırabilme özelliğidir.
- g) Muhakeme gücü: İyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilme özelliğidir.
- h) Yoğunlaşabilme yeteneği: Düşüncelerini karşılaştığı konu ve sorunlara yoğunlaştırabilme yeteneğidir.
- i) İfade gücü: Düşüncelerini açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilme yeteneğidir.

ii. Karaktere İlişkin Özellikler: Bir yöneticinin başarılı olabilmesi, etrafındaki kişilerin ona duyduğu güven, inanç, saygı ve bağlılıkla doğrudan ilgilidir. Davranışlarında tutarlı, çevreye olumlu sinyaller veren bir yöneticinin sahip olması gereken bazı karakter özellikleri bulunmaktadır. Bir yönetici mantığı ve duyguları arasında bir denge kurabilmeli, olaylara bu dengeli tutumu ile yaklaşabilmelidir. Süreç içerisinde değişen koşullara, ortamlara ve farklı kişiliklere sahip insanlara uyum gösterebilmeli, yabancılık çekmemelidir. Görev ve sorumluluklarını yerine getirirken dikkatli olmalı, ihtiyatlı davranmalı ve aşırı riske girmeyi göze alabilmelidir. İyi bir yöneticinin dinamik olması, önemli durum, kişi ve olayları akılda tutmayı sağlayan hafıza gücüne sahip olması gerekmektedir. Görevini yerine getirirken azim ve sebat göstermeli, tehlike ve zorluklar karşısında vazgeçmeden

mücadeleyi sürdürebilmelidir. Diğer taraftan, başarılı olmak düzenli olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bir yönetici her şeyi yerli yerinde bulundurmamak, arşiv ve dosyalama sistemi ile çalışmayı sağlayan düzenli olma özelliğine sahip olmalıdır. Yönetici yöntemli olmalı, bir işi yaparken ve yaptırırken yararlılığı kanıtlanmış yol ve yöntemlerden yararlanmalı, işleri önem ve aciliyet sırasına göre yürütebilmelidir. Yapılması gereken işleri geciktirmeden, olması gereken nitelikte ve zamanda yapabilmek için gerektiğinde hızlı davranabilmelidir. Son olarak ise iyi bir yöneticinin her işe gereken önemi vererek tehlike ve sorunları küçümsememe ciddiyetine sahip olması gerekmektedir (Eren, 1993).

iii. Sosyal Özellikler: Yöneticinin bir insan ve bir yönetici olarak kendisini örgüt içinde ve dışında tüm çevreye kabul ettirebilmesi, iyi iletişim kurabilmesi için belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dış görünümü, giyim kuşamı ve temizliği ile bir yöneticinin çevresindekilere örnek olması gerekmektedir. Her durum ve koşulda dengeli ve ölçülü hareket etmeyi bilmeli, ne zaman, nerede ve nasıl davranacağını iyi ayarlayabilmelidir. Karşısına çıktığı bir gruba hitap edebilmeli ve kendini dinlettirebilmelidir. Birlikte çalıştığı grup yapılarını, ortak inanç, değer ve yargıları anlayabilmelidir. İyi bir yönetici çalışma sistemi içerisinde bir işin etkin olarak yapılabilmesi için gerekli yöntem ve kuralları yerleştirebilmeli, olumsuz alışkanlıklarla mücadele edebilecek bir iş disiplini oluşturabilmelidir. Bunu yaparken kendisi ile beraber çalışan kişilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmayı bilmeli ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmalıdır. Bunlara ek olarak yönetici, bilgisi, deneyimi, adalet anlayışı, güvenilirliği, iş ve özel yaşamındaki dikkat ve özeni ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü yüksek bir kişi olarak tanınmalıdır (Eren, 1993).

Bütün bu özelliklerin dışında yöneticiler hümanist, objektif, zeki, açık, olgun, sistemli, hoşgörülü, bilgili, kültürlü, deneyimli, dürüst, dinamik ve adil kişiler oldukları takdirde başarılı sayılmaları büyük olasılıktır. Profesyonel yöneticiler, yönetim içini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kimsedir. Bu kişiler kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için

üretim etkenlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir gereksinimi karşılama amacına yönlendirmektedir (Tosun, 1992).

2.1.2. Okul Yöneticisinde Olması Gereken Yönetmel Yetenekler

Organizasyonlar piyasadaki ekonomi ve işle ilgili durumlar nedeniyle yöneticilerinin sahip olduğu yetilerle her zaman ilgili olmak durumundadır. Yöneticinin yönetmel yetkinlikleri organizasyonun sahip olduğu değerlerden en önemlisidir. Bu yetiler ve bu yetilerin organizasyona kattığı değer başka değerleri de genişleterek iş sonuçlarına dönüştürür aynı zamanda performansa katkı sağlar (Çetinkaya, 2009). Aşağıda okul yöneticisinde olması gereken bazı yönetmel yetenekler verilmiştir.

2.1.2.1. Teknik Yetenek

Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan yöntem ve araçların kullanımına teknik beceri denir (Çetinkaya, 2009). Yöneticinin etkin olmasındaki faktörlerden biri meşgul olduğu iş hakkındaki teknik bilgi düzeyidir. Teknik yetenekler yönetmel başarı ve yönetimde etkinlik için gerekli bir özellik olsa da, tek başına yeterli değildir. Bunun yanı sıra yönetimdeki yetkiler arttıkça teknik yeteneğe olan ihtiyaç azalırken kavramsal yetenek ve kişiler arası ilişki becerisine ihtiyacın arttığı görülür. Üst basamak yöneticiler örgütün bütününe ilişkin politikalarla, uygulanması gereken planlarla ilgileneceğinden üretimle ve işçilerin ne yaptıklarıyla ilgilenmeye vakitleri olmayacaktır (Maçın, 2010).

2.1.2.2. Beşeri İlişkiler Yeteneği

Bireyin işten beklediği tatmini sağlayan ve örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli en önemli beceridir (Çetinkaya, 2009). Çalışan ekip üyelerinin iş birliğini sağlama, tüm bireyleri istekli çalışmaya ikna edebilme, grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için motivasyonu sağlama etkili yönetim için en gerekli yeteneklerdendir. Tüm bu amaçlara ulaşmanın tek yolu insan unsuru olacağından yöneticinin bu alanda yetenekli olmasının önemi ortaya çıkar (Maçın, 2010).

2.1.2.3. Kavramsal Yetenek

Organizasyonu oluşturan tüm unsurları bir bütün halinde görebilme becerisine kavramsal beceri denir (Çetinkaya, 2009). İşletmenin bütünü için planlar hazırlama, politikalarını belirlemek; hâlihazırda uygulamada olan planların ileride doğurabileceği sorunları tahmin edebilmek ve tüm bunları gerekli bilgileri bir araya toplayarak yapma yeteneğine verilen genel addır. Bu yetenek türü, yönetim yetkisi arttıkça boyutu küçülen bir özelliktir (Maçın, 2010).

2.2. Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal zekâ kişinin içinde bulunduğu duyguların yanı sıra karşısındaki kişinin duygularını anlayabilme yeteneğidir (Babaoğlu, 2010). Bu yeteneğe sahip kişilerin, beraber çalıştığı insanların veya günlük hayatta iletişim içinde olduğu kişilerin duygu düşüncelerini doğru anlaması, gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamındaki başarısı açısından diğer faktörler kadar etkili olmaktadır.

Duygusal zekâ kavramı İngilizcedeki karşılığı olan “Emotional Intelligence” sözcüklerinin kısaltılmış şekli olan EI olarak anılmakla birlikte literatürde yaygın kullanımı daha çok “EQ” (Emotional Quotient) kısaltmasıdır (Mayer ve Salovey, 1993). “*Duygusal zekânın ortaya çıkış nedeni mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır*” (Cooper ve Sawaf, 2010).

İnsanların üst düzeydeki yaşam deneyimlerinde duygunun yapıcı rolü gittikçe artan bir ilgi konusu olmaktadır. Duyguların sadece zekâyâ değil, yaşamdan doyum sağlamaya katkısı olduğu konusundaki inanış duygusal zekâyâ dair yapılan birçok araştırma sonucu ile desteklenmektedir. Bireyin kendisinin ve başkalarının içinde bulunduğu duyguları doğru biçimde algılayıp değerlendirmesi, ifade etmesi, bu duygular arasında ayırım yapıp; elde ettiği bilgileri davranışlarında kullanmasıyla ilgili kabiliyetlerini tanımlayan duygusal zekâ kişinin özel yaşamının yanı sıra iş ve kariyer yaşamındaki başarısını belirlemede en az diğer faktörler kadar etkilidir (Acar, 2002).

Duygusal zeka adı verilen temel yaşam becerisi, kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, duygusal dürtülere hakim olabilme, ruh

halini düzenleyebilme, sıkıntılarını düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve umut beslemedir. Duygusal zekâ, bireyin, kişisel bilinç, kişisel yönetim, sosyal bilinç ve sosyal becerilerini belirli şartlar altında etkili sonuç verecek şekilde, uygun zaman ve şekillerde gereken sıklıkla kullanma yeteneğidir. Duygularımız, düşünme, planlama ve problemlerin çözümü gibi konularda bizi etkilediği ya da sekteye uğrattığı ölçüde, yapabileceklerimizi sınırlandırmaktadır. Hislerimiz, zaten var olan becerilerimizi kullanarak hayatımızdaki başarıları belirlemekte, yaptığımız işe duyduğumuz heyecan ve sevginin ölçüsü de bizi başarının doruklarına çıkarmaktadır. Bu bağlamda duygusal zekâ diğer becerilerimizi etkileyen, teşvik eden veya engelleyen bir güçtür (Goleman, 1995).

Duygusal zekâ bireyin kendisi ve başkalarıyla olan ilişkilerini yönetme becerilerinden sorumlu olan zekâ türü olarak tanımlanmaktadır. İnsanın vizyon ve misyonunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesini sağlayan tüm davranış, yeterlilik, inanç ve değerleridir. Bu bağlamda duygusal zekâyı, bireysel farkındalık, süreklilik, kendi kendini motive etme, empati ve sosyal ilişki kurma becerilerinden oluşan bir bütün şeklinde tanımlamak mümkündür (Reiff vd., 2001).

Duygular, insanın enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin kaynağıdır. Duygusal zeka, bu duyguların gücünü ve algısını duyumsama, anlama ve olumlu bir şekilde kullanma yeteneğidir. Duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının duygularını anlamayı ve değerlendirmeyi öğrenmenin yanında, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların yarattığı enerjiyi günlük yaşama ve çalışma ortamına etkin bir şekilde yansıtıp, tepkileri uyarlamayı sağlar (Cooper ve Sawaf, 2010).

Psikanaliz alanında çalışan Erik Erikson duygusal zekâyı, benlik bütünlüğü olarak adlandırmış ve kişiliğin çeşitli yönlerini başarılı bir şekilde bütünleştirme yeteneği olarak tanımlamıştır. Nelson ve Low, duygusal zekânın olumsuz stresi azaltmada, sağlıklı ilişkiler ve etkili iletişim kurmada, duygusal sağlığı geliştirmede faydalı olduğunu ifade etmiştir (Akt: Ural, 2001).

Duygusal zekâ, her biri farklı becerileri temsil eden dört temel ögeden oluşmaktadır. Tüm ögeler duygusal zekânın gelişimine katkı sağlayan, birbiri ile uyumlu ve öncekinde yer alan becerileri temel alacak şekilde hiyerarşik bir yapıya sahiptir.

Bu ögeler:

- Duyguları doğru şekilde hissetme, değerlendirme ve yansıtma becerisi,
- Bireyin kendisini ve başkalarını daha iyi anlamasını sağlayacak duygular oluşturma becerisi.
- Duyguları anlama ve duyguların nereden kaynaklandığını bilme becerisi.
- Duygusal ve entelektüel gelişmeyi sağlamak için duyguları düzenleme becerisidir (Mayer ve Salovey, 1990).

Sternberg, duygusal olarak zeki olan insanların engelleri meydan okumanın bir parçası olarak veya kişiye faydası olan bir durum olarak kabul ettiğini, öz farkındalığa sahip olduğunu, duygularını yönetebildiğini, empati kurabildiğini, ilişkilerini iyi idare edebildiğini, olumlu tutuma sahip olduklarını ve rol model aradıklarını ifade etmiştir. Bu nedenle bu özellikleri duygusal zekaya ait karakteristikler olarak tanımlamıştır. Buna göre, duygusal zekanın beş boyutu; öz farkındalık, duyguları yönetme, kişiliğin motivasyonu (motivating self), empati ve ilişkileri idare etmedir (Mayer ve Salovey, 1990).

Damasio ve arkadaşları tarafından yapılan psiko-fizyoloji ve MR çalışmalarında, duygu ve düşüncüyü oluşturan anatomik yapılardaki farklılaşmalar araştırılmıştır. Beyindeki bilişsel faaliyetlerle duygusal faaliyetlerin bütünleştiği görülmüştür. Buna göre, karar verme durumunda, beyinde düşünceden sorumlu alanlar ile duygudan sorumlu alanlar izlendiğinde, her iki alanın da birbirine paralel şekilde faaliyete geçtikleri görülmüştür (Goleman, 1995).

Duygusal zekâ kavramının gelişmesi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan üniversite seçme sınavları, IQ testleri gibi genel ölçüm testlerinde başarılı olan bireylerin birçoğunun, gerçek hayatta başarısız olduklarının

tespit edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Duygusal zekâ kavramı, ilk defa Salovey ve Mayer tarafından başkalarının duygularını ve hislerini anlama becerisi yani empatik olabilmek olarak tanımlanmıştır. Duygusal zekâ sadece bir yetenek ya da doğal bir özellik değil, duygusal muhakeme yeteneklerinin, duyguları tanıma ve kontrol etme becerilerinin düzenlenmiş halidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Duygusal zekâ kavramı özetle; kişinin yaşamdaki ihtiyaçlarını en etkin bir biçimde karşılamak ve hayat devam edebilmek için kendine ait duyguları anlama, gerektiğinde kendi duygularını yönlendirip ters durumlarla başa çıkabilme, aynı zamanda kişinin olumlu ilişkiler kurabilmek için başkalarının da duygularını tanıyıp anlamlandırabilme ve onları olumlu şekilde kontrol etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Duygusal zekânın geliştirilebilir olması ise duygusal zekâ açısından geniş öneme sahiptir.

2.2.1. Duygusal Zekânın Önemi

İş yaşamında başarıyı etkileyen değişkenlerden biri çalışanların duygusal zekâsıdır. İnsanlar binlerce yıl boyunca akılla uğraştılar. Akıllı anlamak, aklın nasıl işlediğini bulmak, aklın üstünlüğünü sağlamak önemli oldu (Atabek, 2000). Birçok alanda, akılcılık yıllarca en önemli unsur olarak görüldü. Yalnızca akla başvurulduğundan serinkanlı akılcılar, buz gibi soğuk dijital beyinler, kontrol altındaki robotlar ortaya çıkarken yürekler ihmal edildi ve gün geçtikçe daha kalpsiz olundu (Sartorius, 1999).

Akıl bu denli önemsenirken ‘duygular’ fazla önemsenmedi. Akıl erkeklere, liderlere, komutanlara; duygu ise kadınlara, annelere, sanatçılara, şairlere yakıştırıldı. Duygular insanın zayıf yanı olarak görüldüğü için ‘duyguların gücü’ hiçbir zaman bilinemedi (Atabek, 2000). İşyerindeki duygular ise uzun bir süre boyunca, yöneticiler tarafından örgütlerin rasyonel işleyişini aksatan bir uğultu olarak görüldüler (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002).

Gün geçtikçe, bilim adamları insan beyni ve sinir sistemi üzerinde çalıştıkça, duyguların insan zekâsından ayrı değil de onun bir parçası olduğu sonucuna varmışlardır. Duygular çevremizdeki uyarıcıların çok büyük bir miktarını işlemede

kullandığımız aletler arasındadır. Duygular ayrıca insanların öğrenme ve karar vermesinde de rol oynarlar. Duygular sadece etkileşimin daha yüksek bir niteliğine katkıda bulunmakla kalmaz, ayrıca kişinin akıllıca etkileşimde bulunma yeteneğini doğrudan etkiler (Epstein, 1998).

Duyguların yönetimi insanoğlunun yaptığı en büyük keşiflerden biridir. Artık duygularını yönetemeyen kişinin aklını da yönetemeyeceği bilinmektedir. Aklın yönetimi bütün zeka bölümlerinin birbiriyle uyumlu ve dengeli çalışmasıyla başarılıdır. Parlak bir zekanın sahibi bile eğer duygularını yönetmeyi başaramıyorsa hayatına sahip olamaz (Atabek, 2000). Duyguları doğru biçimde kullanabilmek kalpleri ısıtır, insanı mutlu, zengin ve sağlıklı kılar (Sartorius, 1999).

Duyguların önemi anlaşıldıktan sonra insanlar hakkında verilen kararlarda akıl yerine yeni bir ölçüt kullanılmaya başlandı. Sadece ne kadar akıllı olduğuna ya da eğitim düzeyi ve uzmanlığına değil kendini ve başkalarını idare etmede ne denli başarılı olduğuna da bakılmaya başlandı (Goleman, 2000).

Duygusal zekâ konusundaki çalışmalar, bireylerin akademik zekâ düzeylerinin en üst seviyelerde olmasına rağmen iş ve özel yaşamlarında neden her zaman en iyi olmadıklarını araştırmakla başlamıştır (Acar, 2002).

Duygusal zeka artık yıpranmış bulunan entelektüel zekanın (IQ) yerini almaya başladı (Sartorius, 1999). Kuşkusuz kişinin hayatını nasıl yaşadığı, akılcı ve duygusal olarak nitelendirilen her iki zeka tarafından belirlenir. Bu yüzden sadece akademik zeka (IQ) değil, duygusal zeka (DZ) da önemlidir. Daha doğrusu akıl, duygusal zeka olmadan tam verimli çalışmaz. Önemli olan duygu ile akıl arasındaki dengeyi bulmak, zihinle kalbin uyumunu sağlamaktır (Goleman, 2000).

Okulların ve giriş sınavlarının akademik zekâyâ ne kadar önem verdiği ortadayken, akademik zekânın tek başına iş dünyasındaki ya da hayattaki başarıyı açıklamakta bu denli yetersiz kalması şaşırtıcıdır. Akademik zekâ testinden alınan puanlarla kişilerin kariyerlerindeki başarıları arasında bağlantı kurulduğunda, akademik zekanın bu başarıdaki en yüksek payının %25 civarında olabileceği tahmin edilmektedir. Dikkatlice yapılan bir analiz ise, daha doğru bir tahminin %10'dan yüksek olamayacağını, belki de %4'e kadar düşebileceğini göstermektedir. Bu

demektir ki, tek başına akademik zekâ çalışma hayatındaki başarının en iyi ihtimalle %75'ini, en kötü ihtimalle ise %96'sını açıklamasız bırakmakta; kimin başarılı olup kimin başarısızlığa uğrayacağını belirleyememektedir (Goleman, 2000).

Grubun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için liderlerin duyguları ne derece iyi yönetip yönlendirdikleri, duygusal zekâ düzeyleriyle ilişkilidir. Ahenk, duygusal zekası yüksek liderlerde doğal bir niteliktir. Bu liderlerin tutkuları ve coşkulu enerjileri grubun içinde yankılanır. Duygusal zekâsı yüksek bir liderin rehberliği altında çalışanlar huzurludurlar. Fikirleri paylaşıyor, birbirinden ders alır, birlikte karar verir ve işlerini başarıyla tamamlarlar. Büyük bir değişimin ve belirsizliğin ortasında bile konuya odaklanmalarına yardımcı olan duygusal bir bağ oluştururlar. Belki de en önemlisi, başkalarıyla duygusal bir düzeyde bağlantı kurmaları, işi daha anlamlı hale getirir. İyi yapılmış bir işi tamamlamanın kıvancı ve o anın heyecanı, insanları bir kimsenin tek başına yapamayacağı işleri birlikte yapmaya yönlendirir (Goleman vd., 2002).

Yöneticinin duygusal zekâsı okul yönetimini etkilemektedir. Bu bağlamda ele alındığında müdürlerin mesleki deneyimini, yönetim bilgisini, akademik bilgisini, sezgisini, kişisel niteliklerini, kavrayışını okulunu yönetmede kullanma şekli duygusal zekâyâ dayanmaktadır (Duncan, 2002). Kişiler arası ilişkilerde daha iyi olmayı sağlayan nitelikler (örneğin, empati, kendini ayarlama, iyi sosyal beceriler, iş birliği) duygusal zekâyâ bağlantılıdır. Yüksek duygusal zeka puanına sahip olanlar daha iyi ilişki kurmaktadır (Schutte vd., 2001).

Okul denilen örgütte duygusal zekâsı yüksek okul yöneticisinin, düşünme, planlama, uzun vadeli bir işi tasarlama ve sorunları çözümlenmede daha başarılı olması beklenir. Kendini harekete geçirebilen, aksiliklere rağmen okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda yoluna devam edebilen, dürtülerini kontrol ederek doyumunu erteleyebilen, ruh halini düzenleyebilen, sıkıntılarının düşünmesine engel olmasına izin vermeyen, kendini başkalarının yerine koyabilen, başkalarının duygularını paylaşabilen kısaca duygusal yetkinliğe ulaşmış okul yöneticileri, aynı amacı gerçekleştirmek doğrultusunda birlikte çalıştığı öğretmen ve diğer personelle

daha uyumlu ilişkiler kurabilecektir. Çünkü okul, ilişkilerin çok yakın, içten ve candan olması gereken bir örgüttür (Atay, 2002).

2.2.2. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi ve Tarihçesi

Duygusal zekâ kavramının tarihçesine bakıldığında, bu kavram, Platon'un ifade ettiği "Tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır" sözü ile iki bin yıl öncesine kadar dayandırılabilir. O yıllardan günümüze eğitimciler, bilim insanları, felsefeciler duyguların yaşamımızdaki önemini ispatlamak için çalışmışlardır (Yaylacı, 2006).

Ayrıca Aristo, "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir" derken kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını anlamasından, empatiden, bireysel kontrolden bahsedilmiştir. Bir başka deyişle, duygusal zekânın tanımı verilmiştir (Aksaraylı ve Özgen, 2008).

Duygusal zekâ kavramını temelleri ilk kez sosyal zekâ kuramıyla Thorndike'nin (1920) attığı kabul edilmektedir. Thorndike zekâ çalışmasını sosyal zekâ, somut zekâ, soyut zekâ şeklinde 3'e ayırmıştır. Sosyal zekâyı tüm insanları (kadın, erkek, çocuk, genç) anlama becerisi, insan ilişkilerinde geniş algılarla hareket etmek biçiminde tanımlamıştır (Yaylacı, 2006).

Wechsler ve Thorndike gibi bilim adamları zekânın bilişsel olmayan yönüne dikkat çekip, bu yönün insanın uyum sağlama ve başarı için önem arz ettiğini vurgulamışlardır. Ama klasik bilişsel zekâ görüşüne ise gerçek anlamda karşı çıkan; tek başına akademik zekânın yeterli olmadığını, zekânın sekiz temel boyutu olan geniş bir yetenekler yelpazesi olduğunu öne süren Haward Gardner (1983) olmuştur. Bu boyutları da sözel zekâ, mantıksal-sayısal zekâ, bedensel-kinestetik zekâ, mekansal-uzamsal zekâ, müzik zekâsı, doğa zekâsı, kişiler arası zekâ, kişinin içsel zekâsı (intro personal) olarak tanımlamıştır (Baltaş, 2006).

1985'lerde ise Gardner'dan etkilenen Dr. Reuven, Bar-On olarak adlandırılan çalışmaları ile "Duygusal Alan" kavramını kullanmaya başlamıştır (Yaylacı, 2006).

Duygusal zekâ kavramı ilk kez ABD’de bir doktora öğrencisi olan Wayne Leon Payne tarafından 1985 yılında “A study of emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-integration; Relation to fear, Pain and Desire (Theory, Structure of reality, Problem – Solving, contraction, expansion, tuning in/coming out/letting go)” başlıklı doktora tezinde kullanılmıştır. Bu çalışma “Emotional Intelligence” kavramının akademik çevrelerde ilk kullanımınıdır (Becerren, 2004).

1990 yılında Yale Üniversitesi’nin psikoloji bölümünden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesinden John D.Mayer yazdıkları makalede duygusal zekâ kavramı bilimsel olarak test edip, ilk tanımını yapmışlardır. Mayer ve Salovey (1997) geniş araştırmalar sonucunda daha kapsamlı tanım oluşturmuşlardır. 1995 yılında ise başarı için önemli görülen duyguları ifade etme ve anlama, mizacı kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket, saygı gibi duygusal nitelikleri betimlemek için kullanılan “empati”, kavramının “şöhret” olması, ancak 1995’de psikoloji alanında doktoralı gazeteci-yazar Daniel Goleman’ın “Duygusal Zekâ Neden IQ’dan önemlidir?” (Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ?) (Goleman, 1995) kitabını yayınlaması ile gerçekleşmiştir. Ünlü olduğu 1995’ten beri Goleman duygusal zekânın aktüel araştırmasını yapmıştır. Kitabı 1995’te yayınladıktan sonra yöneticilerin, kendi fikirlerine büyük paralar ödemeye hazır olduklarını keşfetmiştir. Goleman buralardan çok iyi para kazanınca NYT’deki işinden ayrılmış ve çok uluslu bir şirketler birliği kurmuştur. Aynı zamanda sadece iş pazarına özel bir kitap (Working with Emotional Intelligence) daha yazmıştır Bu kitapta da duygusal zekânın tanımını kendine göre yapmış ve duygusal zekânın 25 yeti, yetenek ve ustalıktan oluştuğunu açıklamıştır (Becerren, 2004).

Daha sonraki zamanlarda duygusal zekâ ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Fakat duygusal zekânın isim babası Mayer ve Salovey olmasına rağmen özellikle duygusal zekânın popülerlik kazanmasına “EQ neden IQ’dan daha önemlidir?, Sosyal Zekâ, İş Başında Duygusal Zekâ vs...” yapıtlarıyla ün salan iki kez Pulitzer Ödülü kazanan Dr. Daniel Goleman olmuştur.

2.2.3. Duygusal Zekâ Yetenekleri

Yapılan araştırmalar duygusal zekâ yeteneklerinin sahip olduğu unsurları ortaya çıkardıkça duygusal zekâ bazı boyutlar kazanmıştır. Sahip olunan duygusal zekâ yeteneklerinde bazı boyutlar bazı kişilerde güçlü iken bazı boyutları ise daha zayıf olarak bulunabilir.

Herkesin kariyer gelişiminde her pozisyon ve alanda sahip olduğu bilişsel becerilerin diğerlerinden iyi olması lideri başarılı kılmaz, vasat olanla en iyiler arasındaki farkı yaratan duygusal yeterliliklerdir (Edizler, 2010a).

Kuşkusuz sadece duygulara sahip olmak yeterli değildir. Duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi renmemizin yanı sıra duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşamımıza ve işimize etkin biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermemizi sağlar (Cooper ve Sawaf, 2010).

Salovey meslektaşı Gardner ile birlikte, duygusal zekâ yeteneklerini beş ana başlık altında toplamıştır (Goleman, 2012a).

i. Özbilinç: Kendini tanıma, bir duyguyu oluşurken fark edebilme duygusal zekânın temelidir.

ii. Duyguları idare edebilmek: Kendini yatıştırma, yoğun kaygılardan, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma gibi yetenekleri zayıf kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleri ile karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedir.

iii. Kendini harekete geçirmek: Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hâkim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir.

iv. Başkalarının duygularını anlamak: Yunanca 'da "iini hissetme" demek olan *empathia* terimi, ilk kez estetik kuramcıları tarafından, 'diğerinin öznel deneyimini algılayabilme yeteneği' için kullanılmıştır.

v. İlişkileri yürütebilmek: İlişki sanatı büyük lde başkalarının duygularını idare etme becerisidir. Başka insanların duygularını anlayabilme ve bu duyguları

yönlendirmek amacıyla harekete geçebilme; insanlarla ilişki sanatının özünü oluşturur.

