

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL ZEKÂ VE  
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE  
ETKİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Nazife ORHAN**

İSTANBUL, 2012

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL ZEKÂ VE  
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE  
ETKİLERİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan:

**Nazife ORHAN**

Öğrenci No:

100703021

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Volkan ÖNGEL

İSTANBUL, 2012

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Bankacılık Sektöründe Duygusal Zekâ ve Yenilikçi İş Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 09/07/ 2012.

İmza

Nazife ORHAN

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

03/07/2012

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 100703021 numaralı *Nazife ORHAN*'ın "*Be Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL ZEKA VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.07.2012 tarih ve 2012/21 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red-veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN  
YRD.DOÇ.DR.VOLKAN ÖNGEL



ÜYE  
YRD.DOÇ.DR.SERKAN ÇANKAYA



ÜYE  
PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

# BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL ZEKÂ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Tezi Hazırlayan: Nazife ORHAN

## Özet

Günümüzde gerek ulusal gerek uluslararası alanda faaliyet gösteren tüm işletmeler etkin ve verimli performans sergileyebilmek için duygusal zekâsı ve iş tatmin seviyeleri yüksek, her türlü değişime ve gelişime ayak uydurabilen çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir. Böylece küreselleşmenin etkisiyle oluşan rekabet ortamında işletmelerin rakiplerine karşı direnebilmeleri veya onlar üzerinde üstünlük sağlayabilmeleri daha kolay olabilmektedir. Özellikle de hizmet sektöründe yer alan işletmelerin küresel rekabet gücü elde edebilmeleri için bu tip çalışanları bünyelerinde bulundurmaları önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Buna bağlı olarak bu çalışmada bankacılık sektöründe görev alan, kamu ve özel sermayeli banka çalışanlarının sahip oldukları duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarının iş tatmini üzerine olan etkileri ve birbirleri ile olan etkileşimlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca, duygusal zekâ, yenilikçi iş davranışları ve iş tatmininin çalışılan kurumu göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Duygusal zekâ seviyesine ilişkin verileri elde etmek için Wong ve Law'un geliştirdiği duygusal zekâ ölçeğinden, yenilikçi iş davranışlarına ilişkin verileri elde etmek için Janssen'in geliştirdiği ölçekten ve iş tatminine yönelik verileri elde edebilmek için ise; Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen kısaltılmış "Minnesota" iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır. Oluşturulan anketin 332 kişi üzerine uygulanması ile elde edilen verilerin analizinden sağlanan bulgular; duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarının iş tatmini ile arasında anlamlı ilişki ve etkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Kurumsal açıdan sonuçlar incelendiğinde ise; yenilikçi iş davranışları ve duygusal zekâ açısından farklılıkların olduğu göze çarparken, iş tatminini etkileyen faktörler açısından sektörel bir farklılık söz konusu olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Yenilikçi İş davranışları, İş Tatmini, Bankacılık Sektörü

**THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND  
INNOVATIVE WORK BEHAVIORS ON JOB SATISFACTION IN THE  
BANKING SECTOR**

**Presented by: Nazife ORHAN**

**Abstract**

Nowadays, in order to perform efficiently and productively, all companies either in national or international arena need to have employees whose emotional intelligence and job satisfaction levels are high, and who can keep up with all kinds of changes and developments. Thus it can be easier for the companies to resist and gain advantages over their competitors in the competitive environment caused by globalization. It has started to become more of an issue for the companies especially in the service sector to include such employees to be able to get global competition power. Accordingly, in this study it is aimed to set forth the effects of emotional intelligence and innovative work behaviors on job satisfaction of bankers employed in both state-owned and private banks in the banking sector, and also the interaction of these variables with each other. In addition, it has been also investigated if emotional intelligence, innovative work behaviors and job satisfaction differ in terms of the institution or not. Questionnaire technique has been used as a data collection tool in the research. It has been benefitted from the emotional intelligence scale developed by Wong and Law to obtain the data related to emotional intelligence level; the innovative work behavior scale developed by Janssen to obtain the data related to innovative work behaviors and; the short form of Minnesota job satisfaction scale developed by Weiss, Davis, England and Lofquist to obtain the data related to job satisfaction. The findings obtained from the questionnaire applied to 332 people have proven that there are significant relations and effects of emotional intelligence and innovative work behaviors with job satisfaction. When analysis results have been examined in terms of institutional factors, it has been confirmed that there have been significant differences on emotional intelligence and innovative work behaviors while there have not been any considerable differences on factors affecting job satisfaction.

**Key Words:** Emotional Intelligence, Innovative Work Behaviors, Job Satisfaction, Banking Sector

## TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans ders dönemi süresince, özellikle de tez çalışmam boyunca çalışmanın gidişatı ile ilgili sürekli yol gösteren ve her türlü konuda yardımlarını esirgemedi bana zaman ayıran çok değerli hocam Prof. Dr. Gökhan ÖZER'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tez çalışmamın sonuçlanmasında yardımcı olan ve tez savunmam sırasında bana destek olan Sayın danışmanım Yrd. Doç. Dr. Volkan ÖNGEL'e, aynı zamanda akademik anlamda ileriye dönük bana fayda sağlayacak bilgilerini benimle içtenlikle paylaşan Sayın Prof. Dr. M. Fikret GEZGİN ve Yrd. Doç. Dr. Serkan ÇANKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışma sürecinde karşılıklı fikir alışverişinde bulunduğum Sayın Yrd. Doç. Dr. Hasan DİNÇER ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Hakan BAL'a da çok teşekkür ederim.

Bu süreç boyunca manevi yönden beni motive eden, motivasyonumun sürekli en üst düzeyde olmasını sağlayan aileme, meslektaşım Nilüfer İBRAHİMOĞLU'na ve arkadaşım Evren AYDIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz, 2012

Nazife ORHAN

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>YEMİN METNİ</b> .....	<b>i</b>
<b>JÜRİ SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	<b>5</b>
1.1. Duygusal Zekâ .....	5
1.1.1. Duygusal Zekânın Tanımı .....	7
1.1.2. Duygusal Zekâ Modelleri .....	8
1.1.2.1. Mayer ve Salovey Modeli.....	8
1.1.2.2. Reuven Bar-on Modeli .....	9
1.1.2.3. Goleman Modeli .....	12
1.1.2.4. Wong ve Law Modeli.....	13
1.2. Yenilikçi İş Davranışları.....	15
1.2.1. Yenilikçi İş Davranışı Tanımı .....	16
1.2.2. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler .....	17
1.3. İş Tatmini.....	19
1.3.1. İş Tatmini Tanımı .....	19
1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	21
1.3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Demografik Faktörler .....	21
1.3.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	25
<b>2. BANKACILIK SEKTÖRÜNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>28</b>
2.1. Türk Bankacılık Sektörünün Tarihi Gelişimi .....	28
2.1.1. Osmanlı İmparatorluğu Dönemi.....	29



2.1.2. Cumhuriyet Sonrası Türkiye’de Bankacılık.....	29
2.1.3. 1980 Sonrası Gelişmeler .....	29
2.1.4. 1990 Sonrası Gelişmeler .....	30
2.1.5. 2000 Sonrası Gelişmeler .....	30
2.2. Bankacılık Sektöründe Kamu Sektörü ve Özel Sektör Değerlendirmesi .....	31
2.3. Bankacılık Sektöründe Duygusal Zekâ ve İş Tatminine İlişkin Çalışmalar.....	32
2.3.1. Bankacılık Sektöründe Duygusal Zekâ Alanında Yapılan Çalışmalar .....	32
2.3.2. Bankacılık Sektöründe İş Tatmini Alanında Yapılan Çalışmalar .....	35
2.3.3. Duygusal Zekâ ve İş Tatmini Arasında ki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar .....	38
<b>3. ARASTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ .....</b>	<b>41</b>
3.1. Araştırmanın Kapsamı .....	41
3.1.1. Araştırmanın Problemi .....	41
3.1.2. Araştırmanın Amacı .....	41
3.1.3. Araştırmanın Önemi .....	42
3.1.4. Araştırmanın Modeli .....	42
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	44
3.1.6. Araştırmadaki Varsayımlar .....	45
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	46
3.2.1. Veri Toplama Yöntemi.....	46
3.2.2. Evren ve Örneklem.....	46
3.2.3. Veri Toplama Araçları .....	47
3.2.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	47
3.2.3.2. Duygusal Zekâ Modeli.....	47
3.2.3.3. Yenilikçi İş Davranışları Modeli .....	47
3.2.3.4. İş Tatmini Modeli .....	48
3.2.4. Araştırmanın İşlem Yolu .....	48
3.2.5. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikler .....	49
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>50</b>
4.1. Araştırmaya Ait Frekans Dökümleri .....	50
4.2. Değişkenlere İlişkin Faktör ve Ölçüm Analizleri.....	59
4.2.1. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s Test Sonuçları .....	59
4.2.2. Faktör Analizi.....	61