2.2.3.1. Cinsiyete göre Duygusal Zekâ Yetenekleri

Tarih boyunca kadın-erkek arasındaki farklar tartışma konusu olmuştur. Çoğu konuda olduğu gibi duygusal zekâ açısından da kadın-erkek arasında bazı ayrımlar bulunmaktadır. Cinsiyetler arası temel farklılıkların yanı sıra iki bireyin farklı yetiştiriliş tarzları, duygusal zekâ yetenekleri üzerinde bazı etkileri de beraberinde getirmiştir. Duygusal zekâda üzerinde durulan konulardan biri de cinsiyettir. Kız ve erkek çocukları aileler tarafından farklı duygusal yaklaşımlar aracılığıyla eğitilmektedir. Ebeveynlerin iki farklı cinsiyeti de severken çıkardıkları sesler ve kullandıkları kelimeler başkadır. Anneler kızlarına hikâye anlatırken oğullarına nazaran daha fazla duygu yüklü ifadeler kullanırlar. Her iki cins de duygularla baş etme hakkında verilen dersler oldukça farklıdır (Tuğrul, 1999).

Duygusal zekâ yeteneği fazla olan erkekler yüksek entelektüel ilgilerinin yanında sosyal açıdan dengeli, dışa dönük, neşeli, korkaklığa veya derin düşünmeye yatkınlığı olmayan bireylerdir. Kendileriyle ve sosyal çevreleriyle barışık, ilişkilerinde başkalarına karşı anlayışlı ve ilgilidirler. Bununla beraber eleştirici, tepeden bakan, titiz, duygularına gem vuran, duygusal deneyimler konusunda tutuk, mesafeli, duygusallık açısından kayıtsız ve soğuk bir görünüm çizmektedirler. Yüksek zekâyâ sahip kadınlar ise düşüncelerini akıcı biçimde ifade eden, entelektüel güvene sahip, duygularını doğrudan dile getirebilen hayatta bir anlam bulup kendine ve çevresine olumlu bakabilen bireylerdir. Bunun yanı sıra; bu tip kadınlar kaygıya, derin düşünmeye suçluluk duymaya yatkın, öfkelerini açıkça belli etmekten kaçınan bireylerdir (Doğan ve Demiral, 2007).

Duygular hakkında kızlara erkeklerden fazla bilgi verilirken, erkekler ise öfke gibi hislerin sonuçları hakkında bilgilendirilmektedir. Dil yetisini erkeklerden daha önce geliştiren kadınlar duygularını açıklamak bakımından daha deneyimli olmaktadır. Buna karşılık duygularını dile getirmeleri üzere teşvik edilmeyen erkekler kendilerinin ve başkalarının duygularını değerlendirmek açısından daha

bilinçsiz olabilmektedirler. İki cins arasındaki bu öğrenme ayrılıkları kadın erkek arasında farklı becerilerin oluşmasını sağlar. Erkekler incinebilirlik, suçluluk, korku ve acıyla ilgili duygularını en aza indirirken; kadınlar duygusal işaretleri okumakta, hislerini ifade etmek ve iletmede ustalaşırlar. Özetle her bireyde bilişsel ve duygusal zekânın farklı bir karışımı bulunmaktadır ayrıca her bir boyut bireye ayrı ayrı özellikler katmaktadır (Goleman, 2012a; Doğan ve Demiral, 2007).

Kadınlar duygusal zekânın öz farkındalık, ilişki denetimi boyutunda ve empatide daha başarılıyken; erkekler, kendinden emin olma, kolay uyum sağlama ve stresle başa çıkabilme konusunda daha başarılıdır (Goleman, 2012a).

2.2.4. Duygusal Zekâ Boyutları

İnsanda bulunan duygusal zekâ yeteneğini sadece tek boyutla açıklamak oldukça zor olacaktır. Kişide duygusal zekâ yeteneğinin varlığına dair bir veya birden fazla gösterge vardır ve bunlar incelenip kendi içinde boyutlara ayrılmıştır.

Goleman'a göre duygusal zekâ göstergeleri olarak duygusal zekânın beş unsuru vardır. Bu beş unsur kendi içinde gruplara ayrılmakta ve her bir alan duygu yaşamında ve etkili iletişim kurmada gerekli olan yetkinlikleri içermektedir (Goleman, 2012c).

2.2.4.1. Özbilinç (Kendini Tanıma)

Bir duyguyu oluşurken fark edebilmedir. Duygusal zekânın temelidir. Kişinin duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini, ihtiyaçları ve dürtülerini tanıması anlamında kullanılır. Mayer özbilinci, kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesidir şeklinde tanımlar (Goleman, 2000). Duyguların davranışlarımızı nasıl etkilediğini düşündüğümüzde bu duyguların oluşum aşamasında bunun farkına varmanın önemini anlamış oluruz. Duyguların yoğunluğuyla verilebilecek abartılı tepkileri vermeden önce, bir kez daha düşünmemize olanak sağlar. Fevri hareketlerde bulunmamızı engeller. Sadece birey olarak kendi hislerimizi yönetebilmek, motivasyonumuzu sürdürerek yüksek

performans gösterebilmemizin yanında, aynı zamanda çevredeki insanları doğru bir şekilde anlamamızda da bize yardımcı olacaktır.

İnsan içindeki beni bilmek ve tanımak amacıyla kendisine baktığında, davranışlarının nedenlerini anlayıp, gerekirse bunların geliştirilmesi, denetlenmesi için çözüm yolları bulma çabası gösterecektir (Köknel, 1997).

Kişinin kendi duygularının farkında olması; hayatı boyunca diğer kişiler, fırsatlar ve olaylara nasıl karşılık vermesi gerektiğini anlayabilmesini sağlar. Bu da duygusal zekâ yeteneklerin en önemlisi olarak özbilinci ortaya koyar (Dağlı, Silman ve Çağlar, 2010).

Özbilincin bir diğer bileşeni öz güven, bireyin kendi değerini, yeteneklerini iyi hissederek sahip olduğu değerler konusunda kendinden emin olmasıdır. Kendinden emin ve karşısındakine bu izlenimi verebilen, kolay kabul edilemeyecek fikirleri dile getirebilen, kararlı, baskı altında bile olsa sağlıklı kararlar verebilen özgüvene sahip kişilerin genel özellikleridir. Bu nedenle özbilinç yeterliliği, etkili bir liderlik için gerekli bir koşuldur (Şahinkaya, 2006; Goleman, 2012c).

Kendini tanıyan insanın kendini sevmesi, olumlu düşünebilmesinin ardından kendini iyi ifade ederek iletişim becerileri geliştirmesi ile devam eden süreç kendine güven sürecidir (Yaşarsoy, 2005).

2.2.4.2. Duyguları İdare Edebilmek (Kendini Yönetme-Özdenetim)

Kendi duygularının farkında olmanın önemli bir faktörü olan özdenetim, kişinin kendine koyduğu hedeflere ulaşmasında önemli bir motivasyondur. Çünkü özdenetim kişinin içinde bulunduğu yıkıcı ve olumsuz duyguları iyi idare edebilme yeteneğidir.

Kişinin, kendi iç dünyasını, sahip olduğu dürtüleri ve elinde bulunan kaynakları yönetebilmesidir. Duyguları uygun biçimde idare yeteneği, özbilinç temeli üstünde gelişir. Kendini yatıştırma, yoğun kaygılardan, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma yeteneğini ifade eder. Bu yeteneği zayıf kişiler, sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise, hayatın sürprizleri ve

terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha iyi toplayabilmektedirler (Goleman, 2000).

Duyguları yönetme beyni akılcı zihin yönetiminde tutarak duyguları daha iyi tanıma ve duygusal zihnin devreye girmesini engelleyebilme yeteneğidir. Duygularla etkili biçimde başa çıkarak bilinçaltına itilmiş duyguları zararsız hale getirmek ve anı yaşamayı bilmek olarak tanımlanabilir (Polat ve Aktop, 2010).

İnsanın duygularını bir amaç etrafında toplaması kendini motive edebilmesi için önemli bir faktördür. Duygusal özdenetim yeteneğinin getirdiği; doyum ve fevri davranışları erteleyebilme başarıyı getirecek çok önemli bir özelliktir (Onay, 2011).

İnsanı uyandıran bunun yanı sıra sezgisel dürtüler olarak görev yapan hiddet ve hayal kırıklığı gibi duygusal dürtüleri vardır. Özellikle yorgun ve gergin olunan zamanlarda ortaya çıkan; uygun olmayan ve zararlı konuşmalar yapma isteği; bu his oluştuğu anda dikkatin yapıcı bir yöne yönlendirilip tepkinin kontrol edilmesiyle idare edilmelidir. Alışkanlık haline getirilen dürtüler ilişkilerdeki başarıyı olumsuz etkilemektedir (Cooper ve Sawaf, 2010).

2.2.4.3. Kendini Harekete Geçirmek (Öz-Motivasyon)

Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi için organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışan bireylerin çalışma enerjilerinin de yenilenmesi gerekir. Kişinin motive olması hedeflere giden yolda önemli bir faktördür çünkü devamlılığı sağlar. Örgüt amacına ulaşmayı sağlayan en önemli faktörlerden olan motivasyon personelden beklenen davranışların sergilenmesini sağlar. Yöneticiler kişilerin duygularına etki eden tüm faktörleri göz önünde bulundurmalıdırlar (Avcı, 2013).

İstekleri, gereksinimleri, dürtü ve ilgileri kapsayan genel kavram motivasyondur. Organizmanın faaliyete geçmesini ve uyarılmasını sağlayan güdüler, organizmanın davranışını belli hedeflere yönlendirmektedir. Bu iki özellik organizma davranışında geliştiğinde güdülenmiştir (Cüceloğlu, 2011).

Diğer bir görüşe göre, motivasyon, çalışanların istekli hale getirilerek verimli çalışmaları durumunda kişisel ihtiyaçlarını en güzel biçimde karşılanabileceğine

inandırılmasıdır. Motivasyon; bireyin önceliklerini, işlerinin yönünü belirlemesini ve belli güdülerini harekete geçirerek beklenen davranışın sergilenmesini sağlar (Akçadağ ve Özdemir, 2005).

Belirtilen tanımlara göre; kişinin beklenen davranışı göstermesini sağlama, davranışı yönlendirme, sürdürme ve bu davranışı yapmış olmaktan dolayı mutlu olma motivasyonun temelini oluşturan üç temel faktördür. Örgütlerde uygulanan motivasyon çalışmalarının temel amacı; bireylerin kendi kişisel gelişimlerine ve örgüt çıkarlarına uygun çalışmalara yararlı olmalarını sağlamaktır. Bu çalışmalara rağmen herkesi aynı derecede etkileyen motivasyon faktörü ortaya konamayabilir. Çünkü bir birey için geçerli olan faktör bir diğer birey için geçerli olmayabilir. Bir çalışan için itici olan güç bir diğeri için aynı etkiyi yaratmayabilir. İşte bu faktörler bireyin sosyal ihtiyaçlarına, eğitim düzeyine, toplumsal değerlere göre değişim gösterebilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008).

Örgüt ve çalışan performansında önemli rol oynayan motivasyon personelin beklenen örgüt amacına uygun davranışı göstermesi için gerekli en önemli faktördür. Bir yönetici performansın artmasını istiyorsa çalışanların isteklerini, duygularını ve bunlara etki eden tüm faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Motivasyonun ana kullanım amacı çalışanların en yüksek derecede performans gösterebilmesini sağlamaktır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005).

Yönetici için en önemli faktörlerden biri çalışanların örgüt amaçlarına uygun davranmasıdır. Bu davranış değişikliğine neden olan duygular sevgi, korku ve görevdir. Kişilerin motive sebebi korku olduğunda mecburiyetten, görev motivasyonu olduğunda görevini yapması gerektiğinden; sevgi motivasyonu ile yapılan işler olduğunda kişiler görevlerini gerçekten isteyerek yapmaktadırlar. Tüm davranışların temeli içsel motivasyondur. Fakat motivasyon her zaman bilinçli ihtiyaçlara yönelik olmayabilir, kişilerin motivesinde kişinin farkında olmadığı faktörler olabilmektedir. İnsanlar motive ya da demotive olabilmektedir (Özdemir ve Muradova, 2008).

İnsan karmaşık bir varlıktır ve ihtiyaç duyduğu şeyler farklılık gösterebilmektedir. Kişilerin koşul farklılıklarında hissettikleri değişik ihtiyaçlar ve

ortaya koyduğu davranış biçimleri çok yönlü olduğundan kişinin motivasyonun tek yönlü olmadığı tam tersi çok boyutlu olduğu görülebilmektedir. İş görenlerin ihtiyaç duydukları sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar bireylerin temel ihtiyaçları kadar önemlidir. Bu ihtiyaçların önemlerinin farkında olan; bireylerin motive olabilmesi için yeterli ekonomik, sosyal ve üst düzey ihtiyaçları okuyabilen yöneticilerin varlığı önem kazanmaktadır. Beklenen davranışların yaratılması için bahsedilen tüm bu etmenleri iyi analiz edebilen, bireyleri anlayarak etkin iletişim sağlanabilecek kişiler beklenen yönetim başarısı gerçekleştirecektir (Atmaca, 2010).

Motivasyonla ilgili temel kavramlar amaç, davranış ve ihtiyaçtır. İncelenmeye en uygun olanının ihtiyaçlar olduğuna dair fikir ortaklığı bulunmaktadır. Yöneticilerin çeşitli ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir süreç olan motivasyon sürecinde davranışların farkında olması, davranışları analiz edebilmesi ve insanların farklı olabileceğinin bilincinde olması gerekmektedir. Çalışanın motivasyon düzeyi kendisine sağlanan kazançların ve bireysel ihtiyaçlarının giderilmesiyle doğru orantılıdır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005).

Motivasyon sürecinde ilk olarak bireyin davranış nedeni olan itici güçler tespit edilmeli ardından bireyin içinde bulunduğu çevre faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır. Son olarak da gösterilen davranışın amaçlarına yönelik bir hedef bulunmalıdır (Anık, 2007).

Algılama yetisi, çaba gösterme, gerçek hedeflere adım atma, göreve odaklanma ve özdenetim gibi beceriler motivasyon üzerinde etkisi bulunan en temel öğelerdir (Dede ve Yaman, 2008).

İnsanlar işlerini kendileri için severlerse, çalıştığı kurumlara da bağlanırlar. İşyerini seven bu çalışanlar kendilerine daha iyi iş imkânları olan iş teklifleri gelse bile işlerinden ayrılmazlar. Yüksek motivasyon, güçlü bir liderlik için önemlidir. Yüksek motivasyonlu bir lider diğer çalışma arkadaşlarına da aynı özelliği kazandırır (Goleman, 2000).

2.2.4.4. Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati)

İnsanın kendini iletişim kurduğu kişinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlayabilme yetisine empati denir. Sözler tek iletişim yolu değildir. Kişilerin birbir kurdukları iletişimde kelimeler yüzde 7-10, ses tonu yüzde 30-38, beden dili yüzde 55 - 60'a kadar etkili olabilmektedir. Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden ses tonu, jest ve mimikler, yani beden dili yoluyla anlamak empatinin temelidir. Beden dili yardımıyla duyguları okuyabilme yeteneğine sahip kişiler duygusal bakımdan daha duyarlı kişilerdir. Bu yeteneğe sahip kişiler de karşısındaki kişileri daha kolay etkileyebilirler.

Duygusal özbilinç temeli üzerinde gelişen empati yeteneği, insanlarla ilişkide temel beceridir. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren belli belirsiz sosyal sinyallere karşı daha duyarlıdır. Bu yeteneğe sahip kişilerin insanla ilgili mesleklerde daha başarılı oldukları görülür (Goleman, 2000).

Liderin karizmatik tavrında, örgüt uyum sürecine katkı sağlayacak sosyal bilinç unsur larından en önemlisi empatidir. Duyguların paylaşımı empatik çabada önemli bir unsurdur. Etkili liderler kendilerini çalışanlarının yerine koyarak uygun yöntemler dâhilinde duygu paylaşımı çabasında olmalıdırlar. Başkalarının bakış açılarını anlayabilmek liderler için uygulamak istedikleri davranışları denetim altında tutmalarına yarayan güçlü bir kılavuz sistemi oluşturabilmektedir. Liderlik etkinliğinde en önemli yetkinliklerden biri olan empati, bilimsel çalışma ve araştırmalara sıkça konu olabilmektedir (Edizler, 2010b).

Empati kuran kişi karşı tarafa bunu doğru iletebilmelidir. Yani, karşı tarafın hislerinin anlaşılmasının yanı sıra bunu doğru ifade edebilmesi de önemlidir. Savunmacı olmayan ve farklılıkların arasında benzerlik bulmaya çalışan dayanışmacı bireyler olabilmek empatik iletişim yetilerinin üst seviyeye gelebilmesi için gerekli özelliklerdir (Uztuğ, 2006).

Empati araştırmacısı Martin Hoffman'a göre, ahlakın temelleri de empati ile atılabilmektedir. Çünkü acı çeken veya tehlikede olan insanların sıkıntılarını paylaşmak yardım etme duygusunu geliştiren şeydir. Pek çok ahlaki davranışın temelinde empati yatar. Empatinin ahlaki eyleme dönüştüğü anlardan biri mağdur

olan kişiye duyulan empati ve bu empatinin izleyiciyi harekete geçirebilme ihtimalinin yüksek oluşudur. Kişilerde bulunan empati düzeyinin ahlaki duruşlarını etkilediğine dair bulgular vardır. Almanya ve Amerika'daki araştırmalarda dünyadaki tükenbilir kaynakların insanların yararına kullanılması konusunda duyarlı kişilerin empatik düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Goleman, 2012a).

İnsanlar kendileriyle empati kurulduğunda, anlaşıldıklarını ve kendilerine önem verildiğini hissederler. Bunun sonucunda kişi rahatlar ve kendini iyi hisseder. Araştırmalara göre empatinin kendini açma, toplumsallaşma, sosyal duyarlılık ve toplum uyumu ile pozitif ilişkisi vardır. Diğer insanlara kişisel duygu ve düşüncelerini ifade edebilen, toplumla uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek olan kişiler aynı zamanda empati kurma becerisine de sahiptirler. Yine araştırmalara göre kaygı, depresyon, çocukları ihmal ve istismar etme ve saldırganlık ile empati kurma arasında negatif bir ilişki vardır. Yani, kaygılı ve depresyon düzeyi yüksek olanların muhtemelen ilgileri kendilerine yönelik olduğu için, başka insanların iç dünyalarına ilgi göstermeleri ve onlarla empati kurma ihtimali düşüktür. Yine çocuklara kötü davranan veya saldırgan olan kişilerin, çevredeki insanlarla empati kurma ihtimalleri düşüktür.

2.2.4.5. İlişkileri Yürütebilmek (Sosyal Beceri)

Sosyal bir dünyada etkili işler yapabilmesi için kişinin tanımayı, yorum yapmayı ve uygun şekilde tepki vermeyi öğrenmesi gerekir. Kendi ihtiyaç ve beklentilerini başkalarınınkilerle nasıl bağdaştıracağına karar vermelidir (Shapiro, 1997). Bunun için de sosyal beceriye sahip olması gerekir. Sosyal beceri, başkalarının duygularını idare etme becerisidir. Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişiler arası etkililiğin altında yatan unsurlardır. Bu becerilerini çok geliştirmiş kişiler, insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye dayalı her alanda başarılı olur ve parlak bir sosyal yaşam sürdürürler (Goleman, 2000).

Goleman'a (2012c) göre; sosyal beceriler, başka bir kişinin duygularının ustaca idare edilmesi anlamında, bazı yeterliliklere temel teşkil eder (Goleman

2012c). Bu yeterlilikler etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, işbirliği ve ekip yetileridir.

2.2.4.5.1. Etki

Etkili ikna yöntemleri kullanmaya “etki” denir ve sosyal yetilerin temel yeterliliklerinden biridir (Goleman, 2012c). Etki becerilerine sahip bireylerde ikna yeteneği yüksektir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre ikna; “bir konuda birinin inanmasını sağlama” manasına gelmektedir.

Kişinin entelektüel bilgisi ne kadar üst düzey olursa olsun, ikna yeteneğinin olması kişiler arası ilişkilerindeki verimi bir adım öne taşıyacaktır. Bu konu en çok akademik beceriler açısından çeşitli engeller aşılarak üzerinde çalışılan mühendislik, bilim, tıp gibi alanlar için ön plandadır. Bazı işlerde başarılı olabilmek için üst düzey akademik bilgi gerekse de bu bilişsel bilgiler tek başına yeterli değildir. Bu özelliklerin yanı sıra karşı tarafı ikna edebilme yeteneği de bulunmalıdır. Bu yeteneğe sahip olmayan kişiler, örgüt amaçlarına uygun işler için gerekli koordinasyonu kurmakta zorlanır, en verimli olabilecek strateji yerine standart stratejileri uygular. Kendi bakış açısı ile çalışmakta ısrar eder gelen tepki ve eleştirilere kapalı olup örgütte olumsuz etkiye neden olabilirler (Goleman, 2012c).

Duygusal zekâ düzeyi yüksek, kendilerinin ve başkalarının duygularını etkileme yeteneğine sahip kişiler başkalarının üzerinde istedikleri etkiyi yaratabilmek konusunda başarılıdırlar. Başvurulan işe uygun davranışla o işe başvuran ve izleyenlerini kendi davranışlarıyla etkileyen liderler duygusal zekâlarını kullanabilen kişilerdir (Acar, 2002).

2.2.4.5.2. İletişim

Örgütlerin hedeflerine ulaşması ve ayakta kalabilmesi için daha iyi performans ve iş tatmini gerektiğinden kişiler arası iletişim oldukça önemli bir faktördür. İletişimin örgüt etkinliğinde, çalışanların hedefine ulaşmasında ve kişilerarası koordinasyonun üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Kişinin içinde bulunduğu duygu ve düşüncelerinin etkisini üzerinden atıp insanlarla iletişim halinde

olabilmesi üst düzey performans gerektirir. Oldukça karmaşık olan iletişim sürecinin ayrıca belli unsurları bulunmaktadır.

Latincedeki karşılığı “communicatio” olan ve dilimize Fransızcadan gelen “communication” sözcüğünün karşılığı iletişimdir. Paylaşımı, değiş tokuşu ve nitelikli bir etkileşimi içeren iletişim basit bir ileti alışverişinden daha fazlasıdır. Akla gelebilecek her yöntemle duygu ve düşüncelerin karşı tarafa aktarılmasına iletişim denir. Meydana gelen olayları ve çeşitli değişimleri birbirine haber veren; konularla ilgili bilgileri birbirine aktaran ve ortaya çıkan problemlere karşı kendi çözümlerini diğerleriyle paylaşan bireylerin meydana getirdiği toplum yaşamı içerisinde gerçekleştirilen duygu bildirişine iletişim denir. İletişim ileti alış veriş şeklinde karşılıklı bir durumdur (Çağırıcı, 2007).

Yönetimin en önemli süreci iletişimdir ve örgütün verimliliği açısından en temel yetenektir. Mesaj iletme, alma-anlama, kabul etme- reddetme gibi faktörlerle çok boyutlu bir yapıya sahip olan iletişimi düşmanlık, korku, güvensizlik gibi duygular başarısızlığa neden olur. Etkili ve verimli iletişimde ön plana çıkan en önemli iki faktör benimsenme ve güvendir. Kişinin içinde bulunduğu duygu ve düşüncelerinden sıyrılıp insanlarla iletişim halinde olabilmesi üst düzey performans gerektirir. Oldukça karmaşık olan iletişim sürecini sadece teknikler ve araçlar olarak indirgemek yanlıgı olur. Kişiler arası iletişim ağlarını oluşturmak, iletilmek istenen mesajı iyi anlayabilmek için birlikte bulunulan örgütsel ortamın doğru anlaşılması gerekmektedir (Alkan, 1983).

Günlük ilişkilerde yazılı ve sözlü iletişimden daha çok sözsüz iletişim kullanılmaktadır. İçinde bulunduğumuz duygular hakkında yüz ifadesi, ses tonu, beden duruşu, el-kol hareketleri gibi faktörler ipucu vermektedir. Kadın-erkek ilişkilerinin kısıtlı olduğu geleneksel toplumlarda duyguları “gözün dili” ifade edebilmektedir. Psikologlara göre günlük ilişkilerde kullanılan iletişimin %85’i sözsüz iletişim vasıtasıyla geriye kalan %15’i ise söz ile ifade edilmektedir. (Cüceloğlu, 2011).

Etkili iletişim örgütlerde daha iyi performans ve iş tatminini sağladığından iletişim olmadığında örgütlerin hedeflerine ulaşp hayatta kalabilmesi mümkün

değildir. Fikir ve düşüncelerin bir kişiden başka bir kişiye aktarılmasına iletişim denir. İletişim örgütteki yapının düzenli işlemlerini sağlayan bir araç, bireylerin davranışlarına etki edebilen bir tekniktir. İletişim bir sinir sistemi gibi tüm örgütün bütünlüğünü sağlayan bir olgudur (Atak, 2005).

Yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçlardan olan iletişim örgüt etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Yöneticinin amacı çalışanlarına neyi ne zaman istediğini iletişim aracılığıyla aktararak başkalarına yaptırdığı işlemleri örgüt amaçlarına hizmet etmektir. Yöneticinin faaliyette olduğu örgütün etkinliği iletişimde gösterdiği başarıyla alakalıdır. Örgütte personel arası uyum, koordinasyon, dayanışma ve oluşturulabilecek iyi ilişkiler aralarındaki temel iletişime bağlıdır. Bu temel iletişim ve uyumun sağlanması güçlü bağların oluşmasını sağlar (Halis, 2000).

İyi iletişim örgüt çalışanlarının hedeflere ulaşmasında bireysel etkinliği sağlar. Sadece etkin iletişim hedeflere ulaşılmasında etken ve verimli çalışmalarını sağlayabilmektedir (Şahin, 2010).

Müşterek bir amaç için bir araya gelen gruplarda iletişim çok önemlidir. Bu grupların arasındaki bireyler arası uygun etkileşim iletişimi sağlar. Örgütün varlığını sürdürmesinde önemli bir faktör olan iletişim geriye kalan tüm süreçlerde en önemli rolü oynar. Örgütsel iletişim olmadan gerçekleştirilmesi istenen hedeflerin ve yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Örgütün iletişimde etkin ve yeterli olması amaç ve hedeflerin doğru anlaşılmasını ve bunlar doğrultusunda iş birliği halinde koordineli hareket edilebilmesini gerektirmektedir (Durğun, 2006).

Gönderici, algı, mesaj, kanal, alıcı, geri besleme, gürültü olmak üzere yedi iletişim unsuru vardır. İletişimin olması için gereken iki kişiden biri göndericidir. Kendine ulaşan verilere göre mesaj olarak iletilebilecek fikirleri sembole dönüştüren gönderici, bu sembolleri belirli haber kanalları aracılığıyla alıcıya gönderir. Hem alıcı hem gönderici için geçerli bir unsur olan algı, mesajların kişilerce değerlendirilme biçimidir. Algı iletişimin genelinde önemli bir yere sahip olan bir unsurdur ve amacı karşı tarafı yapılması istenen davranışa iten faktördür. Yapılması istenen davranış olumlu yönden etkilenen en önemli konu gönderilen mesajın alıcı

tarafından doğru algılanmasıdır. İletişim sürecinin bir diğer önemli unsuru olan mesaj göndericinin fikir ve düşüncelerini belirten, alıcının algılaması için gönderilmiş jest, mimik, konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler gibi sembollerden oluşan her türlü iletiye denir. Bu mesajın gönderildiği yola kanal denir. Kanala örnek olarak telefon bağlantıları, birebir konuşma örnek verilebilir. Kanal kişinin beyni ile beş duyu organı arasındaki iletişimidir. Kanal yoluyla mesajı alan kişiye alıcı denir. Alıcının duyu organlarıyla anlamasının ardından iletişim süreci sona erer. Mesajın içeriğinin algılanıp çözülmesiyle geri besleme süreci başlar. Kendine gönderilen mesajı doğru cevaplandırmak amacıyla kendine gönderilen mesaja karşılık başka bir mesaj hazırlayıp göndericiye iletir. Tüm bunlardan sonra geri besleme süreci de tamamlanır. Gürültü haberleşme süreci üzerinde etkisi olan bir unsurdur ve gönderici mesajı iletmekten yoksun olduğunda gürültü yaratabilir veya mesajın iletildiği semboller yetersizse kodlama sürecinde gürültü oluşabilir (Eren, 2010; Koçel, 2003).