4.3. Değişkenlere İlişkin Genel Güvenilirlik Analizi .....	63
4.4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları .....	64
4.5. Farklılık Analizleri.....	67
4.5.1. Duygusal Zekâya Ait Farklılıklar.....	67
4.5.2. Yenilikçi İş Davranışlarına Ait Farklılıklar .....	69
4.5.3. İş Tatminine Ait Farklılıklar.....	70
4.6. Etki Analizleri.....	71
4.6.1. Duygusal Zekânın İş Tatmini Üzerindeki Etkileri .....	72
4.6.2. Yenilikçi İş Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri .....	79
<b>SONUÇ.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>85</b>
<b>EKLER</b>	
Ek-1. Araştırmaya Ait Anket Formu .....	93

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

<b>Tablo.1.</b> Kullanılan Veri Analiz Teknikleri .....	49
<b>Tablo.2.</b> Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	50
<b>Tablo.3.</b> Deneklerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı .....	51
<b>Tablo.4.</b> Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	52
<b>Tablo.5.</b> Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	53
<b>Tablo.6.</b> Deneklerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı .....	54
<b>Tablo.7.</b> Deneklerin Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı .....	55
<b>Tablo.8.</b> Deneklerin Sektör Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı .....	56
<b>Tablo.9.</b> Deneklerin Şuan ki Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	57
<b>Tablo.10.</b> Deneklerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı .....	58
<b>Tablo.11.</b> Duygusal Zekâ Değişkenine Ait KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	59
<b>Tablo.12.</b> Yenilikçi İş Davranışları Değişkenine Ait KMO ve Bartlett's Test Sonuçları .....	60
<b>Tablo.13.</b> İş Tatmini Değişkenine Ait Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test Sonuçları .....	60
<b>Tablo.14.</b> Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	62
<b>Tablo.15.</b> Güvenilirlik Analizi Hesaplama Yöntemi .....	63
<b>Tablo.16.</b> Değişkenlerle İlgili Soru Sayıları, Soruların Alfa Güvenilirlik Katsayı Değerleri .....	64
<b>Tablo.17.</b> Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları.....	65
<b>Tablo.18.</b> Çalışılan Kurum Açısından Duygusal Zekâ Yeteneklerine İlişkin T-Testi Sonuçları .....	68
<b>Tablo.19.</b> Çalışılan Kurum Açısından Yenilikçi İş Davranışlarına İlişkin T-Testi Sonuçları .....	69
<b>Tablo.20.</b> Çalışılan Kurum Açısından İş Tatminine Yönelik T-Testi Sonuçları .....	70
<b>Tablo.21.</b> Ödül Faktörüne Ait Regresyon Modeli .....	72
<b>Tablo.22.</b> Çalışma Ortamı Faktörüne Ait Regresyon Modeli .....	75
<b>Tablo.23.</b> Çalışma Şartları Faktörüne Ait Regresyon Modeli.....	77

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Demografik Faktörler .....	22
Şekil.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	25
Şekil.3. Araştırma Modeli .....	43
Şekil.4. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	50
Şekil.5. Deneklerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı .....	51
Şekil.6. Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	52
Şekil.7. Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	53
Şekil.8. Deneklerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı .....	54
Şekil.9. Deneklerin Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı .....	55
Şekil.10. Deneklerin Sektör Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı .....	56
Şekil.11. Deneklerin Şuan ki Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	57
Şekil.12. Deneklerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı .....	58

## KISALTMALAR

<b>ÇO</b>	:Çalışma Ortamı
<b>ÇŞ</b>	:Çalışma Şartları
<b>DK</b>	:Duyguları Kullanma
<b>DY</b>	:Duyguları Yönetme
<b>KDBDT</b>	:Kendi Duygularını ve Başkalarının Duygularını Tanıma
<b>Ö</b>	:Ödül
<b>YFGU</b>	: Yeni Fikir Geliştirme ve Uygulama