2.2.4.5.3. Çatışma Yönetimi

İletişimin söz konusu olduğu ve farklı bireylerin bir arada bulunduğu organizasyonlarda çatışma olgusu kaçınılmazdır. Çatışma bazı uyuşmazlık ve anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkan durumlardır. İçinde bulunulan ortama göre şekil alan çatışma biçimleri doğru yönetildiği takdirde örgüt hedefleri doğrultusunda kullanılabilir.

Bazı teknolojik gelişmeler insan ilişkileri üzerinde olumsuz etki yaratarak kişileri bireyselleştirmektedir. Bunun sonucunda kurumlarda çalışan elemanlar arası sorun olarak çatışma olgusu meydana çıkmaktadır. Çalışanların performanslarının artırılması için kurum kişiler arası çatışmaları kontrol altında tutmalıdır. İş hayatında çatışma yönetiminin önemi artmaktadır (Özdemir, 2007).

Çatışma en genel anlamda uyuşmazlık ve anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkan etkileşimli bir süreç olarak tanımlanabilir. Kişilerin iç ve dış koşullarıyla şekillenen, ortamdakilerin performansını olumlu veya olumsuz biçimde etkileyen çatışma kişiler arası bir dinamiktir. Tüm ilişki ve etkileşimlerde ortaya çıkabilen çatışma kaçınılmaz

bir olgudur. Olumsuz etkilerinin varlığına karşın çatışma etkilerinin yapıcılığı veya yıkıcılığı kişilerin çatışmayı yönetebilme becerisiyle alakalıdır (Özdemir, 2007).

İkna etme, çatışma yönetimi ve çalışanları ortak amaçlar çerçevesinde toparlayabilme yöneticinin temel enstrümanıdır. Duyguları aynı frekansa getirmek ve başarılı iletişim kurabilmek için lider kendi duygularının farkında olmalıdır (Ülker, 2008). Bakış açılarının farklılığını anlayarak tarafları ortak noktada buluşturabilme yetisine sahip yöneticiler kişileri konuşarak çatışmayı gün yüzüne çıkardıktan sonra aldığı duygu ve düşünceleri grubun ortak idealine yönlendirebilmektedir (Tuna, 2008).

İşletmenin faaliyet gösterdiği alan ne olursa olsun, yöneticilerin üzerinde çalışması gereken en önemli konulardan biri çalışanların başarısını arttırmaktır. Bunun sağlanması için işletmenin çalışanlarına bireysel destek vermesi ve çatışmayı önleyici önlemler alıyor olabilmesi gerekirken çalışanların ise görevleri için gereken çabayı göstermeleri, görevlerini beklendiği şekilde yerine getirmeleri, talebin yükseliş ve düşüşüne hazırlıklı olmaları beklenmektedir (Aktaş ve Gök, 2010).

İnsanları açıkça dinlemek ve inandırıcı mesajların yollanması iletişimdir. Karşılıklı iletişimi güçlü, çözülmesi zor meseleleri doğrudan çözebilen, duygusal ipuçlarını kaydedip açık iletişimi sağlayan iyi veya kötü her türlü habere hazırlıklı kişiler bu yeteneğe sahiptirler. İletişim esnasında ortaya çıkan anlaşmazlık durumlarında çözüm sağlayabilmek ise çatışma yönetimidir. Anlaşma çözümünde yetenekli olan kişilerin bir özelliği de sorunu oluşturken saptayıp tarafları yatıştırabilmektir (Goleman, 2012c).

Karşı tarafın hislerini doğru algılayıp değerlendirebilmek başarı için önemli bir faktördür. Bu işi en iyi yapanlar karşılarında bulunan kişinin en çok önemseydiği noktaları çok iyi analiz edebilir ve önemseydiği konular hakkında ödün verirken, daha az önemseydiği konular hakkında karşı tarafın özveride bulunması için bastırırlar (Goleman, 2012c).

Araştırmalar yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip yöneticilerin, çalışanlar arası çatışmaları, üstesinden gelinmesi gereken her türlü koşulu, kar potansiyeli olan

ilişki ya da etkileşimleri duygusal zekâ düzeyi düşük olanlara oranla daha iyi, daha kolay değerlendirip kavrayabildiğini göstermektedir (Kaya ve Kozak, 2006).

Çatışma hangi departman veya hangi kişiler arasında olmuş olursa olsun, çatışmaların etkili yönetimi doğru tespit ile mümkündür. Çalışanların yararlı yönlerinden en üst düzeyde yararlanılırken zararlı yönlerinin en aza indirilmesi etkin çalışma yönetimini gerektirmektedir (Akkirman, 1998).

Yöneticilerin çalışma ortamlarında dedikoduyu önleyen davranışlar sergilemesi ve konu hakkında çalışanları uarması ile örgüt ortamındaki çatışmaların azalması ve çalışanların birbirine güveninin artması sağlanabilir (Bektaş ve Erkal, 2007).

Örgüt içinde iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların azalması için yöneticilerin uyum konusunda yeterlilikleri artmalıdır. Yöneticilerin uyumluluk ve iyimserlik dereceleri arttıkça örgütte değişik statü ve kademeye sahip kişilerin oluşturduğu grupların birlikte çalışabilmesi durumu aynı ölçüde artar (Tuna, 2008).

Örgüt etkinliği için belirli bir düzeyde çatışma olmasının istenen bir durum olduğu araştırmalarda ifade edilmektedir. Çatışmaların iyi yönetimi; örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılık gibi akımların motive olmasını, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını, üyelerin ilişki ve iletişiminin gelişimini ve örgütsel yardımlaşmanın artmasına katkı sağlayıp örgüt üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Tüm bunlar etkin yönetilen çatışmaların örgüt ilerlemesine ve gelişimine katkıda bulunduğu en önemli işarettir (Akkirman, 1998).

2.2.4.5.4. Liderlik

Liderlik hakkında farklı kaynakların üzerinde yoğunlaştığı bir özellik vardır ki bu da başkalarının duygularını etkileyebilme özelliğidir. Bir lider beraberinde çalıştığı kişileri belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirebilmeli ve ikna edici olabilmelidir. Lideri izleyenlerin değer ve inançları liderin stratejisini oluşturursa kişilerin görevlerini en iyi şekilde başarması sağlanabilir.

İlk olarak 19. yüzyıl başlarında İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlanan liderlik kavramının asıl ortaya

çıkışı 1300'lü yıllara kadar uzanmaktadır ve uzun zamandır üzerinde çalışılan en popüler konulardan biridir (Akbaba ve Erenler, 2008).

Liderliğin birkaç tanımının yapılması gerekirse; liderlik, sosyal hareketlerin doğru kontrolü sürecinde çalışanlar arasında tek kişinin ön plana çıkmasıdır. Başka bir tanımda liderin çalışanlarını önceden belirlenmiş yol haritası üzerinde yönlendirebilmesi ve ikna edebilmesidir (Çelik ve Sünbül, 2008). Eren'e göre liderlik: "Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır." (Eren, 2010). Diğer bir tanıma göre, izleyicileri amaçlar doğrultusunda harekete geçirme, kendinde bulunan samimiyeti karşı tarafa ulaştırabilme, farklı ortamlarda ortaya çıkan davranışlara farklı anlamlar yükleyebilme yeteneğidir (Bakan ve Bulut, 2004).

Farklı kaynakların belirttiği tanımlara göz atıldığında liderlik sürecinin temelinde başkalarının duygularını etkileyebilmek yatar. Liderlerin başkalarını neden ve nasıl etkilediği, bu etkilemede hangi fonksiyonların rol oynadığı ve başkalarını etkilemede liderlerin hangi güç kaynaklarını kullandıkları son yıllardaki araştırmaların liderlik ile ilgili konuları olmuştur. Liderlik örgütün değişik kademelerinde olabilmektedir, lider vasıflarına sahip olabilmek için resmi yetkilerde ve üst düzeylerde görevli olmak gerekmemektedir. Önemli olan kişileri peşinden sürükleyerek belirlenen amaçlar doğrultusunda izleyicileri doğru yönlendirebilmektir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Liderlik davranışında temel amaç çalışanların faaliyetlerini etkileyebilmektir. Örgütün hedeflerine ulaşması, faaliyetlerin etkilenmesinin çalışan davranışlarına yansımalarıyla mümkündür. Liderin stratejisi, davranışları, taktikleri örgütte bulunan izleyicilerinin değer, inanç ve davranışlarını bunlarla beraber kişilerin görevlerini en iyi biçimde başarmasını ve uyum içinde davranmasını da sağlamaktadır. Çalışanlardan beklenen davranışın yerine getirilmesi için liderin ortaya koyduğu davranışların, izlediği stratejilerin çalışanların gözünde etik açıdan doğru algılanması önemlidir. Liderlikte etğin bireysel ve durumsal belirleyicileri üzerine bazı

araştırmalar olsa da, etik liderlik davranışının bireysel davranışı etkileyip etkilemediği tam olarak ortaya çıkarılamamıştır (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Bir lider, grubun genelinde etkin olan duygu akımlarını çok iyi gözlemler ve değerlendirir ve kendi davranışlarının bu duygu akımları üzerinde ne kadar etkili olduğunu irdeleyebilir. Söz ile ifade edilmeyen bu hisleri sezme, grup adına dile getirerek onlara anlaşıldığını gösteren davranışlarda bulunmak liderin güven kazanma yöntemlerinden en önemlisidir. Lider örgütte bulunan duygusal durumun ana kaynağıdır ve sahip olduğu deneyimi ayna gibi yansıtır. Liderin kendini izleyenlere yansıttığı heyecan çalıştığı tüm kişilerin bu duyguya sürüklenmesini sağlayabilir, liderlik gereken duygu iklimini yaratmaktır. Liderin rgt içinde izlenilen kılavuz olabilmesi için bu duygu aktarımı gereklidir ve çalışanlarla beraber rotanın belirlenmesinde önemli rol oynar (Goleman, 2012c).

Liderin davranışı kendisi izleyen kişi ve beraber çalıştığı grupta ilişkilerindeki tutumuyla ilgilidir. Örgüt amaçlarının yerine getirilmesinde çalışanların üzerine düşen görevleri yapması ve yapının bir parçası haline gelmesi yöneticilerin ortaya koydukları liderlik davranışlarıyla alakalıdır. Bu da bu konunun pek çok araştırmacı tarafından ele alınmasını sağlamış ve literatüre liderlik davranışlarıyla ilgili pek çok sınıflandırma katmıştır. Liderlik davranışı genellikle insana ve işe odaklı olarak iki temel grupta incelenmiştir (Taş ve nder, 2010).

İyi liderler vasat liderlere göre daha sık ortalıkta dolanır ve çalıştıkları kişilerin aileleri ve kişisel konularıyla ilgili sorular sorarlar. Ayrıca alışanlarının hayatlarında olan gelişmelerden haberdar olmak istediğini hissettirerek iletişimin kolay olduğu bir açıklık sistemi oluştururlar. Bu ift yönlü kanal iletişimin sürekliliğini ve tüm düzeydeki insanların üstlerini sürekli bilgilendirmesini sağlar (Goleman, 2012c).

nemli hiçbir Őey tek başına yapılamayacağından paylaşma ve iş birliğinin sağlanması çok önemlidir ve bu önemli görev liderliğin temel işlevidir. Liderin esinlenme ve grup üyelerini ortak amaçla harekete geçirmesi en temel görevidir (lker, 2008).

Ekip çalışması, yön belirleme, vizyon oluşturma, işe uygun ekipler kurabilme, yetki ve sorumluluk devri liderlikte önemlidir. Ayrıca bu liderlik farklı bakış açıları da getirir. Değişim odaklı liderlikte çalışanların kapasitelerini geliştirmek için onlara fırsat sağlamak, çalışanların farklı bakış açıları oluşturmalarını sağlamak temel özellikleridir. Liderler ortada olan durumla mücadelede, risk almada ve yetki kullanmada izleyenlerini cesaretlendirir. Çalışanların duygu, düşünce, inanç ve değerlerinin dönüştürülmesi onların beklenilenin çok üzerinde performans sergilemesini sağlar. Bu şekilde uygulanan liderlik davranışı çalışanın takipçi olmasından çok kendi görev ve sorumluluklarını yönetebilmelerine olanak sağlar (Taş ve Önder, 2010).

Yaratıcılığı örgüte yerleştirebilecek kişiler liderlerdir. Örgüt içinde var olan yaratıcılığı açığa çıkararak bununla ilgili gerekli yol haritasını oluştururlar. Liderler izleyicilerinin yaratıcılıklarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyerek yararlı fikirlerle gelenlere destekleyici ve cesaret verici davranışlar göstererek onları teşvik ederler (Cengiz, Acuner ve Baki, 2010).

2.2.4.5.5. Değişim Katalizörlüğü

Değişim katalizörlüğü değişimi başlatmak veya yönetmek anlamına gelmektedir. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler değişimin gerektiği alanların farkında olup değişime engel durumları ortadan kaldırarak değişimi sağlayan ve değişimi savunan kişilerdir. Etkili değişim liderleri yüksek özgüvene sahip, örgüt içi politik ilişkileri sezgilerine göre yönlendirebilme, yüksek düzeyde etkileyebilme, bağlılık ve yüksek düzey motivasyon özelliklerini taşımaktadır. Liderler yeni fikirleri ve çalışma tarzını fark edebilirler ama genellikle yeniliği başlatan olmazlar, mutlaka yenilikçi olmaları gerekmez. Değişim sürecinde olan örgütlerde geleneksel yönetim yetmeyecektir. Dönüşüm sürecine giren örgütlerde karizmatik liderlere ihtiyaç vardır (Goleman, 2012c).

2.2.4.5.6. İşbirliği

Organizasyonlardaki verimliliğin sürekliliği açısından, çalışanların iş devamlılığı, başka çalışanlarla uyumu ve iş birliği büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar arası yardımlaşma ve iş birliği işletmenin büyük amaçlarına katkıda bulunmaktadır.

İş başarısını etkileyen en önemli boyutlar yardımlaşma, paylaşma ve iş birliği gibi davranışlardır. Bu davranış kalıplarının işletme yöneticileri tarafından işletmenin verimliliğinden daha önemli olarak değerlendirilmesi de söz konusudur. Verimliliğin sürekli gelişebilmesi için çalışan devamlılığı başka çalışanlarla uyumlu olma, dayanışma ve iş birliği büyük önem taşımaktadır. Bu davranış biçimleri ortak bilinç iş gücünü bir arada tutar. Yapılan araştırmalar askeri kurumlarda asker etkinliklerinin teknik beceri sahibi olmaktan ziyade iş birliği, arkadaşlık, dayanışma ve motivasyon gibi tamamlayıcı duygusal zekâ yetenekleriyle yakından ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Acar, 2001).

İlgi, yapmamız gereken şeylerin sorumluluğunu üstlenmemizi sağlayan ve kurumsal vatandaş olabilmenin ifadesidir. İş arkadaşına yardım etmek için zaman ve çaba harcamaya en hazır insanlar ilgili olanlardır. Bu kişiler kendi işlerine odaklanmaktan ziyade örgütün daha büyük hedeflerine katkıda bulunabilmek için grup olarak işbirliği yapabilmenin önemini farkındadırlar (Goleman, 2012b).

2.2.4.5.7. Ekip Yetileri

Günümüzde işletmelerin bireysel yeteneklerin yanı sıra tüm çalışanların sahip olduğu yetenek ve yaratıcılık yetilerine gereksinimi vardır. İşletmelerin sahip olduğu bireysel ve grup yetileri içinde buldukları rekabet ortamında avantaj sağlar bu nedenle işletmeler her kademededen her düzey çalışandan doğru yararlanma gereksinimi duymaktadır. Bireylerin duygusal zekâ yeteneklerine sahip olmasının sağladığı avantajların tümü ekiplerin duygusal zekâ yetenekleri için de geçerlidir. Ekip çalışması yapılmak istenen ortak isteği ve gücü sağlar.

Günümüzde işletmeler, işletmecilerin veya yöneticilerin bireysel çabasından çok tüm çalışanların sahip olduğu yetenekler ve yaratıcılık yetilerine ihtiyaç

duymaktadır. Temel iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi rekabet avantajı sağlar bu nedenle işletmeler her kademedan her düzey çalışandan doğru yararlanma gereksinimi duymaktadır. Geleceğin işletmeleri çalışanlarının yaratıcılıklarını doğru kullanabilme becerisiyle doğru orantılı olarak büyüyecek veya yok olabileceklerdir. İnsan gruplarından ekip olarak söz edilebilmesi için o ekip üyelerinin bazı temel özelliklerinin bulunması gerekir. Disiplin altına alınmış eylemler söz konusu olduğunda insan grupları ekip niteliği kazanabilmektedirler. Ekipler ortak amaç belirlemeleri, hedef konusunda görüş birliğinde olabilmeleri, ortak bir çalışma yaklaşımı belirleyerek birbirlerini tamamlayıcı çalışmalarda bulunmak açısından gruplardan ayrılırlar. Ayrıca gruplarda güçlü bir liderlik özelliği gerekirken ekiplerde liderlik dönüşümlü olarak yapılmaktadır (Çetinkaya, 2009).

Kararların doğruluğu açısından kuruluşun bir birimi olarak kararlar alınmadan önce konunun çeşitli yönlerden irdelenmesi, kararların doğruluğu açısından oldukça önemlidir. Bu tarz çalışma sonucu ekip üyeleri konulardan haberdar, sonradan gelişebilecek durumlara hazırlıklı ve birbirleriyle iletişim içerisinde olabileceklerdir. İş birliği ile yapılan tüm çalışmalarda temel şart düzenli bilgilendirme sistemidir. Ortak amaç için çalışan her ekip üyesi düzenli olarak ve aynı düzeyde bilgilendirilmelidir (John, 1995).

Bireylerde bulunan duygusal zekânın önemi ekiplerin duygusal zekâ düzeyi için de geçerlidir. Ekiplerde duygusal zekâ becerilerinden her biri birbirinin üzerinde gelişerek bir tür devamlılık oluşturur. Ekip üyelerinin özbilinçli davranışları grubun gereksinimlerini doğru değerlendirmelerini ve birbirlerine empati ile yaklaşmaya eğilimli olmalarını sağlar. Ekip üyelerinin empati davranışları çalışma sırasında olumlu havayı sağlar ve bunu sürdürür. Bunun yanı sıra dış dünya ile ve kendi aralarında olan ilişkileri etkili yönetebilirler. Ekibin sosyal bilince sahip olması örgütün başka bölümlerle etkili iletişimini sağlar (Goleman, 2011).

Ekip çalışmasının en büyük getirisi yapılmak istenilen ortak isteği ve o gücü sağlamasıdır. Bu gücü sağlayan bir ekipte bireyler daha kaliteli çıktılar sağlarlar. Bu sinerjinin oluşması için kişilerin fikir alışverişinde bulunabilmesi, birbirlerinin hatalarını düzeltebilmesi; problem olduğu anda çözebilmesi gerekmektedir. Oluşan

sinerjiden işletmenin ve yöneticilerinin doğru faydalanabilmesi için ekip üyelerini birbirini tamamlayan yeteneklere sahip kişiler arasından seçebilmeleri gerekmektedir. Yaratılan bu sinerji ile beraber örgüt amaçlarına uygun olumlu sonuçlar alınabilmekte aynı zamanda çalışan motivasyonuna olumlu biçimde yansımaktadır (Çetinkaya, 2009).

2.3. İş Doyumu Tanımı ve Önemi

İş doyumu kavramı farklı araştırmacılar tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır ve üzerinde herkesin anlaşmaya vardığı evrensel bir tanım bulunmamaktadır.

En kısa tanımıyla iş doyumu, işten duyulan memnuniyet olarak ifade edilebilir. İş doyumu konusundaki çalışmaların, bir görüşe göre Taylor ve Gilberth tarafından, Birinci Dünya Savaşı yıllarında, fabrikada en iyi, en az stres ve yorgunluk yaratacak çalışma metodunun araştırılması ile başladığı kabul edilir. İngiltere'de savaş yılları içinde "Industrial Fatigue Research Board" tarafından çok geniş kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Gerçekte işçiye iş doyumunun sağlanması amacıyla yapılan araştırmalar 1920'lerde Amerika'da Elton Mayo ve arkadaşlarının Chicago-Western Elektrik İşletmesi'nde yönettiği Hawthorne çalışmaları ile başlamıştır. Hawthorne araştırmaları tatmin olmuş işçinin daha çok üretim yapacağı tezinden hareket ederek, başlangıçta klasik teorinin bir uygulaması olan fiziki faktörleri incelemekle başlamış, fakat araştırmalar süresince, sosyal faktörlerin iş tatminine ve böylece üretime etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, üstlerin davranışlarında meydana gelen olumlu yönde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, işletmeyi bir aile ve iş göreni onun bireyleri kabul etme, o aileye ait olma duygusu, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş ve sürekli verimlilik artışlarının oluşmasına neden olmuştur (Koçel, 2003).

Hoppock'a (1935) göre iş doyumu, "bireyin içtenlikle 'ben işimden memnunum' demesine sebep olacak psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullardır".

Locke (1976) ise iş doyumunu, “kişinin kendi işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan keyifli ya da olumlu duygusal durum” olarak tanımlamıştır.

Ilies ve Judge’a (2004) göre iş doyumunu, “bireyin iş ortamında maruz kaldığı uyaranlar ile onlara verdiği cevaplar arasındaki ilişkiye yön veren, işle ilgili örtülü değerlendirme eğilimidir”.

İnsan hayatında önemli bir odak noktası olan iş gündelik yaşamın da büyük bir kısmını kapsamaktadır. Bireyin başarılarla ulaşarak ruhsal doyuma ulaşması ve kendini var edebilmesi için gerekli olan iş hayatı sadece maddi imkanlara ulaşmakla sınırlı kalmamalıdır, çünkü insanlar yetenekleri doğrultusunda yönlendirilerek takdir görmek, kendini değerli ve işe yarar hissetmek isterler. Bunu sağlamanın yolu ise yapılan iş gereksinimleri ve ihtiyaçlarının onu yapan kişilerle uyumlu olmasıdır. Bu uyum iş tatminini doğurur (Berber, 2011).

İşe yönelmeyi sağlayan en önemli etken iş tatminidir. İş tatmini sağlanmış ve iş tatmini sağlanmamış bireyler arasında davranış farklılıkları olduğu ortaya çıkmıştır. İşe karşı oluşturulan olumlu tutum bireyin öncelikle kendi mutluluğunu arttırır. Yeterli iş tatmininin sağlanması bireyin işine bağlanmasını ve işten ayrılma niyetinin ortadan kaldırılmasını sağlayarak organizasyon adına olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Çam vd., 2005).

İş tatmininin yeterli düzeye ulaşamaması veya iş tatmininin sağlanamadığı durumlarda organizasyon ve yöneticilerin bir dizi olumsuz davranışlarla karşı karşıya kalması söz konusu olabilir. Oluşturulan olumsuz tutumlar sonucu ortaya çıkan davranışsal sonuçlar; yüksek iş gücü devir oranı, verimsizlik, beklenilenin üzerinde devamsızlık, işletmeye karşı sadakatsizlik, yabancılaşma, stres ve örgüte zarar çıkma olarak karşımıza çıkabilir (Keser, 2006).

Çeşitli beklentilerle girdiği kurumda beklentilerinin karşılandığı ölçüde bireyin memnuniyeti ve iş performansı artmaktadır. Bireyin verimliliğinin ve buna bağlı olarak iş performansının artması işletmenin verimlilik ve performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye ulaştırmak için buldukları iş yeri ortamında iş tatmininin sağlanması

ve bireyin hayal kırıklığına uğratılmaması önemlidir. Bireyin iş tatminsizliği yaşaması durumunda düşük performans, örgütün hedeflerine belirlenen zamanda ulaşılamaması gibi sıkıntılar baş gösterebilmektedir. Bir çalışanın ne kadar mutlu olduğu iş tatmininin de bir göstergesidir. İş tatmini bireyin kendisi tarafından şekillendirilen ve içerisinde çalışanla ilgili his, duygu ile tecrübeleri barındıran bir kavramdır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004).

Tüm bunların ışığında iş doyumunu, kişinin işinin ve işinin getirdiği şartların etkisine ilişkin oluşturduğu algılar ve karşılık olarak verdiği duygusal yanıtıdır. Çalışanın iş ortamında kazandığı iş tecrübelerinin kendi üzerindeki bıraktığı olumlu etkidir. Gerekli iş doyumunu işinde bulan kişiler işine ve iş ortamına karşı olumlu tutuma sahip olacaktırlar.

2.3.1. İş Doyumu Kuramları

Yapısal örgüt ve yönetim kuramlarına göre, örgütün fiziksel çalışma konuları, çalışana sağlanan ödeme ve fiziksel çalışma olanakları, çalışanın işten tatminine yetecek içeriği oluşturmaktadır (Erdoğan, 1991).

Davranışsal örgüt ve yönetim kuramlarına göre, çalışanın işten tatmini için iyi düzenlenmiş yakın arkadaşlardan oluşan küme çalışması, üst yönetimin önderliğine dayanan denetim ve ast ilişkilerinde dostça davranmak yeterlidir. Daha sonra, bunlara çalışanın beceri, yeterlilik ve sorumluluğunu geliştirecek olanakların sağlanması; ona işine ilişkin sorunlara karşı savaşım vereceği bir ortamın yaratılması da işten tatmin sağlayacak içerik olarak eklenmiştir.

İş tatminini sınıflandırma, belirleme ve tahmin etme konusunda yıllardır pek çok çalışma yapılmıştır. Herzberg (1959), Maslow (1970), Locke (1976) ve McGinnis (1985) bireyleri belirli şekilde davranmaya neyin motive ettiğini araştırmışlardır. İş tatmini Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi", Herzberg'in "Çift Etmen Teorisi", Vroom'un "İhtiyaçları Karşılama Teorisi" gibi bazı teorik çerçeveler kullanılarak açıklanmaya çalışılmaktadır. İş tatmininin teorik çerçevesine dair perspektifler çok geniş olsa da, Amerikan işletmeleri tarafından uzun süredir popüler kabul edilen iki yaklaşım Frederick Herzberg ve Abraham Maslow (1971)'un

yaklaşımlarıdır (Villard, 2004). Bu yaklaşımları da içine alan genel iş doyumu kuramları içerik ve süreç kuramları olmak üzere iki ana kategoriye ayrılabilir.

2.3.1.1. İçerik (Kapsam) Kuramları

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin varsayımı şudur: Eğer yönetici, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse bu faktörlere hitap etmek yoluyla kişiyi daha iyi yönetebilir. Yani, onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 2005).

Bu kuramlar insan gereksinimlerinin, örgütsel ortamdaki gerçek davranışın arkasındaki hareket ettirici gücü oluşturduğunu tartışır. Bir başka deyişle içerik kuramları, iş göreni hangi gereksinimlerin güdülediğini belirlemeye çalışır. İçerik kuramları içinde en iyi bilinen ve insan gereksinimlerini bir düzen içinde kapsamlı bir biçimde ele alan kuram, Maslow Kuramı'dır (Hoy ve Miskel, 1987).

2.3.1.1.1. Maslow Kuramı (İhtiyaçlar Hiyerarşisi)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bireylerin ihtiyaç ve arzularını anlamak için temel bir yapı ortaya koymaktadır. Bu teori yüksek istek seviyelerine ulaşmadan önce belirli ihtiyaçların karşılanması gerektiği düşüncesiyle oluşturulmuştur. Beslenme, giyim, barınma gibi ihtiyaçlar hayatta kalmak için karşılanmak zorundadır. Güvenlik, ait olma, sevgi, kendine saygı, statü ve kendini gerçekleştirme ise daha kompleks istekler içerisinde dahil edilmektedir. Gruneberg, Maslow'un teorisini çalışanların iş tatminine dair bazı bulgular sağlamak için kullanmıştır. Bu çalışmada, düşük profil tipi mesleklerde çalışan bireylerin ödeme ve güvenlik faktörlerinden daha çok motive oldukları, yüksek profil tipi mesleklerde çalışanların ise temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra daha üst sıradaki ihtiyaçlarını karşılamakla daha ilgili oldukları görülmüştür (Gruneberg, 1979; Akt: Worrel, 2004).