## GİRİŞ

Küreselleşme sonucu ekonomik gelişmelere paralel olarak, işletmelerde gerek üst düzey gerek alt düzey çalışanların karar alma süreçlerinde beklenen başarıyı elde edebilmeleri için duygusal zekâ yeterliliklerinin yüksek olması gerekmektedir. Duygusal zekâ yeterliliği yüksek bireylerin daha sağlıklı kararlar alabildiği, aldığı kararları doğru yer ve zamanda uygulayabildiği yapılan bilimsel çalışmalarla kanıtlanmıştır. Duygusal zekâ faktörü sonucu işletme içi ve işletme dışı alınan doğru kararların geniş çaplı olarak örgütler arası ilişkileri ve iletişimi daha etkin hale getirmesinin yanı sıra bireysel çalışmadan ziyade çalışanları takım çalışmasına yönlendirerek ortaya konulacak performansın derecesini olumlu yönde artırmaktadır. Doğan ve Demiral'ın da vurguladığı gibi, “21. yüzyılın işletmecilik anlayışına bakıldığında başarının artırılması, etkin ve verimli çalışmanın sağlanması ve bunların sonucunda müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, sadece yüksek zekâ katsayısına sahip, teknik ve mantıksal becerileri gelişmiş çalışanların varlığı yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda duygularını bilen, onları kontrol edebilen, başkalarının duygularını anlayabilen yani, duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek çalışanların varlığına da ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007, s.210).

Çalışanların bu yeterlilikle birlikte, yeni iş metotları ve yaklaşımları geliştirerek, yeni fikirlerin organizasyon içinde katılımını teşvik eden yaklaşım çerçevesinde; yenilikçi iş davranışlarını ortaya koyarak bir bütün olarak motive olmaları sağlanmalıdır. Çünkü günümüzde küresel anlamda birçok alanda meydana gelen hızlı gelişim ve değişimin sonucu olarak, işletmelerin bu değişim ve gelişime direnebilmeleri hatta söz konusu değişim ve gelişimi yönlendirebilmeleri için işletmenin bünyesinde yer alan insan kaynaklarının ortaya yeni fikirler atarak onları işletmenin başarısını artıracak biçimde uygulamaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle; “örgütsel alanda meydana gelen hızlı değişimin bir sonucu olarak, işletmeler rekabet güçlerini kaybetmemek ve yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli yenilik yapabilecek tarzda yapılanmak zorundadırlar” (Basım, Korkmazzyürek ve Tokat s.122). Söz konusu değişim ve gelişime yönelik bir işletmede çalışan bireylerin sahip oldukları duygusal zekâ seviyeleri ve ortaya koyacakları yenilikçi iş davranışları

farklılık gösterebileceği için bu durumun çalışanların iş tatmin seviyeleri üzerinde de farklı yansımaları olabileceği düşüncesini de akıllara getirmektedir.

Yenilikleri takip eden ve uygulayan bir işletmenin başarısına katkıda bulunacak diğer bir faktör de hiç şüphesiz iş tatmini yüksek çalışanların varlığıdır. İşletme bünyesinde gerekli sorumluluklarını yerine getiren, görevlerini daha etkin biçimde gerçekleştiren ve daha istekli çalışan bireyler sayesinde işletmenin geleceği daha uzun vadeli olmaktadır. Bu düşünceler ışığında, çalışanların duygusal zekâ yeterlilikleri ve yenilikçi iş davranışlarının birbirleri olan ilişkileri ve bu iki faktörün iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek son dönemde önem arz eden bir konu haline gelmeye başlamıştır.

Bu etkileri daha açık bir şekilde görebilmek ve sonuçlarını tartışabilmek için çalışmayı kısa bir dönem içinde dinamik anlamda hem olumlu hem de olumsuz değişimler içine giren bankacılık sektöründe uygulamanın isabetli olacağı düşünülmüştür. Ülke çapında 2001 yılında yaşanan ekonomik krizden diğer sektörlere nazaran bankacılık sektörü daha fazla olumsuz etkilenmiş ve “bu kriz esnasında birçok banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na devrolunmuş veya tasfiye edilmek zorunda kalmışlardır” (Ceylan ve Özbal,2005,s.272). Bu olumsuzluk neticesinde ayakta kalmayı başaran diğer bankalar yaşamlarını sürekli kılabilmeleri için küreselleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan değişim ve gelişimlere açık olmaları gerektiğini algılamışlardır. Bu algılamaya bağlı olarak bünyelerinde duygusal zekâlarını kullanabilen, yenilikçi iş davranışlarını her koşulda ortaya koyabilen ve iş tatmin seviyeleri yüksek çalışanların bulunmasının önemini kavramışlardır. Özetlenecek olursa; 2001 kriz sonrası dönemde ciddi bir yapılanma süreci içine girmiş bankacılık sektörünün artan rekabet sonucu banka yönetici ve personelinin müşteri odaklı yönetim anlayışı içinde etkin biçimde faaliyet gösterebilmesi gerekmiştir. Bununla birlikte çalışanın iş tatminini sağlayabilmesi için, yöneticilerin duygularını yönetme ve yenilikçi iş davranışlarını ön plana koyma konusunda azami gayret sarf etmesi kaçınılmaz bir hal almıştır.