Şekil 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Kaynak: www.fundaerdemir.blogspot.com)

Maslow'un iş tatmini perspektifi, kendisine ait ihtiyaçlar hiyerarşisi modeline dayanmaktadır. En temel ihtiyaç biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar oksijen ve sudur. Bu hiyerarşideki diğer ihtiyaç güvenlidir ve bunu sevgi, ilgi, ait olma hissi vurgusu ile sosyal ihtiyaçlar takip eder. Güvenlik düşük seviyeli bir ihtiyaç örneğidir. Bu faktör iş güvenliğinin etkileri ve bu etkilerin iş tatminine katkısını açıklamaya yardım eder. Ego ya da saygı görme ihtiyaçları diğer basamaktır ve kendine saygı ve başkalarından görülen saygıya odaklanır. Son ihtiyaç bütün bireylerin en son çabası olan kendini gerçekleştirmedir. Maslow kendini gerçekleştirme ve kendine saygının, bazı bireylerin işlerini yaparken elde ettikleri içsel ödül duygusuyla ilişkili olduğunu düşünmektedir. Ek olarak kendini gerçekleştirmenin kişiyi kendisini işe vermesine yönelik insanları motive eden temel faktörlerden biri olduğuna inanılmaktadır (Villard, 2004).

Maslow, bireyin hâlihazırda duyduğu ihtiyaç tamamen tatmin edilmeden, hiyerarşik sıranın daha üstündeki ihtiyacın peşinde olmayacağını düşünmektedir ve bu duruma prepotensi adı verilmektedir. Maslow'a göre kendini gerçekleştirme tüm

bireyler için en son hedeftir. Literatürde iş tatmini üzerine yapılan bazı çalışmalar bir kısım bireylerin işten beklentilerini ifade eden problemlere sahip olduklarını göstermektedir. Bunun sonucunda da işverenler bireylerin istediklerini söyledikleri şeyi göz ardı etmekte ve bunun yerine, mevcut şartlarda çoğu insanın ne isteyeceğine dair yönetici düşüncelerini esas alan kararlar vermektedirler. Sıklıkla bu kararlar, prepotensi faktörünü de içine alacak şekilde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Kişi örgüt yoluyla gelişme gösterdikçe, işveren Maslow'un sıralamasındaki daha yüksek ihtiyaçları tatmin etme fırsatları sunacaktır. Bu perspektife göre, tam tatmine neredeyse hiç ulaşamaz ve kişinin ihtiyacı tatmin edildikten sonra daha üst sıradaki ihtiyaçlar karşımıza çıkacaktır (Villard, 2004).

2.3.1.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg, Maslow'un geçmiş çalışmalarını temel alarak eşsiz ve heyecan verici bir motivasyon teorisi ortaya koymuştur. Bu teoriye motivasyon – hijyen teorisi, çift faktör teorisi veya ikili faktör teorisi adı verilmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde olduğu gibi, bu teoride de kişileri motive eden faktörlerin neler olduğu bulunmaya çalışılmıştır. Bu teori, kişilerin kendi içlerinde taşıdıkları enerji kaynaklarına yönelmek yerine, kişileri olumlu veya olumsuz olarak etkileyen çalışma koşullarının neler olabileceği üzerinde durur (Erkoç, 2007).

Herzberg çalışma ortamında kişiyi tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, tatminsizliğe yol açan faktörleri de “hijyen faktörler” olarak sınıflandırmıştır. Bu şekilde kategorize edilen bu başlıklardan tatminsizliğe sebep olan faktörler, politika ve yönetim, bireyin arkadaşlarıyla ve yönetimle ilişkileri, çalışma şartları, iş güvenliği ve ödemeler, kişiler arası ilişkileri, çalışma şartlarını, maaşı ve yönetim tarzını içine alır. Tatmin ediciler ise; başarı, sorumluluk, gelişme, işe ilgi ve tanımaya ek olarak işin kendisini içine alır. Tatmin ediciler kişinin ne yaptığı ile ilgili iken, tatminsizliğe sebep olan faktörler içinde bulunulan durumla ilgilidir (Herzberg, 1959).

Tablo.2.1. Herzberg'in çift faktör kuramı (Kaynak: www.slideplayer.biz.tr)

HERZBERG MODELİ	
Herzberg iş ortamında motive edici ve durum koruyucu (hijyenik) etmenleri ayırmıştır.	
Motivatörler (Güdüleyici Etmenler)	Hijyen Faktörler (Koruyucu Etmenler)
Başarı	İşletme Politikası
Tanınma	Amirlerle İlişkiler
Terfi etme	Denetim
İşin Kendisi	Ücret
Sorumluluk	İş Güvenliği
Gelişme	Fiziksel Çalışma Koşulları
VARLIĞI BİREYİ GÜDÜLER. YOKLUĞU DOYUM ÜZERİNDE ETKİ YARATMAZ	VARLIĞI GÜDÜLEME ÜZERİNDE BİR ETKİ YARATMAZ. YOKLUĞU DOYUMSUZLUK YARATIR

İş tatmininin çift etmen teorisi tatmin ve tatminsizliğin zıt kutuplar olarak değil, ayrı ve farklı yapılar olarak kavramsallaştırılması gerektiğini ifade etmektedir. Çift etmen modeli, motivasyonu, iş tatminsizliğine değil, iş tatminine (başarı, tanınma, gelişme, büyüme ve sorumluluk vb.) bağlamaktadır. Bu teori çalışanların içinde motive olduğu ve kendilerini motive etmedikleri bir tatmine dayanmaktadır (Herzberg, 1959).

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

2.3.1.1.3. McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı

Motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklayan teorilerden biri de McClelland'ın geliştirdiği başarı ihtiyacı teorisidir. Aslında bu teori Maslow'un saygı

görme ihtiyacına benzemekle beraber, bireysel motivasyon unsuru açısından daha kapsamlı olarak ele alınmıştır (Kaynak, 1990).

McClelland, insan ihtiyaçlarına sosyo-psikolojik yönden olduğu kadar toplumsal açıdan da yaklaşmış, insanların mesleklerinde en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacının saklı olduğunu savunmuştur. Bu nedenle, insan ihtiyaçlarını, başarı, ilişki kurma ve güçlülük olmak üzere üç grupta toplamıştır (Eren, 1979).

Başarı ihtiyacı: Bu ihtiyacı olan bir kişi, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışları gösterecektir. Sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabileceği, rutin olmayan işleri sevecektir (Onaran, 1975).

Ayrıca kendini tartan birey, bir işe kalkışmadan önce başarıyı ve olasılıkları dikkate alır. Bu nedenle başarı motivi; başarı ve başarısızlık olmak üzere iki boyutludur. Her ikisinin birleşimi “toplam başarı motivasyonu”nu verir. Bu iki motiv bireyin bir işi yapmaya olan eğilimini saptar. Bireyin başarı imkanı düşük işe girme olasılığı azdır. Şu halde, başarı motivi ile başarı ihtiyacı arasındaki korelasyon yüksek, başarısızlık motivi ile başarı ihtiyacı arasındaki korelasyon ise düşüktür (Kaynak, 1990).

İlişki kurma ihtiyacı: Bu ihtiyaç toplumsal niteliğe sahip insanın, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyaçlarını ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kişiler arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verir (Koçel, 2005).

Ancak bu sosyal nitelik ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmekten hoşlanırken, kimileri de sorunlarını yalnız başlarına çözümleyerek, ailesi ve yakın akrabaları dışında dostluk bağları kurmaktan kaçınırlar. Yine de az ya da çok her insanın sosyo-ekonomik (maddi ve parasal) ve sosyo psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur (Eren, 1993).

Güç ihtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişiler güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışı gösterme

eğilimindedirler. Bu nedenle çevresel ilişkilerde etkilerini artırıp seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar, bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Ancak bu ihtiyacın şiddeti de kişiden kişiye farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 1993).

McClelland'in başarı motivinin tek bir etken olarak ele alınması, sosyo-ekonomik, kültürel ve tarihi etmenlerin ihmal edilmesine yol açmaktadır. McClelland başarı motivini belli bir çerçeve içinde serbest iş sahasında kavramlaştırmıştır. Oysa ki değişik toplumlarda değişik durumlarda aynı motivin değişik görünüşleri olabilir (Kağıtçıbaşı, 1985).

McClelland başarı ihtiyacı yüksek bireylerin ortak özelliklerini ise şöyle sıralamıştır:

- Bireyi başarıya iten faktör, başarı sonucu elde edeceği içsel ödüllerden (başarının ona verdiği kişisel tatminden) doğmaktadır, dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.
- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey, kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.
- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey, başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine, orta ağırlıklı amaçlar belirler. Ancak gerçekleştirmesi çok kolay olan iş ve hedeflerden kaçınır.
- Başarılı olduğu takdirde bunu değerlendirecek ve kendisine yansıtacak birtakım kontrol mekanizmalarına sahip olmak isteyecektir.

McClelland'in geliştirdiği bu teori tatminden çok motivasyon yönü ağır basan bir teoridir. Teoride anlatılmak istenen, yönetimin çalışan kişilerin yüksek ihtiyaçlarının neler olduğunu bilerek bunların tatmine yönelmesi gereğidir. Ayrıca, bireyi faaliyete geçirmekten alıkoyan tehlike ve korkuları ortadan kaldırarak, kendine güven duygusu ve sorumluluk yüklenme arzusunu geliştirmesidir. Bu arzularla birey başarılı olmak için mutlaka harekete geçecek ve bunun için herhangi maddi bir ödüle ihtiyaç duymayacaktır (Eren, 1993).

2.3.1.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Teorisyen Alderfer insan ihtiyaçlarını başlıca üç gruba ayırmıştır. Var olma (Existence), Ait olma (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Bu teoriye, sayılan ihtiyaçların İngilizce karşılıklarının baş harflerine atıf yapılarak ERG Teorisi denmiştir. Var olma ihtiyacı, yaşamak için gerekli temel ihtiyaçları kapsar ki bunlar; Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları dediği ihtiyaçlardır. Çalışma hayatındaki karşılıkları; ücret, ikramiye, iş ortamı, sosyal güvenlik vs. olarak sayılabilir. Ait olma ihtiyacı, insanın başkaları ile birlikte olma ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçlarını kapsar. Bunlar da Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçları dediği ihtiyaçlara benzer. İşyerinde arkadaşlık ve paylaşma gibi duygularla ilgilidir. Gelişme ihtiyacı ise Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. İnsanın işinde yaratıcı olma imkânına sahip olması ve kendini geliştirmesiyle ilgilidir (Alderfer, 1972).

Bu teoride Maslow'dan farklı olarak; ihtiyaçlar arasında bir sıralama ve kesin bir sınırlama yoktur. Bireyin ihtiyacı herhangi bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda güdüleyici olabilir. Alderfer'e göre insanın belli bir seviyedeki ihtiyacı karşılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un ortaya attığı tatminden sonra bir üst basamağa geçilir fikrinin oluşturduğu tatmin-ilerleme kavramına Alderfer tatminsizlik sonucu ortaya çıkan hüsrana-gerileme kavramını da eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kimse hüsrana uğrar ve bunun sonucunda ait olma ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karşılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar. Alderfer'in getirdiği başka bir kavram da ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Örneğin; başarı ihtiyacı dönemsel olanlar belirli aralıklarla ortaya çıkarlar ve tatmin edildikleri anda motive edici özelliklerini kaybederler. Sürekli ihtiyaçlara da yeme ihtiyacı örnek verilebilir. Sonuç olarak; ERG Teorisi'nin dayandığı felsefe için şunlar söylenebilir (Alderfer, 1972).

- Bir ihtiyaç az doyurulursa, o ihtiyaç aynı derecede fazla olur.
- Bir ihtiyaç az doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olur.

- Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakilere o kadar fazla istek duyulur.

2.3.1.2. Süreç Kuramları

Bu motivasyon teorileri davranışların nasıl harekete geçtiğini, yönetildiğini ve sürdürüldüğünü açıklamaya çalışır. İçerik kuramlarının, güdülenmenin karmaşık sürecini açıklamada yetersiz kalması nedeniyle süreç kuramları geliştirilmiştir. Süreç kuramları güdülenmenin işleyişini bilişsel etkinliklerle açıklamaya çalışır (Sürekli ve Tevruz, 1996).

Kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgili olan bu teoriler, belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorularına yanıt ararken, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerin sadece ihtiyaçlardan oluşmadığını, bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktörün de rol oynadığı düşüncesini temel almaktadırlar (Koçel, 2005).

2.3.1.2.1. Bekleyiş Kuramı (Wroom)

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

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

Vroom'a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; valens ve beklentidir. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani

valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır. İnsanların ulaşmayı hedefledikleri sonuçlar iki tanedir. Bunlar: birincil ve ikincil sonuçlardır. Birincil sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkincil sonuçlar ise insanın hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birincil sonuçlar, ikincil sonuçlara ulaşmak için basamak olurlar. Örneğin; parça başı ücret sistemi uygulayan bir fabrikada işçinin günlük ürettiği parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre alacağı ücret ise ikincil sonuçtur. İnsanın bu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilir. Yani; birincil sonuçlar insanın ilgisini çekmese bile bunların ikincil sonuçlara ulaşmasına yaradığını bilmesi ve bunu beklemesi birincil sonuçlara ilgisini pozitif yapacaktır (Wahba ve Bridwell, 1976; akt Busso, 2003).

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

Bekleyiş faktörleri (belli bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi) ve arzulama derecesi (sonucun birey için çekicilik derecesi) motivasyonu belirler. Bunlardan birisi yoksa bireyi o konuda motive etmek güç olur. Eğer bir insan, belli bir çabanın belli bir performansa neden olacağına ve bu performansın da ödüllendirileceğine inanıyorsa (bekleyiş) ve bu

ödülü de daha sonraki başarıları için gerekli görüyorsa bu insanı motive etmek kolay olur (Wahba ve Bridwell, 1976; akt Busso, 2003).

2.3.1.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi kişiler arası ilişkilerde kaynakların dağılımına dair algılar açısından ilişkiyi açıklamaya çalışan bir teoridir. İlk olarak 1963 yılında bir iş yeri ve davranış psikologu olan John Stacey Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre iş gören, işe verdiği girdiler ile işten aldığı çıktı (sonuç)larla, aynı işi yapan diğer iş görenlerin girdileri ve sonuçları arasındaki eşitliği korumayı amaçlamaktadır. Burada esas olan inanç iş görenlerin iş arkadaşları ve örgütle ilişkilerinde adil muamele görmelerinin onların motive olmasına neden olduğu inancıdır (Wikipedia, 2015).

Teori dört temel kavrama dayanır;

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

Burada vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödüller), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, işi terk etme (devamsızlık, istifa vb.) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme olarak sayılabilir (Armstrong, 1999).

Adaletsizliğin bireyde kızgınlık, gerilim, hırs, heyecan ve dolayısıyla tatminsizlik gibi etkileri olacaktır. Adaletsizlik duygusu, doğal olarak bir gerilim oluşturacaktır ve adaletsizlik var olduğu süre içinde gerilim giderek artacaktır. Böylece birey gerilimi ortadan kaldırmak ya da azaltmak için harekete geçerek, bir anlamda güdülenecektir. Güdülenmenin gücü, yaratılan gerilimle orantılıdır. Özet

olarak, adaletsizliğin varlığı, adaleti sağlama yönünde bireyi harekete geçirecektir. Birey bu amaçla eyleme geçtiğinde, değişik yolları deneyecektir (Barlı, 2008).

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

2.3.1.2.3. Referans Grubu Kuramı

Referans grup, bir birey ya da grubun kendisiyle karşılaştırıldığı gruba işaret etmektedir. Sosyologlar bireylerin kendilerini ve kendi davranışlarını değerlendirmek için bir standart olarak kullandığı her türlü gruba referans grubu adını vermektedir. Bu gruplar, deneyimleri, algıları, biliş yapısı ve fikirlerini düzenlemek için bireyin referans çerçevesi haline gelmektedir. Kişinin öz benliğini, tutumlarını ve sosyal bağlarını belirlemede önemli vazifeler üstlenmektedir. Sosyal referans grubu teorisi iş tatmininin bir arkadaş grubunun üyeleri ile iş tatmininin karşılaştırılmasına dayandırılması gerektiğini savunmaktadır (Wikipedia, 2015).

2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumuna etki eden faktörler *bireysel faktörler* ve *örgütsel faktörler* olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.3.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, tecrübe, eğitim düzeyi, zekâ ve yetenek ve kişilik yapısıdır.

2.3.2.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalar iş doyumunun yaş ilerledikçe arttığını göstermiştir. Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada, yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki tespit etmişlerdir. İş görenlerin ise ilk girdikleri yıllarda iş tatmini yüksek olmakta, ileriki yıllarda iş tatmin düzeyi alçalmakta ve ileriki yıllarda tekrar yükselmeye başlamaktadır. İlerleyen yıllarda yapılan araştırmalarda aynı işte kalma süresi kontrol edilmiş, buna rağmen ilişkinin doğrusal olduğu ve yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı tespit edilmiştir. “Yapılan araştırmada, iş görenlere, işlerinden evlerine dönerken ne kadar sık iyi bir duygu ile işlerinden ayrıldıkları sorulmuş ve verilen “çok sık” yanıtlarının yaşla arttığı görülmüştür.

İş görenlerin iş tatmininin yaşla arttığı, Locke ve Porter ve Lawler'in performans'ın iş tatminine yol açtığı sözü ile de açıklanabilmektedir”. İş gören işte tecrübe ve beceri sağladıkça (bu da zamanla olur) iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Sonuç olarak iş tatmini yaş ile artmaktadır (Ege, 2000).

2.3.2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetin iş tatminini ne yönde etkilediği konusunda farklı görüşler mevcuttur. Korman'a göre kadın ve erkekler arasında iş tatmini konusunda belirgin bir farklılığın olduğu söylenemez (Korman, 1978).

Bilgiç'e göre ise, cinsiyet tatmine etki eden en dikkat çekici ve en çok araştırılan unsurdur. Araştırmalar çalışanların cinsiyetleri yönünden farklı iş tatmin

düzeylerine sahip olduklarını açıkça ortaya koymaktadır. Cinsiyetler arası farklılığı etkileyen başlıca iki özellik eğitim ve yaşdır. Türkiye’de özel ve kamu sektörlerinde olmak üzere toplam 249 kişiye yapılan bir araştırma sonucunda fiziksel ortamdan ve ücretten kaynaklanan tatminde cinsiyete göre belirgin farklılıklar görülmektedir. Bunun sebebi olarak yüksek eğitim nedeniyle kadın çalışanlarda beklentilerin artması olarak düşünülmektedir (Oksay, 2005).

2.3.2.1.3. Tecrübe

Kişilerin deneyimleri arttıkça işlerine olan uyumları da artmakta, bununla birlikte işten aldıkları doyum da yükselmektedir. İşlerine yeni başlayan kişilerin, yükselme ve iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması; iş seçimi ve iş güvencesine ilişkin kuşkularının bulunması nedenleriyle, işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır (Davis, 1984).

İş doyumunu üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen en tutarlı bulgulardan biri de, yapılan işin düzeyi ne kadar yüksekse, kişiye sağladığı doyum da o kadar yüksektir. Ayrıca, kendi işlerinde çalışanların iş doyum düzeyleri de, başkalarına ait işlerde çalışanlara göre daha yüksektir; bunun nedeni de, örgütsel hiyerarşide yüksekte yer almalarından ötürü başkalarından emir almamalarıdır (Korman, 1978).

2.3.2.1.4. Eğitim Düzeyi

Bazı araştırmalar, eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ters yönde olduğunu göstermiştir. Buna göre, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, daha yüksek beklentilere sahip olup, işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedirler. Genellikle çoğu iş bu beklentiye cevap vermediğinden, bu gruptaki çalışanların iş tatminleri de düşük olmaktadır. Bazı durumlarda da, eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliği yaşadıkları görülmüştür; bazen de yüksek ödüllere daha çok ulaşma ve daha yüksek ücret alma imkânları söz konusu olduğundan, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda, iş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkinin bir belirsizlik taşıdığı ifade edilebilir (Canbulat, 2007).

2.3.2.1.5. Zekâ ve Yetenek

Tek başına zekâ düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmasa da, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması iş tatmini açısından önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Birçok iş ve meslek için belirli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır. Çünkü işleriyle yeterince motive olamayan ya da zihinsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar, genelde işlerinden hoşnut olmamaktadırlar. Bu ilişkinin, uygun iş gören seçimi işlemlerinin uygulanmasıyla ilgili anlamı son derece açıktır (Köksal, 2005).

Örgütsel hiyerarşide üst kademelere çıkıldıkça, işlerin daha çok yetenek gerektirdiği görülür. Aynı zamanda yüksek seviyelerde işler, az tekrarlı, rutin olmayan ve az bölünmüş işler oldukları için örgüt üyesine daha fazla seçme hakkı tanır. Bu nedenle yüksek seviyede işler, bireyin gelişmesine daha çok imkân verir ve kişiye başarmış olmanın zevkini tattırır. Walker ve Guest, az yetenek isteyen işlerin, aynı işi tekrarlamamanın, rutin görevlerin ve kitle üretiminde sosyal temas noksanlığının, işçinin işine karşı tutumunu nasıl kötü şekilde etkilediğini, devamsızlık ve geç gelmelere sebep olduğunu ispatlamıştır. Morse'un büyük bir sigorta şirketinde yaptığı araştırma Walker ve Guest'in çalışmalarını desteklemiştir. Büro işlerinde, istenilen yeteneğin fazlalığı ve işlerin çeşitliliği oranında, çalışanlarda iş tatmininin azaldığı görülmüştür (Köksal, 2005).

2.3.2.1.6. Kişilik Yapısı

Yapılan araştırmalar, öz benlik duygusunu gerçekleştirmiş ve kendine güvenen çalışanların işlerinden daha çok doyum sağlarken; mücadele isteyen işlere daha çok değer verdiklerini, başarıya daha çok güdülendiklerini, daha yüksek sorumluluk almaya istekli olduklarını, övülmeye ve onaylanmaya daha az gereksinme duyduklarını, eleştiriden daha az etkilendiklerini ve işi ile ilgili çatışmalara daha az düştüklerini göstermiştir (Davis, 1984).

Kimi çalışanlar, kişilik olarak daha sakin ve uzlaşmacı bir yapıda iken, diğer kısmı mücadelecili veya inatçı bir kişiliğe sahip olabilmektedir. Bazı çalışanlar,

amirlerinin isteklerini aynen yerine getirmenin, kendisinin asli görevi olduğunu düşünerek, verilen görevi başardığında doyuma ulaşır. Bazı çalışanlar ise, işlerinde bağımsız olmayı, inisiyatif kullanarak kararlara katılabilme yetkisi isteyebilirler ve ancak bu istekleri karşılandığında doyuma ulaşabilirler (Özgen vd., 2005).

2.3.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Kurumsal Faktörler

İş doyumunu etkileyen kurumsal faktörler işin nitelikleri, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, ücret, yönetim politikaları ve terfi olanakları.

2.3.2.2.1. İşin Nitelikleri

İşin kendisi, iş tatmini açısından en önemli kaynaklardan birisidir. İşin kendisini, beş ayrı temel özelliğini ele alarak inceleyebiliriz. Bu özellikler, Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen “İş Teşhis Araştırması”nda şöyle belirtilmiştir (Canbulat, 2007).

Otonomi: İşin yapılması sırasında, çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder; yönetimin yakın ve sıkı denetimi ile bozulur.

Görev kimliği: Çalışanın, işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülür; işin sadece bir bölümünü yapan çalışanların görev kimliği daha düşüktür.

Görevin önemi: İşin, diğer insanlar, iş arkadaşları ve müşteriler tarafından ne kadar önemli olarak algılandığıdır

Beceri çeşitliliği: İşin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.

Görev geri bildirimi: Çalışanın, işteki performansı hakkında aldığı geri bildirim, ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

Hackman ve Oldham, bu beş özelliğin çalışanların psikolojik durumlarını üç açıdan etkilediğini ifade etmişlerdir: Çalışanın işini anlamlı bulması, işin sonuçları hakkında sorumluluk duygusu geliştirmesi ve işin sonuçlarını bilmesi durumlarıdır. Bu şekilde iş, algısına sahip çalışanların motivasyonları ve iş doyumları artmaktadır ve bu algı, iş gücü devri, devamsızlık, işin kalitesi ile yakından ilişkilidir (Canbulat, 2007).

Aşırı ya da yetersiz uzmanlaşma ve standartlaşma, düşük iş tatminine neden olmaktadır. İş standart değilse ve iş gören de uzmanlaşmış değilse, iş gören işi nasıl yapacağını bilemez ve zorlanır. Yine iş, sürekli tekrar eden ve sıkıcı nitelikteyse, iş gören bu durumdan olumsuz etkilenir. Bu değişkenlerin ılımlı düzeyde olması ise, yüksek iş tatmin sağlar. Ayrıca, çalışanın, iş sorumluluğu yani rol belirginliği net ise ve işini nasıl yaptığına dair aldığı geribildirimler doğru ve sık ise, iş tatmini de artar (Canbulat, 2007).

2.3.2.2.2. Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının yeterliliği ve çalışma yerinin düzeni temizliği, modern olması ve yeterli araç-gereci içermesi, hem kişisel rahatlık, hem de iyi iş yapmak için önemli bir etkidir.

Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle işletmelerde ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların, çalışanların, çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir (Erdoğan, 1991).

Çalışma saatleri de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Esnek çalışma saatleri, iş görenlerin çalışma hayatının kalitesini artırdığı gibi, iş görenlerin özel hayatlarının kalitesini de yükseltmektedir. Esnek çalışma saatleri için öne sürülen motivasyon, moral ve iş tatmini artırmak, iş görenin işi ve ailesi arasında bir denge kurabilmesini sağlamaktadır (Sirem, 2009).

2.3.2.2.3. Çalışma Arkadaşları

Bireyler iş ortamında diğer bireylerle birlikte çalışırlar. Rollerine göre üstleri ve astları vardır ve bir ilişkiler sistemine katılmaktadırlar. Çalışanların içinde buldukları grup da iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede birçok biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte olma önemlidir. Bu nedenle bireyler çalıştıkları işletmelerde dostlar ve destekleyici iş arkadaşları buldukça iş

tatminleri de artmaktadır. Farklı kültürel değerlere sahip çalışanların olaylara bakışı ve ön yargıları farklıdır. Örgütte tutumlarını, değerlerini, kişilik özelliklerini destekleyen etkileşimin tatmini yükselttiği de bilinmektedir (Erdoğan, 1991).

2.3.2.2.4. Ücret

Ücret konusu iş tatmininde temel faktörlerden biridir, fakat çalışanların yaptıkları işlerden dolayı değişmektedir. Kişinin işinden beklediği ücreti alabilmesi veya elde ettiği ücret ile ekonomik beklentilerini karşılayabilmesi onun işine karşı tutumunu olumlu kılmakta, kişi açısından iş tatminini artırmaktadır. Ücretin beklentilerle uyuşmamasının bir tatminsizlik nedeni olduğu bilinmektedir. Fakat her durumda istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak iş tatmini açısından alınan ücretin diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekarlardan daha önemli bir değişkendir (Erdoğan, 1991).

2.3.2.2.5. Yönetim Politikaları

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır: Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyacı gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, personelin işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirmesine neden olacak ve bu durum çalışanların iş tatminlerini yükseltecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminlerini artırmaktadır (Sapancalı, 2003).

2.3.2.2.6. Terfi Olanakları

İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağını tahmin edildiği bir göstergedir. Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirir (Sirem, 2009).

Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması, yaptığı işteki tatminini arttıracaktır (Başaran, 1991).

2.3.3. İş Doyumunun Sonuçları

Her nasıl iş tatmini başarıya olumlu etki yapıyor devamsızlığı ve işten ayrılmaları azaltıyorsa iş tatminsizliği de davranışsal bozukluklar yaratabilir. İş tatminsizliğinin oluşturduğu ruh çöküntüsü psikolojik sorun ve şikâyetleri beraberinde getirir ve bunun sonucunda olumsuz tutumlar ortaya çıkar. Bu olumsuz tutumlar çalışanlarda iş koşullarına ve işin araçlarına bağlı tatminsizlik, işin maddi boyutuna ilişkin tatminsizlikler, sosyal itibar ve takdir edilme durumlarına bağlı tatminsizlikler oluşur ve bu tatminsizlikler üç ana başlık halinde incelenebilir (Tanrıverdi, 2006).