Bu bilgiler göz önünde bulundurularak oluşturulan araştırma modelinde, çalışma kapsamında incelenen duygusal zekâ, yenilikçi iş davranışları ve iş tatmini

arasında güçlü yönde bir ilişki olduğu, buna bağlı olarak duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarının iş tatminini pozitif yönde etkilediği, fakat bu değişkenlerin kullanım oranının çalışanlar üzerinde kurumsal açıdan farklılık göstereceği beklenmiştir. Fakat beklenenin aksi bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yenilikçi iş davranışları hariç literatür çalışması esnasında incelenen çalışmaların çoğunda diğer iki değişken arasında çok güçlü bir ilişki olduğu, birbirlerini olumlu olarak etkiledikleri ve kuruma göre farklılık gösterdikleri tespit edilirken, yapılan bu çalışmada bu değişkenler arasında oldukça zayıf ilişki olduğu ve iş tatminin kurumsal açıdan farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçların neden bu şekilde ortaya çıktığına dair varsayımlar sonuç bölümünde sunulmuştur.

Bu bağlamda, çalışmaya araştırma için önem teşkil eden kavramlar olan duygusal zekâ, yenilikçi iş davranışları ve iş tatmininin işletmeler üzerinde ki önemini, etkilerini ele alan genel bir giriş yapılarak başlanmıştır. Bu bölüm çalışmanın genel bakış açısını ortaya koymaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünün ilk kısmında duygusal zekâ kavramına yönelik genel bir giriş yapılarak, bu kavram ile ilgili literatür taraması sonucu elde edilen genel tanımlar ve duygusal zekâyâ ait dört ana model olan Mayer ve Salovey modeli, Bar-on modeli, Goleman modeli ve son olarak ta bu çalışmada kullanılan Wong ve Law modeli ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır. Birinci bölümün ikinci kısmında, yenilikçi iş davranışlarına ilişkin yapılan genel girişe ek olarak, bu kavrama ait tanımlar ve yenilikçi iş davranışlarını etkileyen faktörler yer almaktadır. Bu bölümün son kısmında da; iş tatminine ait genel bir giriş ve tanımlamalara yer verilmekle birlikte; yaş, cinsiyet, kişilik yapısı, tecrübe, eğitim düzeyi, kültür, işin özellikleri, ücret, yönetim tarzı, terfi olanakları, çalışma ortamı ve çalışma şartları gibi iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler detaylı biçimde sunulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünün ilk kısmında, Türk bankacılık sektörüne ilişkin temel bilgiler, bankacılık sektörünün tarihsel gelişimi ve bankacılık sektöründe kamu sektörü ile özel sektöre yönelik bir değerlendirme yer almaktadır. Bu bölümün ikinci kısmında ise; bankacılık sektörü kapsamında birçok ulusal ve uluslararası alanda



yapılmış duygusal zekâ ve iş tatminine ilişkin çalışmalara ait sonuçlar incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; çalışmaya ait uygulama kısmı yer almaktadır. Uygulama bölümünde araştırma kapsamı ve araştırma yöntemi analizlerle birlikte detaylı olarak sunulmaktadır. Araştırma kapsamında araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri ve araştırmadaki varsayımlar ele alınmıştır. Çalışma esnasında teorik bilgileri elde edebilmek için veri toplama yöntemi olarak literatür taraması kullanılırken, araştırmanın hipotezlerini incelemek için yapılması gereken analizlere ait sonuçları elde edebilmek için bir ilişkisel tarama modeli olan anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak; çalışanların duygusal zekasını ölçebilmek adına Wong ve Law'a ait modelden, yenilikçi iş davranışlarını ölçebilmek adına Janssen'a ait modelden, ve iş tatminini ölçebilmek adına Weiss, Davis, England, Lofquist'a ait modelden yararlanılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde çalışmaya ait bulgular ve yorumlar yapılan analizlerle birlikte yer almaktadır. Bu bölüm çalışmaya katılan deneklerin demografik ve kurumsal özelliklerine ait frekansları, değişkenlere ilişkin faktör ve ölçüm analizleri, değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları, farklılık analizleri, son olarak ta etki analizlerine ilişkin sonuçların yer aldığı tablolarla birlikte yapılan yorumlardan oluşmaktadır. Analizlere ait yapılan yorumların ardından çalışma sonuç kısmıyla sonlandırılmaktadır.