2.3.3.1. Devamsızlık

Çalışanların, işverene veya yöneticiye haber vermeksizin işe gelmemesine devamsızlık denir. İş tatmini işe devamsızlıklar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışan kimi araştırmalar bu iki değişken arasında önemli bir ilişki olmadığına dair bilgilere ulaşırken, büyük bir kısmı da ikisi arasında negatif yönde ilişki olduğunu öne sürmüştür. Kısaca, devamsızlık oranı fazla kişilerin iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu kabul edilmekte, literatürde bu ilişkinin doğru olduğunu ileri süren önemli çalışmalar yer almaktadır (Özcan, 2011).

2.3.3.2. İşten Ayrılma Niyeti

Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile iş gücü devir oranı arasındaki ilişki incelenirken, iş tatmini düzeyi yüksek kişilerin iş gücü devir oranlarının düşük; işe devamsızlık ve işten ayrılma oranları fazla olan çalışanlarınsa iş tatminlerinin düşük olduğu gözlenmiştir (Eğimli, 2009).

Yapılan araştırmalara göre iş tatmini, işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli unsurdur. Gerçek devamsızlığın ön belirtisi işten ayrılma niyetidir ve işletmelere önemli maliyetler getirmektedirler. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti unsuru arasında negatif bir ilişki olduğu literatürde hem teorik hem deneysel olarak ortaya konmuştur. İş tatmini düzeyinin yeterli olduğu zamanlarda işten ayrılma niyetinin daha az olduğu görülmektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008).

2.3.3.3. İş Gücü Devir Hızında Artış

İş gören devir hızının artması işvereni de işletmeyi de ilgilendiren bir konudur ve organizasyonların devamı açısından çok önemlidir. İş gören için ise yeni bir iş arama aşamasında katlanması gereken bir maliyet ve harcaması gereken bir zaman olacaktır. Bunun yanında tüm bu süreçten psikolojik olarak kendisi ve tüm ailesi etkilenecektir (Öztürk ve Alkış, 2011).

İş tatmini ile iş gücü devir hızı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar vardır. Bazı araştırmalara göre ise iş tatmini ile işgücü devir hızı arasında devamsızlıklarla iş tatmini arasındaki ilişkiden daha güçlü bir ilişki vardır. Tüm bunlarla beraber işten ayrılmalar üzerinde etkisi olan daha başka faktörler; içinde bulunulan pazar koşulları, alternatif iş imkânları, yapılan işin uzunluğu ve kişi için işten ayrılma kararına yol açabilecek engeller olarak sayılabilir (Özcan, 2011).

Sonuç olarak; iş tatminsizliği kişilerin verimliliği ve performansını düşürmekte, işten ayrılma niyetini ortaya çıkarabilmekte ve hatta yapılan işi sabote edebilmektedir. Yönetimin görevi, bireylerde iş tatminini sağlayarak, iş tatminin sağlayan faktörleri tespit etmek ve bu faktörleri çalışanlara göre düzenlemektir.

İşletmelerin çalışan motivasyonunda ve iş tatmininde kullanabileceği farklı yöntemler vardır ve bunları iyi kullanmalıdır (Erdil vd., 2004).

2.3.4. Duygusal Zekâ İş Doyumu İlişkisi

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

Duygularımız; hedeflerimize ulaşırken düşünmek, planlamak, sorunları çözmek ve büyük oranda doğuştan gelen yeteneklerimizi engelleme ya da güçlendirme faaliyetlerinde bulunabilir. Böylece bilişsel yeteneklerimizi kullanma konusunda kapasitemizin düzeyi belirir ve yaşamda yapabileceklerimizin sınırları ortaya çıkar. Duygularımızı ve kaygı düzeyimizi uygun bir şekilde düzenleyip heves ve keyifle motive olduğumuz oranda başarıya ulaşabiliriz. İşte duygusal zekâ, bu anlamda bilerek veya bilmeyerek kullandığımız diğer tüm yeteneklerimizi körelten veya şahlandıran bir güçtür (Goleman, 2010).

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

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

Duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair bir bakış açısı getirmeye çalışan araştırmalar, duygusal zeka ve tatminin farklı türleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır.

Abraham, duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkiye işaret eden en önemli araştırmanın sahibidir. Bu araştırmacı, 79 kişiden oluşan sağlık, sigorta ve telekomünikasyon uzmanları örneklemini üzerinde çalışmış ve duygusal zekânın iş tatmininin önemli bir bölümünü açıkladığını ortaya koymuştur. Bu araştırma, yine, bu ikili arasındaki ilişkinin iş kontrolü tarafından düzenlendiğini de göstermiştir. İş kontrolü, *iş üzerine karar verme serbestliğini ve görevi yerine getirmek için en uygun becerileri seçme yetisi* olarak tanımlanmaktadır. Abraham'a göre, duygusal zekâ bireye, sağlıklı iş ilişkileri sürdürmek ve çatışmaları ele almak için stratejiler geliştirmede ısrarcı olma becerisi sağlamaktadır (Abraham, 2000).

İş gören ve yöneticilerin duygusal zekâ seviyeleri arasındaki ilişkinin sonuçlarını değerlendirirken, duygusal yönden zeki bireylerin örgüt içerisinde başarılı olmak için işleri üzerinde yüksek bir kontrol derecesine sahip olmaları beklenmektedir. İş kontrolüne sahip olmak negatif duyguların nedenini bulmak ve sonra da bu negatif duyguların üstesinden gelmek için iş görenin adımlar atmasını anlamına gelmektedir. Sy ve arkadaşları yüksek duygusal zekâyâ sahip iş görenlerin daha yüksek iş tatminine sahip oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Bunun sebebi yüksek duygusal zekâyâ sahip iş görenlerin hissettikleri duyguların farkında olmaları, bu duyguların nedenlerini bulmaları ve sonra da bu nedenlere işaret eden çevreye tepki (iş kontrolü) vermeleridir. Bu süreç, problemleri çözme ve hedeflere ulaşma yoluyla hem bireysel hem de örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışan bireyi temsil etmektedir (Sy vd., 2006).

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

Duygusal yeterliklere sahip olmak, tüm meslek gruplarındaki çalışanlara insanlıklarını ve akıl sağlıklarını koruyarak ayakta kalmalarını sağlayacak yol

sunmaktadır. İş yaşamında bu önemli yetenekler, sadece iş performansına yardımcı olmakla kalmayıp bir yandan da yapılan işten zevk, doyum hatta mutluluk alma olanağını da artırmaktadır. Bu bağlamda duygusal zekâ kavramının iş hayatına etkilerinin incelenmesi sonucunda, çalışanın işinde duyduğu doyumun en az iş performansına olduğu kadar örgütün başarısına da katkı sağladığı bulunmuştur (Goleman, 2010; Goleman, 2011).

İnsan, duygusal becerileri yüksek bireylerin yapabildiği gibi, yaşam biçimlerini bireye özgü olumlu duygularla ne kadar zenginleştirirse, genel yaşam doyumları da o oranda artar. Her ihtiyaç bir uyarılma ve güdüleme meydana getirerek doyumunu sağlayacak davranışları besler. Bu davranışlar bilişsel ve duygusal yeterlikler ile şekillenir. Bu bağlamda duygusal zekânın önemi her geçen gün artmaktadır.

Günümüzde işverenler; iş görenin zihinsel, bedensel ve duygusal yeterliklerini bütüncül bir anlayışla daha etkin ve yoğun kullanmasını istemektedirler. İş yaşamında çalışanlar; kendini gerçekleştirme, yetkinliklerini sınama, faydalı olma ve iş birliği gibi konularda duygusal zekâlarını kullandıkça, bu durum çalışanlara zenginleşmiş ve doyumlu bir hayat olarak yansır. Duygusal zekâ becerileri; hem bireysel iş doyumunu, hem de örgütsel iş başarısını doğrudan etkilemektedir (Baltaş, 2006).

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

Duygusal zekâ becerisi yüksek olan liderlerin takipçilerinin duygularını değerlendirme ve yönetme becerisini kullanmada usta oldukları belirtilmektedir. Bu yöneticiler kendi morallerinin yanı sıra çalışanların morallerini de artırmada başarılı

olmakta ve artan olumlu tepkilerle ekip bütünlüğü daha da kuvvetlenmeye başlamaktadır. Sonuç olarak, bu durum çalışanların iş doyumunun artmasına önemli bir etki sağlamaktadır (Sy vd., 2006).

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde okul yöneticilerinin duygusal zekâ ve iş doyumunu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Altınışık (1999), eğitimdeki toplam kalite yönetiminin sağlanmasında okul yöneticilerinin iş doyumunun önemi belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini 213 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin iş doyumları düşük olarak saptanmıştır. İş doyum düzeyleri boyuta göre en yüksekte en aşağıya doğru, iş arkadaşı, idare biçimi, gelişme ve yükselme olanağı, çalışma olanakları, fiziksel çevre ve maaş olarak sıralanmıştır.

Balcı'nın (2001), yaptığı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerini kullanabilme düzeyleri konusunda yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Okul müdürlerinin kendilerini algılama biçimleri ile öğretmenlerin müdürleri algılamaları arasında fark görülmektedir. Müdürlerin duygularının her zaman farkında olmadıkları, duygularının nedenlerini yeterince anlayamadıkları, kendi duygularını yönetmede, başkalarının duygularını anlama ve yönetmede kendi zannettikleri kadar başarılı olmadıkları görülmektedir.

Atay (2001), ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümlenme stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini, Erzurum il merkezinde bulunan 71 okul yöneticilerinden oluşturmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda, okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin beklenenin ve olması gerekenin altında olduğu görülmüştür. Araştırmacı, duygusal yetkinliği yüksek okul yöneticilerinin, okul amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda birlikte çalıştığı

öğretmen ve diğer iş görenle daha uyumlu ilişkiler kurmasının, iş görenlerle çatışmaların çözümünde daha fazla katkı sağlayabileceğini belirtmiştir.

Balcı, Yılmaz, Odacı ve Kalkan (2003), yönetici adaylarının duygusal zekâları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma örneklemini, Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı öğretim kurumlarında görev yapan ve yöneticilik kursuna katılan 139 yönetici aday adayından oluşturmaktadır. Çalışmada yönetici aday adaylarının duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, algılanan sosyo-ekonomik düzey ve çocuk sayısına göre duygusal zeka düzeyleri ve iş doyumları arasında anlamlı bir fark olmadığı, hizmet yılına göre ise, duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, iş doyumları arasında ise anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

İşbilir (2005), ilköğretim okul yöneticilerinin duygusal yeterlilikleri ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına dayalı olarak incelenmeye için bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, Gaziantep ili merkez ilçelerinde görev yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ biçimleri ile kullanmış oldukları yönetsel güç kaynağı arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına dayalı olarak belirlemektir. İlişkisel tarama modelinde olan bu araştırmanın örneklemini, 12 özel ve resmi ilköğretim okulunda görev yapan 496 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; okul müdürlerinin duygusal yeterlilik düzeylerini "iyi düzeyde" algılamaktadır. İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen algılarına dayalı olarak bulunan duygusal yeterlilik düzeyleri ile yönetsel güç türlerinden yasal güç ve zorlama gücü arasında ters yönde; uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödül gücü arasında doğrusal yönde bir ilişki bulunmuştur. Duygusal yeterlilik düzeyi iyi ve çok iyi olan okul müdürlerinin ağırlıklı olarak kullanmış oldukları güç türleri uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödül gücüdür. Duygusal yeterlilik düzeyi düşük ve çok düşük olarak belirlenen ilköğretim okulu müdürlerinin ağırlıklı olarak kullanmış olduğu yönetsel güç kaynakları ise zorlayıcı güç ve yasal güç olarak bulunmuştur. Ayrıca araştırmada alt problemlere ilişkin şu sonuçlar elde edilmiştir: Öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zeka

yeterliliklerini algılamada cinsiyete bağlı olarak bir farklılık olduğu ancak diğer betimsel değişkenlere göre algılamalarında anlamlı farklılık görülmemektedir.

Güllüce (2006), yaptığı çalışmada, yöneticilerin demografik özelliklerine göre duygusal zekâ ve tükenmişlik durumları arasındaki ilişki olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Erzurum'daki 68 işletmede çalışan 122 yönetici oluşturmuştur. Verileri toplaması için Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) kullanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ ve tükenmişlik arasında ters yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öztekin (2006), yönetici yardımcısı ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak ortaöğretim yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerinin değerlendirmeye için bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini, Balıkesir ili merkezindeki 23 ortaöğretim kurumunda 23 yönetici, 63 yönetici yardımcısı ve 718 öğretmenden oluşmuştur. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Becerilerini Değerlendirme Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yönetici yardımcısı ve öğretmenler yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerine ilişkin benzer görüşlere sahiptirler. Yöneticiler, duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini yeterli bulurken, yönetici yardımcısı ve öğretmenler yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerini az yeterli bulmuşlardır.

Turanlı (2007), ilköğretim müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile yönettikleri okulda görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada örneklem olarak 2005-2006 yılında İzmir ilinde toplam dokuz ilçenin ilköğretim okullarındaki 178 müdür ve 2050 öğretmen seçilmiştir. Öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin ölçmek için Lester'in (1987) Maslow ve Herzberg teorilerini temel alarak geliştirdiği, "Öğretmen İş Doyumu Envanteri" (Teachers Job Satisfaction Questionnaire, TJSQ) kullanılmıştır. Müdürlerin duygusal zekâsının ölçülmesinde ise Goleman'ın (1995) Duygusal Yeterlik Envanteri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumu üzerine etkisi olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin duygusal zekâ alt boyutları ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisinde en

etkili duygusal zekâ alt boyutu esinleyici liderlik olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşüne göre, okul müdürlerinin duygusal zekâları ortanın üzerinde yeterli düzeyde ve kendilerinin iş doyumları orta düzeyde tespit edilmiştir.

Karakuş (2008), ilköğretim okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler üzerinde duygusal zekâ, örgütsel vatandaşlık, duygusal adanmışlık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Elazığ, Diyarbakır, Batman ve Malatya illerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 117 okul müdürü ve 202 müdür yardımcısı ve 1673 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak iş doyum düzeyinin tespit edilmesinde “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” ile duygusal zekâ düzeyinin tespit edilmesinde “Bar-On EQ-i Duygusal Zekâ Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin kendi iş doyumları düzeylerini güçlü ve anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Okul müdürlerinin duygusal zekâ yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı şekilde yordamadığı, buna karşın müdür yardımcılarının duygusal zekâ yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür.

Yerli (2009), ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin duygusal zekâ ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Verileri toplaması için, duygusal zekâ ölçeği, problem çözme becerileri için de problem çözmeye ilişkin tutum ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacı istatistikler sonucunda genel olarak eğitim yöneticilerinin yüksek duygusal zekâyâ sahip başarılı yöneticiler olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanında yöneticileri branşlarına göre değerlendirerek, sınıf öğretmeni olan yöneticilerin duygusal zeka özelliklerinin diğer branşlardan daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Türkçe, fen, yabancı dil ve matematik öğretmenlerinin duygusal zeka düzeyleri, diğer branşlar grubundan anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur.

Babaoğlu (2010) okul yöneticilerinde duygusal zekâ üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Düzce ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 180 müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışan okul yöneticisinden oluşmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, değişkenlerden sadece

yöneticinin branşını sınıf öğretmenliği ya da diğer branşlardan olup olmasına ve çalıştığı kurumunun ilköğretim ya da ortaöğretim olmasına göre duygusal zekâ puanlarının farklılaştığı, diğer değişkenlere göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Savaş (2012), ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemi, Gaziantep il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında 2010-2011 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan 50 okul müdürü ve 997 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin genel iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumunu yordamasında müdürlerin duygusal emeklerinin kısmi aracılık etkisi bulunmuştur.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Barchard ve Hakstian (2004), Duygusal zekânın boyutlarının bilişsel yetenek ve kişilik alanıyla olan ilişkisini incelenmiştir. Araştırmanın örneklemi, British Columbia Üniversitesi'nde okumakta farklı etnik kökenlere sahip olan 176 lisans düzeyindeki öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmada duygusal zekâyı ölçmek için, MSCEIT'in 12 tane alt ölçeğini, sosyal zekâyı ölçmek için hazırlanmış olan dört tane maksimum performans testini içeren O'Sullivan Guilford Social Intelligence (OGSI) ve duygusal anlayışı ölçen acık uçlu sorulardan oluşan Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS) adlı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâyla ilgili şu beş faktör ortaya çıkmıştır: duygusal uygunluk, duygusal bağımsızlık, duygusal anlayış, alexithymia ve sosyal anlayış. Duygusal bağımsızlık faktörü bilişsel yetenek ve kişilik faktörleriyle çok düşük korelasyon içindedir. Sosyal anlayış faktörü bilişsel yeteneklerle yüksek korelasyon içindedir. Duygusal zekânın geriye kalan üç faktörünün kişilik alanıyla orta derecede bir korelasyonu bulunurken, bilişsel yeteneklerle çok düşük düzeyde bir korelasyonu bulunmaktadır.

Downey (2005), eğitim yöneticilerinin duygularının, onların iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Virginia'daki devlet kolejlerinde görev yapan 387 eğitim yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal zeka, ruh hali (mood) ve duygusal eğilim ile iş doyumun boyutları olan; genel, içsel, kişiler arası, kolej, fakülte ve yaşam doyumunu arasında pozitif korelasyon bulunduğu tespit etmiştir. Ruh hali ile diğerlerinin duygularının farkında olma değişkenleri, genel iş doyumunu üzerinde anlamlı standardize edilmiş regresyon yükleri üretmişlerdir. İyi ruh haline sahip (iyimser) olanların iş doyumları kötümser olanlardan daha yüksek görülmüştür. Duyguları ile dışsal doyum arasında ilişki bulunmamıştır. Ayrıca, iş doyumunu bağımsız değişken olarak alındığında, iş doyumunu daha yüksek olan eğitim yöneticilerinin duygusal olarak daha zeki, daha empatik ve daha iyimser oldukları bulunmuştur.

Yoder (2005), duygusal zekâ ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini kamuya ait bir yüksekokulda görev yapmakta olan ve liderlik konusunda bulunan 70 kişi oluşturmuştur. Öncelikle duygusal zekâyı ölçmek için Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) adlı kullanmıştır, ardından kışkırtıcı derecede olumlu ifadelerle hazırlanmış olan soruların yer aldığı takdir edici sorgulama protokolü çerçevesinde, örneklem grubundaki herkesle teker teker yüz yüze görüşme yapılarak bu görüşmeler kayda alınmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel iklime olumlu etkide bulunan duygusal zekâ yeterlikleri en önemli görülenden daha az önemli olana doğru şöyle sıralanmıştır: diğerlerini geliştirme, iş birliği ve takım çalışması, örgütsel farkındalık, ilişki ağları inşa etme, vizyoner liderlik, empati, saygı, açık iletişim, duygusal öz kontrol, etki, çeşitliliğin desteklenmesi, sosyal sorumluluk, iyimserlik ve takdir edici tutumlar, başarı dürtüsü ve inisiyatif, öz güven, öz farkındalık, sabır ve dirençlilik, güven, hizmet yönelimi, değişimi katalize etme, uyum yeteneği, kendini gerçekleştirme ve vazifeperverlik.

Reed (2005), ilköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zekâları, liderlik davranışları ve açıklık düzeylerini, bunlar arasındaki ilişkileri ve bunların doğrudan

ya da dolaylı olarak öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini incelemeye amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemi, Ohio'da bulunan 67 ilköğretim okulunda görev yapmakta 700 yönetici ve 1598 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmanın sonuçları; yöneticilerin fırsat sağlayıcı liderlik davranışlarının, onların vizyoner, yetiştirici ve dağıtıcı liderlik davranışlarının bir kombinasyonu olduğunu ve bu davranışların duygusal zekânın boyutlarında yer alan yeterlikler tarafından yönlendirildiğini göstermektedir. Duygusal zekânın boyutları arasında incelenen, kendinin ve diğerlerinin duygularının farkında olma ile kendinin ve diğerlerinin duygularını yönetme yeterlikleri, büyük ölçüde okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını etkilemekte, onların daha destekleyici eylemlerde bulunmalarına ve daha açıklık temelinde kişiler arası ilişki süreçleri oluşturmalarına imkân sağlamaktadır. Yöneticilerin duygusal zekâ kapsamındaki yeterliklerinden temelini alan güçlendirici liderlik davranışları, okulun yapısal boyutunu da etkilemekte, daha acık bir okul iklimi ve bir akademik iyimserlik kültürü oluşmasını sağlamakta, bütün bunlar da genel olarak öğrencilerin başarı düzeylerinin artmasına katkıda bulunmaktadır.

Cote ve Miners (2006), duygusal zekâ, bilişsel zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelenmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklemi, bir kamu üniversitesinde yönetsel ve idari birimlerde görev yapan toplam 175 kişidir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre bilişsel zekânın, duygusal zekâ ile performans arasındaki ilişkisinde farklılaşmış değişken olduğu bulunmuştur. Kişilerin bilişsel zekâsı düştükçe, iş performansı ve örgüte yönelik OVD (diğerleri örgütü eleştirirken örgütü savunma) üzerinde duygusal zekânın yordayıcı etkisi artmaktadır.

Spaeth (2007), Kanada'da bir bölgede duygusal zekâ ile bazı liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen nitel bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemi, 6 okul müdüründen oluşmuştur. Araştırmada 10 maddelik yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar müdürlerin büyük kısmının problem durumlarla uğraşırken duygusal zekâ yeterliklerini kullandıkları, kişiler arası ilişkileri güzel bir biçimde yönetebilmek ve

problemleri çözebilmek için müdürlerin kişiler arası ilişki becerilerine ve etkili iletişime gerek duydukları görülmüştür. Ayrıca, duygusal zekânın genel ruh hali ve stres yönetimi boyutlarının, iş doyumu ve kişisel iyi hal (well-being) üzerinde olumlu bir katkısı olduğu saptanmıştır.

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

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

Coco (2009), duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma verileri, ABD'de ticaret okullarındaki 111 yöneticiden toplanmıştır. Duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için Bar-On'un (1997) 125 maddelik EQ-i isimli

ölçeği, iş doyumlarını ölçmek için 8 maddelik “Global Job Satisfaction Survey” isimli ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekânın iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur. Ayrıca iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordayan duygusal zekânın boyutlarından ilk 5 tanesi güçlülük sırasına göre (1) Esneklik, (2) İddialılık, (3) Stresle baş edebilme, (4) Problem çözme ve (5) Kendini gerçekleştirme olarak bulunmuştur.

Allozi (2012), ortaokullarda müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ile öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı etkisini incelemiştir. Araştırma örneklemini, Amman ilinde Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı öğretim kurumlarında görev yapan 14 okul yöneticisi ve 280 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmadan elde edilen verilere göre, Amman Valiliği’nde ortaokul yöneticilerinin duygusal zekâsı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı orta düzeyde görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutu puanları cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarının erkeklerden yüksek olduğu görülmüştür. Kıdem değişkenine göre öğretmenler 11 ve üzeri grubunda örgütsel bağlılığı daha yüksek puanları almışlardır. Uzmanlık değişkenine göre yüksek lisans ve doktora grubunda örgütsel bağlılık puanları daha yüksek bulunmuştur.

Alamarat (2014), ortaöğretim kurumlarında yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile etkili bir lider özellikleri arasında ilişkiyi incelenmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini, Ürdün’de Petra ve Wadi Al-sair lise okullarında görev yapmakta olan 102 yöneticilerinden oluşturmuştur. Araştırmadan elde edilen bulguları göre, duygusal zeka düzeyi ve etkili liderlik derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ve etkili liderlik derecesi orta düzeyinde görülmüştür. Yöneticilerin duygusal zeka puanları (cinsiyet, yeterlik, okul seviyesinde ve kıdem) değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yöneticilerin etkili liderlik derecesi puanları ile cinsiyet, yeterlik, okul seviyesinde ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan veri çözümleme tekniklerine yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Kamuya bağlı eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zekâsı ve iş doyum düzeylerinin araştırıldığı bu çalışmada, Gaziantep il merkezi evren olarak seçilmiştir. Devlet okullarında görev yapan okul müdür ve müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri ve iş doyum düzeyleri ile belirlenen değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla “ilişkisel tarama” modeli kullanılmıştır.

İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha çok sayıdaki değişkenler arasındaki değişimi ve aralarındaki dereceyi belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Keser, 2006). Okul yöneticilere uygulanan öz-değerlendirmeye dayalı anketlerle okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ve duygusal zekâ düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreninin büyüklüğünün tespiti için MEB Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden 2014-2015 öğretim yılı içinde Gaziantep Şahinbey ilçe merkezinde faaliyette olan toplam ilkokul ve ortaokul sayısı alınmıştır. Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre Gaziantep İli Şahinbey İlçesinde 65 ilkokul ve 50 ortaokul bulunmaktadır. Bu okullarda toplam 354 okul yöneticisi (okul müdürü ve müdür yardımcıları) görev yapmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından yansız küme örnekleme yöntemine göre 35 ilkokul ve 15 ortaokul seçilmiştir. Bu okullarda görev yapan toplam 150 yönetici bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla iki adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için 32 maddeden oluşan Bar-On (1997) Duygusal Zekâ Ölçeğinin kısa formu iş doyum düzeylerini ölçmek amacıyla Baycan (1985) tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada örnekleme oluşturan yöneticilerin demografik özelliklerini ölçmek amacıyla kişisel bilgi formu uygulanmıştır. Her bir ölçeğe ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda ayrı ayrı başlıklar halinde verilmiştir.

3.3.1. Duygusal Zekâ Ölçeği

Bar-On'un duygusal zekâ ölçek geçerliği ve güvenilirliği altı ülkede (Kanada, ABD, Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve İsrail) 12 yıllık bir süreç (1985-1997) boyunca denenmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Acar (2001) tarafından yapılmıştır. Orijinali 133 madde olan Bar-On EQ-i ölçeği Türkçeye uyarladığında 88 maddeye düşmüştür. "Bazı maddelerin hiçbir boyuta katkı sağlamadığı, muğlak ifadeli, çift anlamlı ya da benzer ifadeli olduğu için elendiğini" belirtilmiştir (Acar, 2001). Duygusal zekâ ölçeğinin boyutları ve yorumları, Acar (2001) tarafından Reuven Bar-On'un User's Manual kitapçığından alınarak doktora tezine koymuş olduğu bölümden aktarılacaktır.

Kişisel Farkındalık: Bireyin kendisiyle olan ilişkisi, kendi içindekileri değerler. Bu boyuttan yüksek skor alan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerini iyi bulan ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişilerdir. Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilir ve düşüncelerini ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler (Acar, 2001).

Kişiler Arası İlişkiler: Kişiler arası ilişkiler boyutunda, kişiler arası yetenek ve faaliyetlerin altını çizmektedir. Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, ilişki kurar ve onlarla iyi geçinirler. Bu yetenekler, takım çalışmasında ve insan ilişkilerinde gerekliliktir. İyi geliştirilmiş kişiler arası yetenekler, insanlarla ilişkili

olarak, müşteri hizmetleri, yönetim ve liderlik faaliyetlerinde çok önemlidir (Acar, 2001).

Uyumluluk Boyutu: Uyumluluk boyutu, uyumluluk skoru, bireyin çevresindeki taleplerle uygun şekilde baş edebilmesi ve problemlerle ilgili çözümlerinde ne kadar başarılı olacağını ortaya çıkartır. Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, problemlerle anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Bu kişiler, günlük yaşamlarında karşısına çıkan güçlüklerle ilgili olarak genellikle uygun çözümler üretebilirler. Bu uyumluluk sadece özel yaşamlarında değil iş yaşamlarında da geçerlidir. Bu kişiler örgütlerde daha çok, araştırma geliştirme ve teknik destek departmanlarında başarılı olurlar (Acar, 2001).

Stresle başa çıkma boyutu (Stres Yönetimi): Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler. Bu kişiler genellikle soğukkanlı, nadiren fevridirler ayrıca, baskı altında dahi iyi çalışırlar. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, stresli, endişe doğurabilecek ve kritik işlerde çalışabilirler. Stres yönetimi için hareket tarzını seçebilme yeteneğini, iyimser bir eğilimi, stresli durumu etkileyebileceği veya kontrol edebileceği hissini olmasını gerektirir. Bu yeteneği güçlü olan kişiler, umutsuzluk veya çaresizlik hissine kapılmayıp, kriz ve problemlerde stresle kolaylıkla baş edebilirler (Acar, 2001).

Genel Ruh Durumu Boyutu: Ölçeğin bu boyutu, yaşama bakış açısını, yaşamdan aldığı zevki, yaşamla ilgili duyguları ölçer. Bu boyutun yüksek skoru, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen neşeli, olumlu, umutlu ve iyimser kişileri tanımlar. Bu boyut, insan ilişkilerinde birleştirici bir element olmasının yanı sıra, problem çözümü ve stres toleransında etkili, motivasyonel bir boyuttur. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, iş yerinde coşkulu ve pozitif bir iklim oluşturulmasına yardımcı olurlar (Acar, 2001).

Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar-On EQ ölçeği, şimdiye kadar birçok akademik çalışmada kullanılmıştır. Ancak çalışmamızda, Avcın'ın (2013) daha önce yüksek lisans çalışmasında kullanmış

olduğu, kısaltılmış ve dönüştürülmüş haliyle kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li likert ölçek üzerinden sınıflandırılmıştır 1’den (tamamen katılıyorum) 5’e (kesinlikle katılmıyorum) kadar değerlendirme seçenekleri bulunmaktadır. En olumlu şık 1 ve en olumsuz şık 5 ile kodlanmıştır. Herhangi bir puanlama yoktur, sadece eğilim ölçülmüştür. Duygusal zekâ ölçeği EK 1’de sunulmuştur.

3.3.2. İş Doyumu Ölçeği

Okul yöneticilerinin iş doyumu düzeylerinin ölçmek için 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Baycan tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan short form Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) adlı ölçek kullanılmıştır.

Kuramsal temellerini, iş doyumuyla ilgili en önemli kuramlardan biri olan Frederick Herzberg’e ait çift faktör kuramından alan Minnesota İş Doyumu Ölçeği, içsel ve dışsal doyum faktörleri olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların açıklaması şu şekildedir:

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

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

Minnesota iş doyumu ölçeğinin 20 maddelik bu kısa formu birçok akademik çalışmada kullanılmıştır. Daha önce Ayhan (2006) ve Bingöl (2006) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezlerinde de kullanılmıştır. Ancak çalışmamızda, Karakuş’un (2008) daha önce doktora tezi çalışmasında kullandığı ölçek uygulanmıştır.

Ölçekte yer alan ifadeler 5’li likert ölçek üzerinden sınıflandırılmıştır 1’den (tamamen katılıyorum) 5’e (hiç katılmıyorum) kadar değerlendirme seçenekleri uygulanmaktadır. En olumlu şık 1 ve en olumsuz şık 5 ile kodlanmıştır. Herhangi bir puanlama yoktur, sadece eğilim ölçülmüştür. İş doyumu ölçeği EK 2’de sunulmuştur.

3.3.3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik

Ölçeklerin güvenilirlik çalışması kapsamında ölçeklerin tamamı için, güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayısını ifade eden Cronbach Alpha (α) değerleri hesaplanmıştır.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nin 20 maddelik bu kısa formu daha önce Ayhan (2006) ve Bingöl (2006) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezlerinde de kullanılmıştır. Ayhan (2006) bu ölçek için yaptığı güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısını 0,86 olarak bulmuştur. Bu çalışmada ise iş doyumu ölçeği güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0,81 olarak bulunmuştur.

Duygusal zekâ ölçeğinin 32 maddelik formu ise daha önce Avcı (2013), tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. Bu ölçek için yaptığı güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısını 0,91 olarak bulmuştur. Bu çalışmada ise güvenilirlik analizi sonucunda hesaplanan Cronbach alpha katsayısı 0,79 olarak bulunmuştur. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayıları 0,70'in üzerinde olduğundan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Veri toplama aracı 2014-2015 eğitim-öğretim yılı ikinci yarıyıl döneminde Gaziantep İli Şahinbey ilçe bulunan devlet ilkokul ve ortaokullarda görev yapan toplam 150 okul yöneticisine uygulanmıştır. Uygulama sırasında araştırmacı gerekli açıklamaları yaparak uygulama sırasında hazır bulunmuştur. Her bir ölçeğin doldurulması yaklaşık 15-20 dakika arası sürmüştür. 2015 yılı Nisan ayı içinde Gaziantep Valiliği "olur" izniyle araştırmacı tarafından katılımcılara bizzat dağıtılmıştır.

3.5. Veri Analizi

Veri toplama sürecinin sonunda 150 okul yöneticilere uygulanan ölçeklerden elde edilen veriler SPSS 19.0 paket veri programı ile analiz edilmiştir. Veriler analize hazırlanırken yapılan incelemede 8 adet anketin uç

değerlere sahip olduğu anlaşılmış ve analizden çıkarılmıştır. Böylece analize 142 adet anketten gelen veri ile devam edilmiştir. Örnekleme oluşturan yöneticilerin demografik özelliklerini özetlemek açısından değişkenlerin tanıtıcı frekans (N) ve yüzde dağılımları (%) hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeği ve iş doyumunu ölçekleri ve alt boyutlarının düzeyleri belirlemek amacıyla ortalama puan (\bar{X}) ve standart sapma (SS) değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik çalışması kapsamında ölçeklerin toplam boyutları için, güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayısını ifade eden Cronbach Alpha (α) değerleri hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değeri, 0 ile 1 arasında değer almaktadır, kabul edilebilir α değeri az en 0,70 tir (Büyüköztürk, 2014).

Okul yöneticilerin duygusal zekaları ile onların iş doyumları ortalaması arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi sonuçları tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 3.1. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi

R	Anlam Düzeyi
0,70- 1,00	Yüksek düzeyde ilişki
0,30- 0,69	Orta düzeyde ilişki
0,00 -0,29	Düşük düzeyde ilişki

Korelasyon analizi ile iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi sağlanır. Korelasyon katsayısı ise, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirtir. Korelasyon katsayısı (r) 0 ile 1 arasında bir değer alır. 0 hiç ilişki olmadığını, 1 ise tam bir ilişki olabileceğini bildirir. Katsayı (+) ya da (-) olabilir (Büyüköztürk, 2014).

Araştırmanın amacı doğrultusunda ilk olarak, okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir analiz çeşididir. Bu analiz ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve ilişki varsa bu ilişkinin gücü hakkında bilgi edinilebilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerin her iki ölçeğe ve alt boyutlarına ait puan ortalamaları cinsiyet, konu ile ilgili branş ve görev bakımından anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla t-testi; yaş, öğrenim durumu, meslek kıdemi, bakımından anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Okul yöneticilerinin duygusal zekaları ve iş doyumuna ilişkin anlamlı farklılaşmalar olması durumunda, hangi grubun farklılığa neden olduğunu araştırmaya yönelik Post-Hoc Scheffe testi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2014).

Ölçeklerdeki beşli ölçeğin değer farkının (5-1=4) değer yargısına (5'e) bölünmesiyle elde edilen 0,80'lik aralıklar, benimsenme düzeyinin sınırlarını belirlemiştir. Tablo 3.2'de değerlendirme düzeyleri verilmiştir.

Tablo 3.2. Anketlerin aralık sınırları ve yorumları

Anketlerin Aralık Sınırları	Katılma Düzeyi
1.00 – 1.80 arası olanlar	Hiç Katılmıyorum
1.81 – 2.60 arası olanlar	Katılmıyorum
2.61 – 3.40 arası olanlar	Kararsızım
3.41 – 4.20 arası olanlar	Katılıyorum
4.21 – 5.00 arası olanlar	Tamamen Katılıyorum

Anketlerde Tablo 3.2'de belirtilen benimsenme düzeylerinin tam tersi mevcuttur. Bu nedenle istatistik programında ters kodlama yapılarak benimsenme düzeyleri Tablo 3.2'deki gibi analiz edilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, anket yöntemi ile toplanan verilerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular da sıralanmıştır.

4.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Bu kısımda, katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, görev ve meslek kıdemine göre frekans ve yüzde dağılımları ilişkin verileri incelenecektir (Tablo 4.1.).

Tablo 4.1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımları

Demografik Nitelik	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	100	70.4
	Kadın	42	29.6
	Toplam	142	100.0
Yaş	20-30	21	14.8
	31-40	64	45.1
	41-50	40	28.2
	50 +	17	12.0
	Toplam	142	100.0
Öğrenim Durumu	Lisans	75	52.8
	Yüksek lisans	54	38.0
	Doktora	13	9.2
	Toplam	142	100.0
Branş	Sınıf öğretmeni	46	32.4
	Branş öğretmeni	96	67.6
	Toplam	142	100.0
Görev	Müdür	38	26.8
	Müdür Yardımcı	104	73.2
	Toplam	142	100.0
Meslek Kıdemi	1-10 yıl	39	27.5
	11-20 yıl	65	45.8
	21+	38	26.8
	Toplam	142	100.0

Tablo 4.1'e göre;

1) *Cinsiyet*: Katılımcıların %70, 4'i (100 kişi) erkek, % 24, 6'u (42 kişi) kadındır.

2) *Yaş*: Katılımcılardan 21'i (%14,8) 20- 30 arası yaşa sahiptir. 64'i kişi (% 45,1) 31- 40 yaş arasındadır. 40 kişi (%28,2) 41- 50 yaşlarındadır ve 17 kişi (%12,0) 50 yaş ve üzerine sahip katılımcıların sayısıdır.

3) *Öğrenim durumu*: Katılımcıların % 52,8'i 75 kişi lisans mezunu, 54 kişi (%38,0) yüksek lisans, 13 kişi (%9,2) ise doktora mezunudur.

4) *Branş*: Katılımcıların % 32,4'ü, 46 kişi sınıf öğretmeni, 96 kişi ise (%67,6) branş öğretmenidir.

5) *Görev*: Katılımcıların % 26,8'i (38 kişi) müdür, %73,2'si ise (104 kişi) müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

6) *Meslek kıdemi*: Katılımcıların % 27,5'i, 39 kişi 1-10 yıl arası kıdeme sahiptir, 65'i kişi (%45,8) 11-20 yıl arasındadır. 38 kişi (% 26,8) ise 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahiptir.

4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan okul yöneticilerinin duygusal zekâ ve iş doyumu düzeyleri belirlemek amacıyla aritmetik ortalama puan (\bar{X}) ve standart sapma (SS) değerleri hesaplanmıştır.

4.2.1. Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri

Tablo 4.2. Duygusal zekâ ve alt boyutlarının puanlamaya göre derecelendirme düzeyleri

Duygusal Zekâ Alt Boyutları	\bar{X}	SS
Kişisel Farkındalık	4,19	0,47
Kişiler Arası İlişkiler	4,34	0,52
Stres Yönetimi	3,38	0,51
Uyum Yeteneği	3,91	0,52
Genel Ruh Hali	4,12	0,55
Duygusal Zeka Toplam	4,19	0,34

Tablo 4.2 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerin ortalama toplam duygusal zekâ puanı $\bar{X} = 4,19$ 'dur . Buna göre okul yöneticilerin toplam duygusal zekâ yüksek düzeyde “Katılıyorum” şeklindedir. Alt boyutların ortalama puanları kişisel farkındalık ortalama puanı ($\bar{X}=4,19$) ile genel ruh hali ortalama puanı ($\bar{X}=4,12$) da yüksek düzeydedir, “Katılıyorum” şeklindedir. En yüksek alt boyutu kişiler arası ilişkiler ortalama puanı ($\bar{X}=4,34$) “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir. En düşük alt boyutu stres yönetimi ortalama puanı ($\bar{X}=3,38$) “Kararsızım” şeklindedir.

4.2.2. Okul Yöneticilerinin İş Doyumunu Düzeyleri

Tablo 4.3. İş doyumunu ve alt boyutlarının puanlamaya göre derecelendirme düzeyleri

İş Doyumu Alt Boyutları	\bar{X}	SS
Dışsal Doyum	3,25	0,71
İçsel Doyum	3,64	0,52
İş Doyumu Toplam	3,45	0,55

Tablo 4.3 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerin ortalama toplam iş doyumunu puanı $\bar{X} = 3.45$ 'tir. Buna göre okul yöneticilerin toplam iş doyumunu yüksek düzeydedir, “Katılıyorum” şeklindedir. Alt boyutların tamamının da içsel doyum ortalama puanı ($\bar{X}=3, 64$) yüksek düzeydedir, “Katılıyorum” şeklindedir. En düşük dışsal doyum ortalama puanı ($\bar{X}=3, 25$) “Kararsızım” şeklindedir.

4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri ve iş doyumunu düzeyleri arasında cinsiyet, konu ile ilgili branş ve görev bakımından anlamlı farklar olup olmadığı, ilişkisiz 2 örneklem t-testi; yaş, eğitim durumu ve kıdem bakımından anlamlı farklar olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile hesaplanmıştır.

4.3.1. Okul Yöneticilerin Duygusal Zekâlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde 32 sorudan oluşan Duygusal Zeka Ölçeği ile elde edilen Kişisel Farkındalık, Kişiler Arası İlişkiler, Stres Yönetimi, Uyum Yeteneği ve Genel Ruh Hali ve Toplam Duygusal Zeka düzeylerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, görev ve kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ait bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.4. Duygusal zekâ alt boyutları puanlarının cinsiyet değişkenine göre yapılan t-testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
Kişisel Farkındalık	Erkek	100	4,19	0,46	-,50	,61
	Kadın	42	4,23	0,48		
Kişiler Arası İlişkiler	Erkek	100	4,24	0,53	-4,70	,00*
	Kadın	42	4,60	0,37		
Stres Yönetimi	Erkek	100	3,37	0,54	-,57	,57
	Kadın	42	3,42	0,46		
Uyum Yeteneği	Erkek	100	3,86	0,55	-1,79	,07
	Kadın	42	4,03	0,41		
Genel Ruh Hali	Erkek	100	4,10	0,53	-,95	,34
	Kadın	42	4,19	0,51		
Toplam Duygusal Zekâ	Erkek	100	4,16	0,36	-2,44	,01*
	Kadın	42	4,29	0,27		

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.4'te görüleceği üzere okul yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre toplam duygusal zekâ düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir (t=-2,44; p<.05). Kadın yöneticilerin aritmetik ortalamaları ($\bar{X} = 4,29$) ile erkek yöneticilerin aritmetik ortalamalarına ($\bar{X} = 4,16$) bakıldığı zaman kadın yöneticilerin duygusal zekâlarının, erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Duygusal zekâ alt boyutları bakıldığında ise, sadece okul yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre kişiler arası ilişkiler boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir (t= -4,70, p<.05). Kadın yöneticilerin aritmetik ortalamaları ($\bar{X} = 4,60$) ile erkek yöneticilerin aritmetik ortalamalarına ($\bar{X} = 4,24$) bakıldığı zaman kadın yöneticilerin duygusal zekâlarının, erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre, kişisel farkındalık puanlarında (t= -,50, p>05), stres yönetimi (t=-,57, p>05), uyum yeteneği

($t=-1,79$, $p>05$) ve genel ruh hali puanlarında ($t=-,95$, $p>05$) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Tablo 4.5. Duygusal zekâ alt boyutları puanlarının branş değişkenine göre yapılan t-testi sonuçları

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	SS	t	p
Kişisel Farkındalık	Sınıf öğretmeni	46	4,13	,49	1,22	,22
	Branş öğretmen	96	4,23	,44		
Kişiler Arası İlişkiler	Sınıf öğretmeni	46	4,23	,59	-1,80	,07
	Branş öğretmen	96	4,39	,47		
Stres Yönetimi	Sınıf öğretmeni	46	3,22	,44	-2,64	,00*
	Branş öğretmen	96	3,46	,52		
Uyum Yeteneği	Sınıf öğretmeni	46	3,88	,49	-,49	,61
	Branş öğretmen	96	3,92	,53		
Genel Ruh Hali	Sınıf öğretmeni	46	4,03	,53	-1,35	,17
	Branş öğretmen	96	4,16	,51		
Toplam Duygusal Zekâ	Sınıf öğretmeni	46	4,11	,34	-2,03	,04*
	Branş öğretmen	96	4,23	,33		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Tablo 4.5'te görüleceği üzere, okul yöneticilerin branş değişkenine göre toplam duygusal zekâ düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir ($t=-2,03$; $p<0,05$). Branş öğretimi yapmış yöneticilerin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}=4,23$) ile sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin aritmetik ortalamalarına ($\bar{X}=4,11$) bakıldığı zaman branş öğretimi yapmış yöneticilerin duygusal zekâlarının, sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Duygusal zekâ alt boyutları bakıldığında ise, sadece okul yöneticilerin branş değişkenine göre stres yönetimi boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir ($t=-2,64$, $p<0,05$). Branş öğretimi yapmış yöneticilerin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}=3,46$) ile sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin aritmetik ortalamalarına ($\bar{X}=3,22$) bakıldığı zaman branşçı yöneticilerin duygusal zekâlarının, sınıfçı yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin branşlarına göre, kişisel farkındalık puanlarında ($t=1,22$, $p>05$), kişiler arası ilişkiler ($t=-1,80$, $p>05$), uyum

yeteneği ($t=-,49$, $p>05$) ve genel ruh hali puanlarında ($t=-1,35$, $p>05$) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Tablo 4.6. Duygusal zekâ alt boyutları puanlarının görev değişkenine göre yapılan t-testi sonuçları

Boyutlar	Görev	N	\bar{X}	SS	t	p
Kişisel Farkındalık	Müdür	38	4,13	,42	-1,05	,29
	Müdür yardımcısı	104	4,22	,47		
Kişiler Arası İlişkiler	Müdür	38	4,13	,61	-2,57	,01*
	Müdür yardımcısı	104	4,42	,45		
Stres Yönetimi	Müdür	38	3,35	,52	-,44	,65
	Müdür yardımcısı	104	3,39	,51		
Uyum Yeteneği	Müdür	38	3,83	,64	-,88	,38
	Müdür yardımcısı	104	3,93	,46		
Genel Ruh Hali	Müdür	38	4,02	,48	-1,42	,15
	Müdür yardımcısı	104	4,16	,53		
Toplam Duygusal Zekâ	Müdür	38	4,11	,36	-1,83	,06
	Müdür yardımcısı	104	4,22	,32		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Tablo 4.6’da görüleceği üzere, okul yöneticilerin görev değişkenine göre toplam duygusal zekâ düzeyleri anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=-1,83$, $p>,05$). Duygusal zekâ alt boyutları bakıldığında ise, sadece okul yöneticilerin görev değişkenine göre kişiler arası ilişkiler boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir ($t=-2,57$, $p<,05$). Müdür olarak görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}=4,13$) ile müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalamalarına ($\bar{X}=4,42$) bakıldığı zaman müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin duygusal zekâlarının, müdür olarak görev yapan yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin görevlerine göre, kişisel farkındalık puanlarında ($t=-1,05$, $p>,05$), stres yönetimi ($t=-,44$, $p>,05$), uyum yeteneği ($t=-,88$, $p>,05$) ve genel ruh hali puanlarında ($t=-1,42$, $p>,05$) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

Tablo 4.7. Duygusal zekâ puanlarının kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	SS	SH	F	p	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
Kişisel Farkındalık	(1) 1-10 yıl	39	4,32	,47	,08	2,00	,13	-
	(2) 11-20 yıl	65	4,13	,51	,06			
	(3) 21 +	38	4,19	,35	,06			
Kişiler Arası İlişkiler	(1) 1-10 yıl	39	4,40	,52	,08	,92	,40	-
	(2) 11-20 yıl	65	4,37	,51	,06			
	(3) 21+	38	4,25	,53	,09			
Stres Yönetimi	(1) 1-10 yıl	39	3,39	,49	,08	1,08	,34	-
	(2) 11-20 yıl	65	3,43	,56	,07			
	(3) 21 +	38	3,28	,45	,07			
Uyum Yeteneği	(1) 1-10 yıl	39	3,90	,51	,08	,33	,71	-
	(2) 11-20 yıl	65	3,95	,46	,06			
	(3) 21 +	38	3,86	,63	,10			
Genel Ruh Hali	(1) 1-10 yıl	39	4,10	,45	,07	,77	,46	-
	(2) 11-20 yıl	65	4,18	,59	,07			
	(3) 21 +	38	4,05	,47	,08			
Toplam Duygusal Zekâ	(1) 1-10 yıl	39	4,23	,31	,05	,77	,46	-
	(2) 11-20 yıl	65	4,21	,37	,05			
	(3) 21 +	38	4,14	,31	,05			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.7’de görüleceği üzere, okul yöneticileri kıdem değişkenine göre toplam duygusal zekâ aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=, 77, p>,05).

Duygusal zekâ alt boyutları bakıldığında, kişisel farkındalık puanlarında (F=2, 00, p>,05), kişiler arası ilişkiler (F=, 92, p>,05), stres yönetimi (F=1, 08, p>,05), uyum yeteneği (F=, 33, p>,05) ve genel ruh hali puanlarında (F=,77, p>,05) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam duygusal zekâ ve duygusal zekâ alt boyutları düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.8. Duygusal zekâların puanları yaş değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	SS	SH	F	P	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
Kişisel Farkındalık	20-30	21	4,37	,38	,08	1,07	,36	-
	(2) 31-40	64	4,17	,52	,06			
	(3) 41-50	40	4,19	,43	,07			
	50 +	17	4,15	,42	,10			
Kişiler Arası İlişkiler	20-30	21	4,52	,30	,07	1,65	,18	-
	(2) 31-40	64	4,36	,51	,06			
	(3) 41-50	40	4,31	,56	,09			
	(4)50 +	17	4,17	,61	,15			
Stres Yönetimi	20-30	21	3,50	,51	,11	2,26	,08	-
	(2) 31-40	64	3,46	,47	,06			
	(3)41-50	40	3,21	,56	,09			
	(4)50+	17	3,35	,53	,13			
Uyum Yeteneği	20-30	21	4,01	,37	,08	,83	,48	-
	(2) 31-40	64	3,92	,49	,06			
	(3)41-50	40	3,91	,56	,08			
	(3)50 +	17	3,75	,68	,17			
Genel Ruh Hali	20-30	21	4,16	,48	,11	1,29	,28	-
	(2) 31-40	64	4,16	,56	,07			
	(3)41-50	40	4,15	,45	,07			
	(4)50 +	17	3,89	,59	,15			
Toplam Duygusal Zeka	20-30	21	4,31	,20	,04	1,60	,19	-
	(2) 31-40	64	4,21	,34	,04			
	(3)41-50	40	4,16	,35	,06			
	(4)50+	17	4,09	,42	,10			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.8’de görüleceği üzere, okul yöneticilerin yaş değişkenine göre toplam duygusal zekâ aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,60, p>,05). Duygusal zekâ alt boyutları bakıldığında, kişisel farkındalık puanlarında (F=1,07, p>,05), kişiler arası ilişkiler (F=1,65, p>,05), stres yönetimi (F=2,26, p>,05), uyum yeteneği (F=,83, p>,05) ve genel ruh hali puanlarında (F=1,29, p>,05) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam duygusal zekâ ve duygusal zekâ alt boyutları düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.9. Duygusal zekâ puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS	SH	F	P	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
Kişisel Farkındalık	(1)Lisans	75	4,24	,47	,05	,65	,52	-
	(2)Yüksek lisans	54	4,15	,45	,06			
	(3)Doktora	13	4,19	,54	,15			
Kişiler Arası İlişkiler	(1)Lisans	75	4,35	,49	,06	1,49	,22	-
	(2)Yüksek lisans	54	4,40	,48	,07			
	(3)Doktora	13	4,13	,79	,22			
Stres Yönetimi	(1)Lisans	75	3,40	,48	,06	4,41	,01*	2-3
	(2)Yüksek lisans	54	3,27	,51	,07			
	(3)Doktora	13	3,73	,60	,17			
Uyum Yeteneği	(1)Lisans	75	3,98	,49	,06	4,18	,01*	1-3 2-3
	(2)Yüksek lisans	54	3,91	,47	,06			
	(3)Doktora	13	3,54	,74	,21			
Genel Ruh Hali	(1)Lisans	75	4,11	,53	,06	1,15	,31	-
	(2)Yüksek lisans	54	4,19	,47	,06			
	(3)Doktora	13	3,95	,69	,19			
Toplam Duygusal Zekâ	(1)Lisans	75	4,22	,34	,04	,70	,49	-
	(2)Yüksek lisans	54	4,18	,29	,04			
	(3)Doktora	13	4,11	,49	,14			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.9'da görüleceği üzere okul yöneticilerin öğrenim durumu değişkenine göre toplam duygusal zekâ aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır (F=,70, p>,05).

Duygusal zekâ alt boyutlarına baktığımızda ise stres yönetimi boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir (F=4,41, p<.05). Grupların ortalama değerleri tablosuna baktığımızda lisans mezunu olan yöneticilerin aritmetik ortalamaları (\bar{X} =3,40), yüksek lisans mezunu olan yöneticilerin aritmetik ortalamaları (\bar{X} =3,27) ile doktora mezun olan yöneticilerin aritmetik ortalamaları (\bar{X} =3,73) şeklindedir. Tek yönlü varyans ve Post-Hoc Scheffe analizinde doktora yapan yöneticilerin, yüksek lisans yapan yöneticilere göre stres yönetimi puanlarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

Duygusal zekâ uyum yeteneği boyutunda da anlamlı farklılık görülmektedir ($F=4,18$, $p<.05$). Grupların ortalama değerleri tablosuna baktığımızda lisans mezunu olan yöneticilerin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}=3,98$), yüksek lisans mezunu olan yöneticilerin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}=3,91$) ile doktora mezunu olan yöneticilerin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}=3,54$) şeklindedir. Tek yönlü varyans ve Post-Hoc Scheffe analizinde doktora grubu yöneticilerin, hem yüksek lisans grubu yöneticilerin hem de lisans grubundan uyum yeteneği puanlarının anlamlı bir şekilde düşük olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlarda, kişisel farkındalık ($F=,65$, $p>.05$), kişiler arası ilişkiler ($F=1,49$, $p>.05$), ve genel ruh hali puanlarında ($F=1,15$, $p>.05$) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur.

4.3.2. Okul Yöneticilerin İş Doyumlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde 20 sorudan oluşan İş Doyumu Ölçeği ile elde edilen İçsel Doyumu, Dışsal Doyum ve Toplam İş Doyumu düzeylerinin arasında cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, görev ve mesleki kıdem, bu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ait bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.10. İş doyumu puanlarının cinsiyet değişkenine göre yapılan t-testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	P
İçsel Doyum	Erkek	100	3,66	,53	,58	,56
	Kadın	42	3,61	,51		
Dışsal Doyum	Erkek	100	3,32	,71	1,77	,07
	Kadın	42	3,09	,69		
Toplam İş Doyumu	Erkek	100	3,49	,56	1,41	,15
	Kadın	42	3,35	,52		

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Tablo 4.10'da görüleceği üzere, okul yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre toplam iş doyumu aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,41$, $p>.05$). İş doyumu alt boyutlarına bakıldığında, içsel doyumu ($t=,58$, $p>.05$) ve dışsal doyumu puanlarında ($t=1,77$, $p>.05$) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam iş doyumu ve iş doyumu alt boyutları düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.11. İş doyumu puanlarının branş değişkenine göre yapılan t-testi sonuçları

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	SS	t	P
İçsel Doyum	Sınıf öğretmeni	46	3,57	,61	-1,08	2,9
	Branş öğretmeni	96	3,68	,48		
Dışsal Doyum	Sınıf öğretmeni	46	3,29	,81	,52	,59
	Branş öğretmeni	96	3,23	,66		
Toplam İş Doyumu	Sınıf öğretmeni	46	3,43	,62	-,22	,82
	Branş öğretmeni	96	3,45	,51		

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.11’de görüleceği üzere, okul yöneticileri branş değişkenine göre toplam iş doyumu aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (t =-, 22, p>,05). İş doyumu alt boyutlarına bakıldığında, içsel doyum (t=-1,08, p>05) ve dışsal doyum puanlarında (t=,52, p>05) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam iş doyumu ve iş doyum alt boyutları düzeyleri branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.12. İş doyumu puanlarının görev değişkenine göre yapılan t-testi sonuçları

Boyutlar	Görev	N	\bar{X}	SS	t	P
İçsel Doyum	Müdür	38	3,67	,53	,27	,79
	Müdür yardımcısı	104	3,63	,53		
Dışsal Doyum	Müdür	38	3,35	,68	1,00	,32
	Müdür yardımcısı	104	3,22	,72		
Toplam İş Doyumu	Müdür	38	3,51	,53	,28	,44
	Müdür yardımcısı	104	3,43	,56		

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.12’de görüleceği üzere, okul yöneticilerin görev değişkenine göre toplam iş doyumu aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (t=,28, p>,05). İş doyumu alt boyutlarına bakıldığında, içsel doyum (t=,27, p>05) ve dışsal doyum puanlarında (t=1,00, p>05) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam iş doyumu ve iş doyum alt boyutları düzeyleri görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.13. İş doyumu puanlarının kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	SS	SH	F	P	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
İçsel Doyum	(1) 1-10 yıl	39	3,65	,57	,09	,36	,70	-
	(2) 11-20 yıl	65	3,68	,51	,06			
	(3) 21 +	38	3,59	,49	,08			
Dışsal Doyum	(1) 1-10 yıl	39	3,02	,69	,11	3,03	,05	-
	(2) 11-20 yıl	65	3,34	,76	,09			
	(3) 21+	38	3,34	,59	,09			
Toplam İş Doyumu	(1) 1-10 yıl	39	3,33	,58	,09	1,34	,26	-
	(2) 11-20 yıl	65	3,51	,57	,07			
	(3) 21+	38	3,46	,47	,07			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.13'te görüleceği üzere, okul yöneticilerin kıdem değişkenine göre toplam iş doyumu aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,34, p>,05). İş doyumu alt boyutları bakıldığında, içsel doyum (F=,36, p>,05) ve dışsal doyum puanlarında (F=3,03, p>,05) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam iş doyumu ve iş doyum alt boyutları düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.14. İş doyumu puanlarının yaş değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	SS	SH	F	P	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
İçsel Doyum	20-30	21	3,73	,44	,09	1,38	,25	-
	31-40	64	3,68	,52	,06			
	41-50	40	3,51	,62	,09			
	50 +	17	3,74	,35	,09			
Dışsal Doyum	20-30	21	3,30	,56	,12	1,52	,21	-
	31-40	64	3,24	,79	,09			
	41-50	40	3,12	,67	,11			
	50 +	17	3,55	,51	,12			
Toplam İş Doyumu	20-30	21	3,51	,44	,09	1,65	,18	-
	31-40	64	3,46	,59	,07			
	41-50	40	3,32	,59	,09			
	(1) 50+	17	3,65	,26	,06			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.14'te görüleceği üzere, okul yöneticilerin yaş değişkenine göre toplam iş doyumu aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,65, p>,05). İş doyumu alt boyutlarına bakıldığında, içsel doyum (F=1,38, p>,05) ve dışsal doyum puanlarında (F=1,52, p>,05) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam iş doyumu ve iş doyumu alt boyutları düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.15. İş doyumu puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS	SH	F	P	Fark olan gruplar (Scheffe Testi)
İçsel Doyum	(1) Lisans	75	3,65	,48	,06	1,41	,25	-
	(2) Yüksek lisans	54	3,59	,57	,08			
	(3) Doktora	13	3,86	,49	,14			
Dışsal Doyum	(1) Lisans	75	3,37	,69	,08	2,25	,11	-
	(2) Yüksek lisans	54	3,11	,75	,10			
	(3) Doktora	13	3,18	,51	,14			
Toplam İş Doyumu	(1) Lisans	75	3,51	,51	,06	1,42	,25	-
	(2) Yüksek lisans	54	3,35	,61	,08			
	(3) Doktora	13	3,52	,48	,13			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.15'te görüleceği üzere, okul yöneticilerin öğrenim durumu değişkenine göre toplam iş doyumu aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,42$, $p>,05$). İş doyumu alt boyutlarına bakıldığında, içsel doyum ($F=1,41$, $p>,05$) ve dışsal doyum puanlarında ($F=2,25$, $p>,05$) anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulunmuştur. Toplam iş doyumu ve iş doyumu alt boyutları düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde, okul yöneticilerinin duygusal zekâlarına ve iş doyumlarına ilişkin bulgular ve yorumlar bulunmaktadır. Araştırmanın üçüncü alt problemine (*Araştırmaya katılan okul yöneticilerin duygusal zekâları ve iş doyumları puanları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*) ait bulgular verilmiştir.

4.4.1. Duygusal Zekâ ile İş Doyumu Değişkenleri Korelasyon Analizi

Bu bölümde, okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ölçeklerin toplam ve alt boyutları arasındaki birebir ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Boyutlar inceleme sonucunda okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ve iş doyumu arasındaki ilişkinin sonuçları Tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.16. Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumları arasındaki korelasyonlar

	Kişisel Farkındalık	Kişiler Arası İlişkiler	Stres Yönetimi	Uyum Yeteneği	Genel Ruh Hali	Toplam Duygusal Zekâ	Dışsal Doyum	İçsel Doyum	Toplam İş Doyumu
Kişisel Farkındalık	1								
Kişiler Arası İlişkiler	,271***	1							
Stres Yönetimi	,448***	,346***	1						
Uyum Yeteneği	,338***	,354***	,265**	1					
Genel Ruh Hali	,398***	,469***	,462**	,267***	1				
Toplam Duygusal Zekâ	,693***	,707***	,725**	,652***	,718***	1			
Dışsal Doyum	,141	,077	,204**	,052	,197**	,188	1		
İçsel Doyum	,263**	,193*	,335**	,224***	,322***	,380***	,581***	1	
Toplam İş Doyumu	,216**	,141	,291**	,140	,281***	,302***	,921***	,852***	1

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.16 incelendiğinde, kişisel farkındalık boyutunun kişiler arası ilişki, stres yönetimi, uyum yeteneği, genel ruh hali ve toplam duygusal zekâ boyutları arasında doğrudan ve yoğun olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. En yüksek kişisel farkındalık ile toplam duygusal zekâ ($r=,693^{***}$). Kişisel farkındalık boyutunun içsel doyum ve toplam iş doyum boyutlarına anlamlı bir ilişkili düşük düzeyde oluşurken, kişisel farkındalık boyutunun dışsal doyum boyutuna anlamlı ilişki gözlenmemiştir.

Kişiler arası ilişkiler boyutunun kişisel farkındalık, stres yönetimi, uyum yeteneği, genel ruh hali, toplam duygusal zekâ boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Kişiler arası ilişkiler boyutu ile içsel doyum boyutu arasında düşük ilişki bulurken ($r=,193^*$). Kişiler arası ilişkiler boyutunun ne dışsal doyum ne toplam iş doyum boyutlarıyla anlamlı ilişkisi bulunamamıştır.

Stres yönetimi boyutunun kişisel farkındalık, kişiler arası ilişkiler, uyum yeteneği, genel ruh hali, toplam duygusal zekâ, iş doyum, dışsal doyum boyutlarıyla direk ve yoğun anlamlı bir ilişki görülmektedir. Stres yönetimi ile

toplam iş doyumunu arasındaki anlamlı ilişki ($r=,725^{***}$) yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu iki boyut arasındaki korelasyon ilişkisine bakıldığında stres yönetiminin iyi olduğunu düşünen okul yöneticilerinin genel olarak işinden ve hayat kalitesinden memnun olduğunu söylemek mümkündür.

Uyum yeteneği boyutunun kişisel farkındalık, kişiler arası ilişkiler, stres yönetimi, genel ruh hali, toplam duygusal zekâ, boyutlarıyla direkt ve yoğun anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Uyum yeteneği boyutu ile içsel doyum boyutu arasında anlamlı ilişki ($r=,224^{***}$) düşük düzeyde olurken, uyum yeteneği boyutunun hem dışsal doyum hem de toplam iş doyumunu boyutlarıyla anlamlı ilişkisi gözlenmemiştir.

Genel ruh hali boyutunun kişisel farkındalık, kişiler arası ilişkiler, stres yönetimi, uyum yeteneği, toplam duygusal zekâ, içsel doyum, dışsal doyum ve toplam iş doyumunu boyutları ile direkt ve yoğun anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. En düşük ilişki genel ruh hali boyutu ile dışsal doyum boyutu arasındadır ($r=,224^{***}$)

Korelasyon analizinde son olarak, değişkenlerden toplam duygusal zekânın toplam iş doyumunu direkt ve yoğun olarak etkilediği görülmektedir ($p<0.05$). İki değişken için toplam duygusal zeka ile toplam iş doyumunu arasındaki korelasyon ($r=,302^{***}$) anlamlı bir şekilde orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Yani duygusal zeka arttıkça iş doyumunun da artacağı söylenebilir.

4.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde, okul yöneticilerin duygusal zekâlarının iş doyumunu ne kadar yordamakta olduğunu belirlemek amaçlanmıştır.

4.5.1. Duygusal Zekâ ile İş Doyumunu Değişkenleri Regresyon Analizi

Bu araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesinin ardından, okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin iş doyumları üzerindeki etkisi belirlemek için, toplam duygusal zekâ ve alt boyutları ele alınarak regresyon analiziyle test edilmiştir.

4.5.1.1. Duygusal Zekânın İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerin toplam duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyumuna etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır.

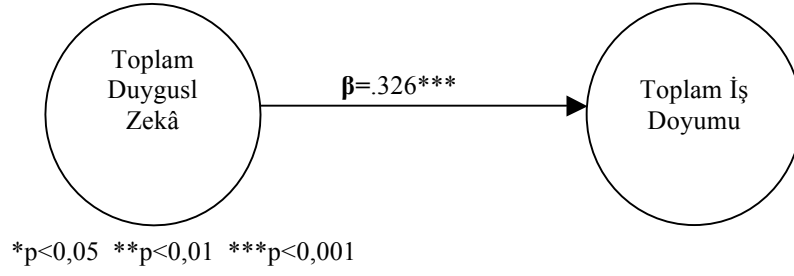
Tablo 4.17. Okul yöneticilerinin toplam duygusal zekâ boyutunun iş doyumunu yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Toplam İş Doyumu							
Bağımsız Değişkenler		B	S. H	β	t	P	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	(Sabit)	3.513	.174		20.144	.000	1.414	.030	.091***
	Yaş	-.109	.078	-.174	-1.401	.163			
	Kıdem	.121	.091	.162	1.318	.190			
	Cinsiyet	-.153	.113	-.128	-1.354	.178			
2. Adım	(Sabit)	1.276	.586		2.178	.031	5.138***	.130	
	Yaş	-.068	.074	-.110	-.919	.360			
	Kıdem	.095	.087	.128	1.090	.278			
	Cinsiyet	-.207	.108	-.173	-1.912	.058			
	Toplam Duygusal Zekâ	.526	.132	.326	3.981	.000			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi, 1. adımda yöneticilerin cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda toplam duygusal zekâ puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda okul yöneticilerinin toplam duygusal zekâ düzeyleri, toplam iş doyumunu düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta=.326$, $p<.001$). Yöneticilerin toplam iş doyumundaki varyansın %9’u bu modelde yöneticilerin duygusal zekâları tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2 =.012$, $p<.001$). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına bakıldığında demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir ($R^2 =.030$, $p>.05$). Bu durumda varyansın tamamına yakını duygusal zekâ tarafından sağlanmaktadır ve model anlamlıdır ($F=5.138$, $p<.001$).

Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş ve kıdem) kontrol edilerek okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin iş doyumunu yordaması Şekil 4,1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Okul yöneticilerin toplam duygusal zekâ düzeylerinin toplam iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisi

Şekil 4.1’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının iş doyumlarına pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta=.326$, $p<.001$). Buna göre, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan yöneticilerin iş doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur.

4.5.1.2. Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının İş Doyumu Yordamasına İlişkin

Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerin duygusal zekâ alt boyutları düzeylerinin toplam iş doyumuna etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır. Duygusal zekâ alt boyutu (kişisel farkındalık, kişiler arası ilişkiler, stres yönetimi, uyum yeteneği ve genel ruh hali boyutları) adım adım seçme (stepwise) metoduyla eklenmiştir.

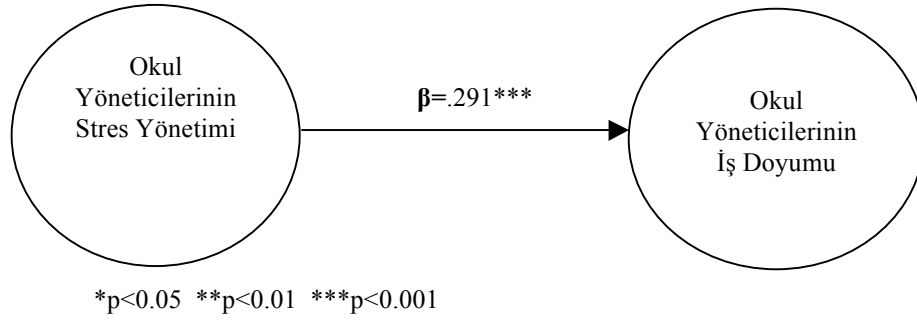
Tablo 4.18. Okul yöneticilerde duygusal zekâ alt boyutlarının iş doyumu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Toplam İş Doymu							
Bağımsız Değişkenler		B	S. H	β	t	P	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	(Sabit)	3.513	.174		20.144	.000	1.414	.030	.083***
	Yaş	-.109	.078	-.174	-1.401	.163			
	Kıdem	.121	.091	.162	1.318	.190			
	Cinsiyet	-.153	.113	-.128	-1.354	.178			
2. Adım	(Sabit)	2.394	.355		6.737	.000	4.335***	.112	
	Yaş	-.070	.075	-.113	-.934	.352			
	Kıdem	.107	.088	.144	1.217	.226			
	Cinsiyet	-.147	.109	-.122	-1.352	.178			
	Stres Yönetimi	.311	.087	.291	3.569	.000			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, 1. adımda okul yöneticilerinin cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra adımsal (stepwise) regresyon analizi ile modele 5 duygusal zekâ alt boyutu eklenmiştir. Yapılan adımsal regresyon analizi sonucunda okul yöneticilerin duygusal zekâ alt boyutlarından iş doyumunu anlamlı yordayan sadece stres yönetimi ($\beta=.291$) olmuştur. Yöneticilerin duygusal zekâ alt boyutlarından stres yönetimi boyutu okul yöneticilerin iş doymu düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ve modelimiz anlamlıdır ($F=4.335$, $p<.001$). Demografik değişkenlerimizden cinsiyet, yaş ve kıdem kontrol edildiğinde yöneticilerin toplam iş doyumundaki varyansın %8’i bu modelde okul yöneticilerin duygusal zekâ alt boyutlarından stres yönetimi ile açıklanmaktadır ($\Delta R^2=.083$, $p<.001$).

Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş ve kıdem) kontrol edilerek Okul yöneticilerin toplam iş doyumunun en iyi yordayıcısı olan okul yöneticilerin duygusal zekâ alt boyutu (stres yönetimi) Şekil 4.2’de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının toplam iş doyumları üzerindeki etkisi

Şekil 4.2’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının alt boyutu stres yönetimi ile iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta=0.291$, $p<.001$). Buna göre stres yönetimi düzeyi yüksek olan okul yöneticilerin onların iş doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur.

5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar sıralanmış ve bunlarla ilgili tartışmaya yer verilmiştir. Son olarak bazı öneriler sunulmaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada katılımcılar daha çok müdür yardımcısı görevindeki yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışma örnekleminin yaklaşık yarısı 31-40 yaş arası genç kişilerden oluşmuştur. Yöneticilerin yarısından fazlası, öğrenim durumu lisans mezunu olan okul yöneticilerden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin yaklaşık yarısı branş öğretmenliğinden gelmektedir. Okul yöneticilerinin yaklaşık yarısının ise 11-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip oldukları belirlenmiştir.

- Birinci alt problemin sonucuna yönelik olarak yapılan çalışmada araştırmaya katılan okul yöneticilerinin duygusal zekâ ($\bar{X}=4,19$) ve iş doyum düzeyleri ($\bar{X}=3,45$) yüksek olarak bulunmuştur. İş doyum düzeyleri duygusal zekâdan daha düşük değerde bulunmuştur.
- İkinci alt problem ilk olarak çalışmada okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyet, yaş, gibi demografik özellikler ve branş, görev, öğretim durumu ve kıdem gibi özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamaya yönelik olarak yapılan analizler sonucunda;

Okul yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre toplam duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadın okul yöneticilerin duygusal zekâlarının, erkek yöneticilerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Duygusal zekâ alt boyutlarında, sadece okul yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre kişiler arası ilişkiler boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Kadın yöneticilerin duygusal zekâlarının, erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kadınlar daha duygusal insanların olduklarından dolayı böyle çıkması doğal beklentidir. Bu

bulguya benzer şekilde bulunmuş, Kızıl (2014) tarafından yapılan araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal zekâ puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin duygusal zekâların, erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Cinsiyet alt boyutların tamamı için anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır. Tüm alt boyutlarda kadın öğretmenlerin duygusal zekâları, erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Fakat bu tez çalışmasında ise sadece duygusal zekâ alt boyutlarında, okul yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre kişiler arası ilişkiler boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Kadın yöneticilerin duygusal zekâlarının, erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Okul yöneticilerin branş değişkenine göre toplam duygusal zekâ düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Branş öğretim olan okul yöneticilerinin duygusal zekâlarının, sınıf öğretim yöneticilerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, Yerli (2009) yöneticileri branşlarına göre değerlendirerek, sınıf öğretmeni olan yöneticilerin duygusal zekâ özelliklerinin diğer branşlardan daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Türkçe, fen, yabancı diller ve matematik öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri, diğer branşlar grubundan anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Fakat Kızıl'ın (2014) çalışmasında öğretmenlerin branş değişkenine göre duygusal zekâ puanları incelediğinde özellikle sınıf öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin, branşı fen-matematik bilimleri olan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerine göre yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarımızdan farklı olarak Babaoğlu'nun (2010) okul yöneticilerinde duygusal zekâ araştırmasında değişkenlerden sadece yöneticinin branşını sınıf öğretmenliği ya da diğer branşlardan olup olmamasına ve çalıştığı kurumunun ilköğretim ya da ortaöğretim olmasına göre duygusal zekâ puanlarının farklılaştığı, diğer değişkenlere göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Duygusal zekâ alt boyutları bakıldığında ise, sadece okul yöneticilerin branş değişkenine göre stres yönetimi boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Branş öğretim yöneticilerin duygusal zekâlarının, sınıf öğretiminden gelen yöneticilere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Okul yöneticilerin görev değişkenine göre toplam duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Duygusal zekâ alt boyutları bakıldığında ise, sadece okul yöneticilerin görev değişkenine göre kişiler arası ilişkiler boyutunda anlamlı farklılık görülmektedir. Müdür yardımcısı görev yapan yöneticilerin duygusal zekâlarının, müdür görev yapan yöneticilerden göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Müdür yardımcılarının kişiler arası ilişkiler boyutunun daha yüksek çıkmasının nedeni, müdür yardımcılarının öğrencilerle, velilerle ve diğer öğretmenlerle daha sık görüşmesi, daha çok muhatap olması olabilir. Çünkü bir okulda gelen bu kişiler öncelikle müdür yardımcısı ile muhatap olmaktadır.

Okul yöneticiler kıdem değişkenine göre toplam duygusal zekâ ve duygusal zekâ alt boyutları düzeyleri anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kıdem yılının artmasıyla kişisel tecrübelerin de artması ve dolayısı ile duygusal zekâ seviyesinin yükselmesi beklenmektedir ancak kişiler yaşantılarını kendileri belirledikleri için bu sonucun örneklem grubundan kaynaklandığı düşünülebilir. Araştırmanın sonuçlarına destek olarak, Öztürk (2006) da araştırma sonuçlarında okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeylerinde kıdeme göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Araştırma sonuçlarımızdan farklı olarak Balcı, Yılmaz, Odacı ve Kalkan'ın (2003) yöneticilik kursuna katılan 139 yönetici aday adayıyla yaptıkları araştırma sonuçlarına göre yönetici aday adaylarının hizmet yılına göre duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Okul yöneticiler yaş değişkenine göre toplam duygusal zekâ ve duygusal zekâ alt boyutları düzeyleri anlamlı farklılık bulunmamıştır. Duygusal zekâ yaşın ilerlemesi ile değişen ve gelişen bir durum değildir, kişinin istek ve çabaları sonucunda gelişme fırsatı bulur. Acar'ın (2001) araştırma sonuçlarında da yaş bakımından yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Aynı şekilde, Öztürk (2006) da araştırma sonuçlarında okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeylerinde yaşa göre anlamlı bir fark görülmemiştir.

Okul yöneticilerin öğrenim durumu değişkenine göre toplam duygusal zekâ açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Duygusal zekâ alt

boyutlarına bakıldığında stres yönetimi boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Doktora grubu yöneticilerin stres yönetimi puanlarının yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, kişinin öğretim düzeyinde ilerlemeyle sorumluluk alıp problemlerini kendi başına çözmesinin kişisel becerilerin gelişmesinde etkili olmasına bağlanabilir. Ayrıca doktora yapan yöneticilerin başarı beklenti düzeyleri daha yüksek olabilir ve bu yüksek başarıya ulaşılmadığında stress ortaya çıkmış olabilir. Bunun yanında örgütün eğitiminde sağladığı avantajların yanında adaptasyon problemleri, maddi sıkıntılar, eğitim ortamından kaynaklanan problemler gibi dezavantajların daha çok strese sebep olduğu düşünülebilir. Duygusal zekâ alt boyutları uyum yeteneği boyutunda da anlamlı farklılık bulunmuştur. Okul yöneticilerinde en düşük uyum yeteneği doktora grubunda bulunmuştur. Bunun nedeni eğitim seviyesi arttıkça kişinin ilgi alanı da değişmektedir. İlgi alanı aynı olmayan kişiler ile bir arada bulunmak da insanın uyum yeteneğini azaltabilir.

Okul yöneticilerinin iş doyumları düzeylerinin cinsiyet, yaş, gibi demografik özellikler ve branş, görev, öğretim durumu ve kıdem gibi özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamaya yönelik olarak yapılan analizler sonucunda;

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre toplam iş doyumları ve iş doyumları alt boyutları düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kubilay (2013) iş doyumları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelendiğinde, genel iş doyumları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Araştırma sonuçlarımızdan farklı olarak Şahin (1999) ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada kadın öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin erkek öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden yüksek olduğunu bulmuştur.

Okul yöneticilerinin branş değişkenine göre toplam iş doyumları ve iş doyumları alt boyutları düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Araştırma sonuçlarımızdan farklı olarak Kara (2004) ilköğretim ve ortaokul yöneticilerinin iş doyumları düzeylerinin branş değişkenine göre farklılaşma durumunu belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin iş doyum ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanlar ile branş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Analiz sonucunda branş öğretmenliğinden gelen okul yöneticilerinin iş doyumları düzeylerinin

sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin görev değişkenine göre toplam iş doyumunu ve iş doyumunu alt boyutları düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde bulgulara ulaşmış olan Kubilay (2013) araştırmasında eğitim yöneticilerinin okuldaki görevleri onların iş ve yaşam doyumlarını etkilemediği görülmüştür. Okul müdürü ya da okul müdür yardımcısı olmak iş ve yaşamda doyuma ulaşma konusunda bir fark yaratmamaktadır.

Okul yöneticilerinin kıdem değişkenine göre toplam iş doyumunu ve iş doyumunu alt boyutları düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Balcı, Yılmaz, Odacı ve Kalkan (2003) da yöneticilik kursuna katılan 139 yönetici adayıyla yaptıkları araştırmalarında hizmet yılına göre iş doyumları arasında anlamlı bir fark olmadığını bulmuşlardır. Benzer bulgulara ulaşan Bıçakçılar (2002), lise yöneticilerinin özellikleri ve iş doyum düzeylerini incelediği araştırmasında, müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri ile yöneticilik kıdemi arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Öztürk (2006) de araştırma sonuçlarında okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinde kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Tezcan (2004) ise ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumunu konulu araştırmasında yöneticilik kıdemi ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu bulgusuna ulaşmıştır. Tezcan (2004) yaptığı çalışmada 10 yıldan daha az yöneticilik kıdemine sahip müdür yardımcılarının iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğunu tespit etmiştir.

Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre toplam iş doyumunu ve iş doyumunu alt boyutları düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, Balcı ve arkadaşlarının (2003) yönetici adaylarıyla, Kubilay (2013) eğitim yöneticileri ile yaptığı araştırma sonuçlarıyla paraleldir. Araştırma sonuçlarımızdan farklı olarak Kara (2004) da ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin iş doyumunu düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşma durumunu belirlemek üzere yaptığı analiz sonucunda okul yöneticilerinin iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum alt boyutundan aldıkları puanlar ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulmuştur. 51 ve üzeri yaş

grubundaki yöneticilerin içsel doyumlarının diğer yaş grubundaki yöneticilerin içsel doyumlarına göre yüksek olduğu tespit etmiştir.

Okul yöneticilerinin öğrenim durumu değişkenine göre toplam iş doyumunu ve iş doyumunu alt boyutları düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Benzer bulgulara ulaşan Kara (2014) iş doyumunu düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşma durumunu belirlemek üzere yaptığı analiz sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

- Üçüncü alt problemin duygusal zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olup olmadığını saptamaya yönelik olarak yapılan korelasyon testi sonucunda okul yöneticilerinin toplam duygusal zeka düzeyleri ile toplam iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir şekilde orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yani duygusal zekâ yüksek olan okul yöneticilerinin iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bireyin kendisinin ve başkalarının içinde bulunduğu duyguları doğru biçimde algılayıp değerlendirmesi, ifade etmesi, bu duygular arasında ayırım yapıp; elde ettiği bilgileri davranışlarında kullanmasıyla ilgili kabiliyetlerini tanımlayan duygusal zekâ kişinin özel yaşamının yanı sıra iş ve kariyer yaşamındaki başarısını belirlemede en az diğer faktörler kadar etkilidir.

- Dördüncü alt problemin okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin iş doyumunu düzeylerine etkisini belirlemek için yapılan regresyon testi sonucunda öncelikle okul yöneticilerde duygusal zekâ toplam boyutunun iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucuna göre, okul yöneticilerinin toplam duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ($\beta=.326$, $p<.001$). Buna göre duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticileri onların iş doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur. Duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren pek çok araştırma yapılmıştır. Literatürde araştırmamızı destekleyen bulgulardan Balcı, Yılmaz, Odacı ve Kalkan (2003), yönetici adaylarının duygusal zekâları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yönetici aday adaylarının duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumları arasında $p<.05$ düzeyinde pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Tezcan (2004) duygusal zekâ ve iş doyumunu arasındaki

ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Çalışmada duygusal zekânın iş doyumunu pozitif etkilediği görülmüştür. Downey (2005) eğitim yöneticilerinin duygularının, onların iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, duygusal zeka, ruh hali (mood) ve duygusal eğilim (emotional disposition) ile iş doyumunun boyutları olan; genel, içsel, kişiler arası, kolej, fakülte ve yaşam doyumunu arasında pozitif korelasyon bulunduğu bulunmuştur. Karakuş (2008) öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, onların iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemiş, öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin, onların hem örgütsel vatandaşlık davranışları, hem de iş doyumunu düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bulmuştur. Sirem (2009) toplam duygusal zekâ düzeyi ile toplam iş tatmini arasında istatistikî olarak düşük düzeyde de olsa anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Çömez (2012) akademisyenlerin iş tatmini ile duygusal zekâ düzeyi arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki mevcut olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bunlara karşın Millet (2007) tarafından yapılan araştırmada ise bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu araştırmada olduğu gibi bu konuyla ilgili araştırmaların çoğunda, duygusal zekânın iş doyumunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Yine bu yönde bulgular elde eden Sy vd. (2006) yüksek duygusal zekâyâ sahip olan iş görenlerin, duygularını belirleme ve düzenleme konusunda daha becerikli olduklarını, onların işlerinden daha fazla doyum elde etmelerini sağlayacak uygun eylemlere yönlendirdiğini ifade etmektedirler.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ alt boyutlarında iş doyumunu yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucuna göre, okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin boyutlarından sadece stres yönetimi boyutu ile toplam iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur ($\beta=0,291$, $p<0.05$). Buna göre, okul yöneticilerin stres yönetimi becerileri yüksek düzeyde bulunduğu okullarda toplam iş doyumunu daha fazla olacağı sonucuna ulaşılabılır. Bu bağlamda duygularını kontrol eden, nerede hangi duyguyu kullanacağını bilen yöneticiler okulda olumlu bir okul iklimi oluşturacağından daha memnun ve yüksek iş doyumunu elde edecekleri söylenebilir. Karakuş'a (2008) göre duygusal zekânın alt boyutlarından mutluluk,

stres yönetimi ve kişiler arası ilişkiler boyutları, öğretmenlerin hem genel iş doyumlarını hem de içsel doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir.

5.2. Öneriler

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

5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Duygusal zekâ çok önemli bir kavram olduğundan dolayı geleceğin nesillerine eğitimin her aşamalarında (okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise, üniversite...) duygusal zekâ öğretim programına yer verilmelidir.
- Okul yöneticilerinin sahip oldukları yüksek düzeyde duygusal zekâ, onların iş doyumunu düzeylerini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Tüm okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde bu duygusal yeterliklerle donatılmaları yönünde çaba sarf edilmesinde eğitim kurumlarının etkililiği ve verimliliği açısından fayda görülmektedir.
- Okul yöneticilerinin “stres yönetimi” becerilerine sahip olmalarının, bütün sonuç değişkenlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu konuda okul yöneticilerinin, stres faktörleri durumlarında olumlu bir biçimde mücadele etmelerinde ve yöneticilere stresle olumlu bir biçimde başa çıkmaları konusunda yardımcı olmalarında fayda görülmektedir.

5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Bu çalışma Gaziantep ilinde gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışma farklı illerde yapılabilir.
- Bu araştırma sadece resmi okullarda görev yapan yöneticilere uygulanmıştır. Özel okullarda görev yapan yöneticilere uygulanıp sonuçları kıyaslanabilir.
- Sonuç olarak, bu çalışmada okul yöneticilerin duygusal zekâlarının iş doyumunu yordamasında aracılık etkisi incelenmiştir. Duygusal zekânın iş doyumuna neden olabildiği ve bu pozitif ilişkinin bazı meslek gruplarında,

diğerlerine göre çok daha açık olduğu gör÷lmektedir. Gelecekte yapılacak benzer çalışmalar, bu pozitif ilişkinin gör÷ldüğü başka meslek gruplarını da literatüre katacaktır. Yine bundan sonraki araştırmaların çok daha geniş örneklemlerle çalışmaları alınan sonuçların genellenebilirliğini daha da artıracaktır.



KAYNAKLAR

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership and Organizational Development Journal*, 19(3), 137-146.
- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships. *Journal of Psychology*, 134(2), 169-184.
- Acar, F.T. (2001). Duygusal zekâ yeteneklerinin göreve ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Acar, F.T. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 55.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. & Büyükkayıkçı H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 143-342.
- Alamarat, M. (2014). Duygusal zekâ düzeyi ve etkili bir lider arasında ilişkinin incelenmesi. *Ürdün Dergisi*, 10(2), 177-190.
- Alderfer, C.P. (1972). Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press.
- Allozi, H. (2012). Ortaöğretim okullar müdürleri duygusal zeka düzeyleri ve öğretmenler örgütsel bağlılığı üzerine etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Middle East Üniversitesi, Amman.
- Alkan, C. (1983). Üniversite yönetiminde iletişim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(2), 15.
- Altınışik, S. (2000). Eğitimde toplam kalite yönetiminin sağlanmasında okul yöneticilerinin iş doyumunun önemi. 5. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 01-03 Eylül, KATÜ Fatih Eğitim Fakültesi, Trabzon.

- Anık, C. (2007). Eğitimcinin performansını niteleyen faktörler. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 135.
- Akbaba, A. & Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1).
- Akçadağ, S. & Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 438.
- Akkirman, A.D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2).
- Aksaraylı, M. & Özgen, İ. (2008). Akademik kariyer gelişiminde duygusal zekânın rolü üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 755-769.
- Aktaş, A. & Gök, B. (2010). Örgütsel bağlılığın işgören başarımı üzerindeki etkisi: Antalya'daki A grubu seyahat acentesi çalışanları üzerine bir araştırma. 11. Ulusal Turizm Kongresi, 2-5 Aralık, Kuşadası. Ankara: Detay.
- Armstrong, M. (1999). *Handbook of Human Resource Management Practice*. UK: Kogan Page.
- Arslantaş C.C. & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1).
- Atabek, E. (2000). *Bizim Duygusal Zekâmız*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2).
- Atay, K. (2002). Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümü stratejileri arasındaki ilişki. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, (31), 344-355.
- Atmaca, K. (2010). İnsan kaynakları yönetimi ve etik. *Sayıştay Dergisi*, (76), 68.

- Avcı, S. (2013). Yöneticilerdeki duygusal zeka yeteneklerinin kendi iş tatminleri üzerinde etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 119-136.
- Balcı, İ. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zekâ becerilerini kullanabilme düzeyleri konusunda yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Balcı, S., Yılmaz, M., Odacı, H. & Kalkan, M. (2003). Yönetici adaylarının duygusal zekâ ve iş doyumları düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. 7. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, 9-11 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Baltaş, Z. (2006). İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zekâ. İstanbul: Remzi.
- Bakan, İ. & Bulut Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımına dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31.
- Barchard, K.A & Hakstian, A.R. (2004). The nature and measurement of emotional intelligence abilities: Basic dimensions and their relationships with other cognitive ability and personality variables. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 437-462.
- Barlı, Ö. (2008). Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış. İstanbul: Aktif.
- Bar-On, R. (2004). Bar-On Emotional Quotient Inventory: A Measure of Emotional Intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Başaran, İ.E. (1991). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Gül.
- Başaran, İ.E. (1996). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: Yargıcı.

- Beceren, E. (2004). Duygusal zekâ nedir? Duygusal zekâ kavramının gelişimi, (<http://www.duygusalzekâ.net/>).
- Bektaş, M. & Erkal, P. (2007). Kamu ve özel sektörde çalışan büro elemanlarının etik olaylara bakış açısı üzerine bir araştırma: Balıkesir ve Burdur illeri alışması. 6. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 25-27 Ekim, Ankara.
- Berber, S. (2011). Tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki: Kule personeli üzerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Büyüköztürk, ř. (2014). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi.
- Canbulat, S. (2007). Duygusal zekânın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin araştırılması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Cengiz, E., Acuner, T. & Baki, B. (2010). Liderlerin sahip oldukları duygusal örgütsel yaratıcılık üzerine etkileri: Bir model önerisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1).
- Coco, C.M. (2009). Emotional intelligence and job satisfaction: The EQ relationship for deans of U.S. business schools. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Anderson University, Indiana.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (2010). Liderlikte Duygusal Zeka. İstanbul: Sistem.
- Cote, S. & Miners, C.T.H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.

- Craig, J.B. (2008). The relationship between the emotional intelligence of the principal and teacher job satisfaction. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, University of Pennsylvania, Pennsylvania, 91-96.
- Cüceloğlu, D. (2011). İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları. İstanbul: Remzi, 229.
- Çağırıcı, S. (2007). Genel iletişim bilgileri perspektifinden hasta-eczacı iletişimi. *Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 36(1).
- Çam, O., Akgün, E., Babacan Gümüş, A., Bilge, A. & Keskin, G. (2005). Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6.
- Çelik, C. & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3).
- Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin yönetsel etkinlik algılamalarına ilişkin bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 69-70.
- Çömez, F. (2012). Duygusal zeka-iş tatmini ilişkisi. Celal Bayar Üniversitesi akademisyenleri üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Dağlı, G. Silman, F. & Çağlar, M. (2010). Liderlerin başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (17), 26.
- Davis, K. (1984). İşletmelerde İnsan Davranışı (Çev: K. Tosun Başkanlığında Tomris Somay ve diğerleri). İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Dede, S. & Yaman, S. (2008). Fen öğrenmeye yönelik motivasyon ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED)*, 2(1), 21.

- Demir, C., Yılmaz, M.K. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 213-214.
- Downey, J.A. (2005). The influence of emotion on perceptions of job satisfaction among community college administrators in Virginia. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, University of Virginia.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 4, 341-372.
- Duncan, D. (2002). Emotionally intelligent female primary headteachers: The new women of power? *Education*, 3(13), 48-54.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2).
- Edizler, G. (2010a). İnsan kaynakları yönetiminde duygusal zekâ ölçüm modelleri. *Journal of Yasar University*, 18(5).
- Edizler, G. (2010b). Karizmatik liderlikte duygusal zekâ boyutuyla cinsiyet faktörüne ilişkin literatürel bir çalışma. *Selçuk İletişim Dergisi*, 6(2).
- Ege, B. (2000). İşgören tatminini etkileyen faktörler ve iş gören tatmini ile işgören davranışı üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu S.Z. & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(5).
- Erdoğan, İ. (2000), Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fak, İstanbul: Sistem.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta.

- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Erkoç, Z. (2007). *Okullarda İş Motivasyonu Nasıl Sağlanır?* İstanbul: Beta.
- Epstein, J.H. (1998). Computers with emotions. *The Futurist Dergisi*. 32(3), 4-5.
- Fisher, C.D. (2002). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1-15.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin.
- Goleman, D. (1995). Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir? 33. Basım, İstanbul: Varlık.
- Goleman, D. (2000). *Duygusal Zekâ (Çev: Banu Seçkin Yüksel)*, 17. Basım, İstanbul: Varlık.
- Goleman, D. (2010). *Duygusal Zekâ*. 33. Basım, İstanbul: Varlık.
- Goleman, D. (2011). *İş Başında Duygusal Zekâ*. 9. Basım, İstanbul: Varlık.
- Goleman, D. (2012a). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan daha önemlidir? (Çev. Klinik Psikolog Banu Seçkin Yüksel)*, 35. Basım, İstanbul: Varlık.
- Goleman, D. (2012b). *Sosyal Zekâ (Çev. Osman Çetin Deniztekin)*. 3. Basım, İstanbul: Varlık.
- Goleman, D. (2012c) *İş Başında Duygusal Zekâ (Çev. Handan Balkara)*. 10. Basım, İstanbul: Varlık.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Yeni Liderler (Çev. Filiz Nayır-Osman Deniztekin)*. İstanbul: Varlık.
- Greenberg, J. & Bar-On, R.A. (2003). *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gruneberg, M.M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. London: The Macmillan.

- Güllüce, A.C. (2006). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki: Yöneticiler üzerine bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi.
- Güçlü, N. (1996). Eğitim Yöneticiliği ve Sosyal Beceriler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4, 555-564.
- Gül, H., Oktay, E. & Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkileri: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 15.
- Gümüş, M. (1999). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar. 2. Basım, İstanbul: Alfa.
- Güney, S. (2006). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S. & Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Gürsel, M. (1997). Okul Yönetimi. Konya: Mikro.
- John, G.T. (1995). Managing the behaviour of people working in teams. *International Journal of Project Management*, 13(1).
- Halis, M. (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1).
- Harris, B. (2004). Leading by heart. *School Leadership and Management*, 24(4), 391-404.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York: John Wiley & Sons.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1987). Educational Administration: Theory, Research, and Practice (4th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- İşbilir, H. (2005). İlköğretim okul yöneticilerinin duygusal yeterlilikleri ile kullandıkları yönetsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına

dayalı olarak incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi.

Locke, E.A. (1976). Dunnette, M.D. (Ed.). Nature and causes of job satisfaction. In: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (97), Chicago.

Lopes, P.N. Bracket, M.A., Nezlek, J.B., Schütz, A., Sellin, I. & Salovey, P. (2004). Emotional Intelligence and Social Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018-1034.

Maçın, E. (2010). Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi.

Masaaki, I. (1997). Kaizen Bridgestone Sabancı Lastik San ve Tic. A.Ş. 3. Basım, İstanbul.

Maslow, A.J. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.

Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.

Mayer, J.D. & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Millet, T. (2007). An examination of trait emotional intelligence factors: Their relationship to job satisfaction among police officers. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Capella University, Minneapolis.

Newman, D.A., Joseph, D.L. & MacCann, C. (2010). Emotional intelligence and job performance: The importance of emotion regulation and emotional labor context. *Industrial and Organizational Psychology*, (3), 159-164.

Kara, E. (2014). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin iş doyumunu ile problem çözme becerileri arasında ilişkinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Karakuş, M. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş

doyumunu düzeylerine etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (1985). *İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*, 5. Basım, İstanbul: Beta.
- Kaya, İ. & Kozak, M.A. (2006). Kariyer uygulamaları ve duygusal zekâ: Beş yıldızlı otel işletmesinde bir araştırma. 3. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Ulusal Serbest Bildirileri, Kuşadası.
- Kaynak, T. (1975). Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 1(2).
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1.
- Kızıl, Ş. (2014). Öğretmenlerin duygusal zekaları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 9. Basım, İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan.
- Korman, A. (1978). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji* (Çev: İlhan Akhun-Cevat Alkan). Ankara: Milli Eğitim.
- Köknel, Ö. (1997). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*. 11. basım, İstanbul: Altın Kitaplar.
- Köksal, E. (2005). İş tatmini açısından Kütahya emniyet müdürlüğünde karşılaştırmalı bir uygulama: Adli polis-idari polis. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi.

- Kubilay, S. (2013). Eğitim kuramlarında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu ve yaşam doyumunu düzeylerinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Onaran, O. (1975). Örgütlerde Karar Verme. 2. Basım, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(4), 25.
- Oksay, A. (2005). Çalışanlarda iş tatmini: Sağlık sektörü üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Örücü, E. & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 41.
- Özcan, E.D. (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini. 1. Basım, İstanbul: Beta.
- Özdemir, A. (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18.
- Özdemir, S. & Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 148.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel.
- Öztekin, A. (2006). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zekâ becerilerini okul yönetiminde kullanma düzeylerinin değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Öztürk, Y. & Alkış, H. (2011). Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmininin ölçülmesi üzerine bir araştırma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14).
- Rırfh, B., Hatzesn, M., Bramel, M.H. & Gibbon, T. (2001). The relation of LD and gender with emotional intelligence in college students. *Journal of Learning Disabilities*, 34(1), 66-78.
- Palmer, B., Donaldson, C. & Stough, C. (2002). Emotional intelligence and lifesatisfaction. *Journal of Personality and Individual Differences*, 33(7).
- Polat, S. & Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin duygusal zeka ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 22, 6.
- Sartorius, M. (1999). Kadınlarda Duygusal Zekâ (Çev. Sebnem Can Erendor), İstanbul: Varlık.
- Savaş, A.C. (2012). Okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 139-148.
- Sapançalı, F. (2003). Çalışanların güdülenmesinde kullanılan özendirici araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 22(4).
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Bobik, C., Coston, T.D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E. & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-536.
- Singh, P. & Manser, P.P. (2008). Relationship between the perceived emotional intelligence of school principals and the job satisfaction of educators in a collegial environment. *Africa Education Review*, 5(1), 109-130.
- Sirem, S. (2009). Duygusal zekâ düzey ve iş tatmini ilişkisinin analizi: Afyonkarahisar ili kamu sağlık çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Shamir, B., House, R. ve Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(4), 577-594.
- Shapiro, L.E. (1997). Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek. 3.basım, İstanbul: Varlık.
- Spaeth, K.S. (2007). School administrators: Leadership and emotional intelligence. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Nippising University North Bay, Ontario, Canada.
- Sy, T., Tram, S. & O'Hara, L.A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68(3), 461-473.
- Şahin, İ. (1999). İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159).
- Şahinkaya, B., (2006). Yöneticilik ve liderlikte duygusal zekâ. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi.
- Şişman, M. (2010). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara: Pegem Akademi.
- Reed, T.G. (2005). Elementary principal emotional intelligence, leadership behavior, and openness: An exploratory study. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, The Ohio State University.
- Rhodes, E. & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonalrelations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-536.
- Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1).

- Taş, A. & Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (9),17- 30.
- Tevrüz, S. & Sürekli, D. (1996). Davranış Düzeltmede Gudu Teorilerinin Katkısı- Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. İstanbul: Kalder.
- Tezcan, D. (2004). Duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tosun, K. (1992). İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, 6. Baskı, Ankara: Savaş.
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal Zekâ. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, (1), 16-17.
- Tuna, Y. (2008). Örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin duygusal zekâ yeterlilikleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Turanlı, A. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekânın üç boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209-217.
- Uztuğ, F. (2006). Demiray, U. (Ed). İletişim Engel ve Etmenleri: Genel İletişim. Ankara: Pegem Akademi.
- Ülke, S.M. (1997). İş doyumunu açısından eğitim iş görenlerinin Türkiye'deki durumu. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya.
- Ülker, H.İ. (2008). Kurumsal liderlikte duygusal yeterlilik. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 74-84.
- Villard, J.A. (2004). Determining the relationship between job satisfaction of county extension unit employees and the level of emotional intelligence of extension county chairs. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ohio State University.

- Yaşarsoy, E. (2005). Duygusal zekâ gelişim programının, eğitilebilir zihinsel engelli öğrencilerin davranış problemleri üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi.
- Yaylacı, Ö.G. (2006). Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği. İstanbul: Hayat.
- Yerli, S. (2009). İlk ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin duygusal zekâ ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yoder, D.M. (2005). Organizational climate and emotional intelligence: An appreciative inquiry into a “leaderful” community college. *Community College Journal of Research & Practice*, 29(1), 45–62.
- Wahba, M.A. & Bridwell, L.G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 15, 212-240.
- Wong, C.S. & Law, K.S. (2002). The effect of leaders' and followers' emotional intelligence on performance and attitudes: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Wikipedia (2015) (www.wikipedia.org).

EKLER

EK 1: Duygusal Zekâ Ölçeği

Değerli Meslektaşım;

Bu anket formu Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan “Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâlarının İş Doyumlarına Etkisi” Bir Araştırma konulu yüksek lisans tezinin uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Anket sorularının doğru veya yanlış cevapları yoktur. Amaç tamamen mevcut durumu ölçmeye yönelik olduğundan, sorulara samimiyetle vereceğiniz yanıtlar araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenilirliğine katkıda bulunacaktır. Lütfen **cevaplandırılmamış soru bırakmayınız ve her soru için yalnız bir seçeneği işaretleyiniz.** Bu sorulara katılma derecenizi belirleyen beş seçenek yer almaktadır. Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanını, altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Yardımlarınız için teşekkür eder meslek yaşamınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Bülent DÖŞ – Öğr. Yaman AMER
Zirve Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ:

MADE NO	Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	Yaşınız? <input type="checkbox"/> 20–30 <input type="checkbox"/> 30–40 <input type="checkbox"/> 40–50 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	Branşınız? <input type="checkbox"/> Sınıf Öğrt. <input type="checkbox"/> Branş Öğrt	Mesleki Kıdeminiz? <input type="checkbox"/> 1–10 yıl <input type="checkbox"/> 10–20 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üzeri					
	Öğrenim Durumunuz? <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora	Göreviniz? <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müdür yard.					
1	Fiziksel görüntümden memnunum.		1	2	3	4	5
2	Çoğu durumda kendimden eminimdir.		1	2	3	4	5
3	Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.		1	2	3	4	5
4	Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim		1	2	3	4	5
5	İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.		1	2	3	4	5
6	Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.		1	2	3	4	5
7	Genellikle en iyisini ümit ederim.		1	2	3	4	5
8	Çok zor durumların üstesinden geleceğine inanıyorum.		1	2	3	4	5
9	Gülümsemek benim için zordur.		1	2	3	4	5

10	Oldukça neşeli bir insanımdır.	1	2	3	4	5
11	İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler..	1	2	3	4	5
12	Zorluklarla baş edebilme yaklaşımı, adım adım ilerlemektir.	1	2	3	4	5
13	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
14	Başkalarına göre, bana güvenmek zordur.	1	2	3	4	5
15	Başka insanlara saygı duyarım.	1	2	3	4	5
16	Çevremdekilerle iyi geçinemem.	1	2	3	4	5
17	İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.	1	2	3	4	5
18	Başkalarıyla iyi ilişkilerim vardır.	1	2	3	4	5
19	Başkalarına neler olduğunu önemserim.	1	2	3	4	5
20	Diğer insanların duygularını incitmemeye önem gösteririm.	1	2	3	4	5
21	Öfkemi kontrol etmem zordur.	1	2	3	4	5
22	Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.	1	2	3	4	5
23	Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.	1	2	3	4	5
24	Endişeliyimdir.	1	2	3	4	5
25	Benim için yeni şartlara ayak uydurmak oldukça kolaydır.	1	2	3	4	5
26	Bazı şeyler için fikrimi değiştirmem oldukça zordur.	1	2	3	4	5
27	Abartmayı severim.	1	2	3	4	5
28	Problemin çözümüne dair farklı çözüm yolları düşünmeye çalıştıkça tıkanır kalırım.	1	2	3	4	5
29	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genelde işlerin düzeleceğine inanırım.	1	2	3	4	5
30	Benimle beraber olmak eğlencelidir.	1	2	3	4	5
31	Konuşmaya başlayınca zor susarım.	1	2	3	4	5
32	Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.	1	2	3	4	5

EK 2: İş Doyum Ölçeği

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ:

Aşağıdaki 20 soru okul yöneticilerin iş doyumuyla ilgilidir. Aşağıdaki 20 sorunun her birinde, işinizle ilgili faktörlerden duyduğunuz memnuniyet dereceniz ölçülmeye çalışılmaktadır. Lütfen aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz.

Madde No.	Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	Yaşınız? <input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 30-40 <input type="checkbox"/> 40-50 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	KISMEN KATILYORUM	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
	Branşınız? <input type="checkbox"/> Sınıf Öğrt. <input type="checkbox"/> Branş Öğrt.	Mesleki Kıdeminiz? <input type="checkbox"/> 1-10 yıl <input type="checkbox"/> 10-20 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üzeri					
	Öğrenim Durumunuz? <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora	Göreviniz? <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müdür yard.					
1	Bu iş beni her zaman meşgul edecek aktiviteler sağlamaktadır.		1	2	3	4	5
2	Bu işte bana tek başıma (bağımsız olarak) çalışma olanağı sağlanmaktadır.		1	2	3	4	5
3	Bu işte ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım bulunmaktadır.		1	2	3	4	5
4	Bu iş bana toplumda " saygın bir kişi " olma şansını vermektedir.		1	2	3	4	5
5	İlçe milli eğitim müdürümün çalışanlar ile olan sosyal ilişkileri tatmin edici düzeyde değildir.		1	2	3	4	5
6	İlçe milli eğitim müdürümün bana sağladığı rehberlik ve destek beni memnun edici düzeydedir.		1	2	3	4	5
7	Bu meslek içinde vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilmekteyim.		1	2	3	4	5
8	Bu meslek bana sabit bir iş (iş garantisi) sağlamaktadır.		1	2	3	4	5
9	Bu iş bana başkaları için faydalı bir şeyler yapabilme olanağı sağlamaktadır.		1	2	3	4	5
10	Bu iş içinde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansına yeterince sahip değilim.		1	2	3	4	5
11	Bu iş içinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansına sahibim.		1	2	3	4	5
12	İlçe milli eğitim müdürümün çalışanları yönetim tarzından ve uygulamalarından memnun değilim.		1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret beni tatmin etmiyor.		1	2	3	4	5
14	Bu iş içinde terfi etme olanağına yeterince sahip değilim.		1	2	3	4	5
15	Bu iş içinde kendi kararlarımı uygulama serbestliğine yeterince sahip değilim.		1	2	3	4	5
16	Bu işi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme ve yaratıcılığımı ortaya çıkarabilme şansına yeterince sahip değilim.		1	2	3	4	5
17	Bu iş içindeki çalışma şartlarımdan memnun değilim.		1	2	3	4	5

18	Bu işteki çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları memnun edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında yeterince takdir edilmiyorum.	1	2	3	4	5
20	Bu meslek içinde yaptığım işlerin sonunda başarı duygusunu elde etmekteyim.	1	2	3	4	5
YARDIMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...						



EK 3: İzin Belgeleri

T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN

Adı-Soyadı	Yaman AMER
Kurumu / Üniversitesi	Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma yapılacak il(ler)	Gaziantep
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Araştırma izin talebi İlimiz Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerindeki İlkokul ve ortaokullar.
Araştırmanın konusu	“Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâlarının İş doyumlarına Etkisi”
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev /tez önerisi	Var
Veri toplama araçları	94 maddelik “Duygusal Zekâ Ölçeği” ve 20 maddelik “İş Doyum Ölçeği”
Görüş istenen Birim/Birimler	-----

KOMİSYON GÖRÜŞÜ

Bu araştırma izni isteği komisyonumuzca Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından 07.03.2012 tarihinde yayımlanan 2012/13 sayılı “**Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri**” konulu genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Bilimsel çalışma kapsamında uygulanmak istenen anketlerin bu genelgede belirtilen şartları taşıdığı tespit edilmiş ve söz konusu anketlerin Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkâmil, ilçelerinde bulunan İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan yöneticilere uygulanması **uygun görülmüştür**.

Araştırmacı yapılan araştırmanın iki örneğini, çalışma tamamlandıktan sonra en geç iki hafta içerisinde Müdürlüğümüze CD’ye kayıtlı olarak vermeyi taahhüt eder.
Komisyon kararı Oybirliği ile izin verilmiştir.

KOMİSYON

02.04.2015
Komisyon Başkanı
Yusuî TÜFEKÇİ
Müdür Yardımcısı

Üye
Orhan YURTALANOĞLU
Öğretmen

Üye
Bilal YAZICI
Öğretmen



T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092/605.01/3729577
Konu:Araştırma İzin Talebi

07/04/2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 26/03/2015 tarihli ve 38196035-605.01/334 sayılı yazısı.

Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yaman AMER'in "Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekalarının İş Doyumlarına Etkisi" konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, İlimiz Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilere anket uygulamak isteği ilgi yazıda belirtilmektedir.

Bu nedenle; Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi kapsamında değerlendirilmiş olup, Araştırmacı araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmek üzere, İlimiz Şahinbey ve Şehitkamil İlçelerinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilere anket uygulanması Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Mustafa YANMAZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
.../04/2015

Mustafa CANARSLAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Yeni Valilik Binası 3. Kat Büyükdışçılar/GAZİANTEP
Elektronik Ağ: www.gaziantep.meb.gov.tr
e-posta: gaziantepmem@meb.gov.tr

Md.Yrd. Yusuf TÜFEKÇİ-Strateji Geliştirme Şef E.YILDIRIM
Tel: (0342) 231 10 58 -4330
Faks:(0342) 232 24 10



T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092/605.01/3877612
Konu: Araştırma İzin Talebi

10/04/2015

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi : 26.03.2015 tarihli ve 38196035-605.01-334 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yaman AMER'in "Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekalarının İş Doyumlarına Etkisi" konulu tez çalışmasına veri oluşturmak amacıyla, İlimiz Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilere anket uygulama isteğinin uygun görüldüğüne ilişkin 07.04.2015 tarihli ve 605.01/3729577 sayılı Valilik oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Mustafa CANARSLAN
Vali a
Vali Yardımcısı

EKLER :

- 1- Valilik Oluru (1 Adet)
- 2- Değerlendirme Formu (1 Adet)

Yeni Valilik Binası 3. Kat Büyükköşer/GAZİANTEP
Elektronik Ağ: www.gaziantep.meb.gov.tr
e-posta: gaziantepmemi@meb.gov.tr

Md.Yrd. Yusuf TÜFEKÇİ -Strateji Geliştirme Şef E.YILDIRIM
Tel: (0342) 231 10 58 -4330
Faks: (0342) 232 24 10

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
GELEN EVRAK	
EVRAK TARİHİ	16.04.15
EVRAK NO	1808
SR	2

ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı:** Yaman AMER
2. **Doğum Tarihi:** 06/05/1987
3. **Öğrenim Durumu:** Yüksek lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	Halep Üniversitesi	2011
Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi	Zirve Üniversitesi	2015

Yüksek Lisans Tezi:

“Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâları İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep, 2015.