## 1. TEMEL KAVRAMLAR

### 1.1. Duygusal Zekâ

Sürekli değişen ve gelişen dinamik rekabet ortamında işletmeler geleneksel hiyerarşik yapıda olan örgüt yapılarını değiştirerek daha çok merkez kaç örgütlenmeye doğru yönelmektedirler. Çünkü hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde tek elde toplanan yetkiler sonucunda ortaya çıkan sıkı bir kontrol ortamı çalışanların işin gereklerini karşılayacak özelliklere sahip olsalar bile işin gereklerini tam olarak gerçekleştirememelerine sebep olabilmektedir. Bu anlamda işletmelerde duygusal zekâyâ sahip bireylerin var olması önem arz etmektedir. Çünkü, duygusal zeka yeterliliğine sahip yöneticiler ve çalışanlar sayesinde kurum içi ortaya çıkabilecek sorunlar azalırken kişiler arası kurulan empati sonucunda da daha etkili bir iletişim ortamı sağlanmaktadır.

Duygusal zekâ kavramı günümüzde çok sık kullanılmaya başlayan bir kavram haline gelmiş ve bu konu üzerine yapılan araştırmalar gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Çok kısa bir geçmişe sahip olan duygusal zekâ kavramının önemi 1981 yılında bir İtalyan terörist grubun esir aldıkları James Dozier (Amerika ordusunda tugay komutanı) tarafından şu şekilde keşfedilmiştir:

“Esir alındığı ilk birkaç gün esir alan kişilerin sevinçten çıldırmış vaziyetleri, tehdit dolu bakışları ve silahlarını sağa sola sallamalarını gören Dozier hayatının tehlikede olduğunu fark etmiştir. Tam o sırada duyguları kontrol etme ve geliştirme programında aldığı eğitimde, duyguların karşı tarafa rahatça geçirilebildiği ve tek bir kişinin bile bir grup insanın duygularını rahatlıkla etkileyebileceğini hatırlamıştır. Bunu düşünerek ilk yaptığı şey, duygularını kontrol altına alarak sakinleşmek olmuş ve daha sonra da bu sakinliğini hareketlerine, davranışlarına yansıtarak karşı tarafa bu rahatlığını geçirmeyi başarmıştır. Bu durumun hemen ardından esir alan kişilerin de sakinleştiğini ve daha mantıklı bir şekilde davrandıkları dikkatini çekmiştir. Olayın sonunda Dozier’in hayatı kurtulmuştur” (Cherniss ve Goleman, 2001, s.3).

Bu durumu açık şekilde yansıtan bir tanım 2001 yılında Robbins tarafından; “bir kişinin çevresinden gelen talep ve baskılarla başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel olmayan çeşitli yetenek ve beceriler olarak” yapılmıştır (Çakar ve Arbak, 2004, s.34). Yani insanlar birbirlerinin duygularından kolayca etkilenebilir ve herhangi bir durumu olumlu ya da olumsuz şekilde atlatabilmesinde duyguların kontrolü ve duyguların algılanış biçimi önemli yere sahiptir. James Dozier aracılığıyla keşfedilen fakat tam olarak önemi anlaşılamayan duygusal zekâ'nın yaşamımızda aslında çok önemli bir yere sahip olduğu gerçeği, insanların belli konularda başarılı olduklarını kanıtlamak için girdikleri testler sonucunda yüksek düzeyde başarı gösteren kişilerin çoğunun gerçek yaşamlarında aynı derecede başarı gösteremediklerinin kanıtlanmasıyla ortaya çıkmıştır (Cumming, 2005, s.3).

Bahsedilen bu durumun kanıtı, Goleman tarafından “Duygusal Zekâ Neden IQ'den Daha Önemlidir?” adlı kitabında bir örnekle vurgulanmıştır. Kitapta anlatılan olay, çok başarılı bir lise öğrencisinin öğretmeninin kendisine düşük not verdiğini düşünmesi üzerine okula bıçak getirerek öğretmenini bıçaklamasını anlatan bir gazete haberinden alıntı yapılarak aktarılmıştır. Bu ders haricinde tüm derslerinde üstün başarı gösteren bu öğrenci, öğretmenin düşük not vererek kendisinin gelecekle ilgili yapmış olduğu planlarını yok ettiği inancıyla deliye dönüp duygularını kontrol edememiş ve bu şekilde bir suç işlemiştir (Goleman, 1996b, s.45). Bu olay üzerine, hem çevresindekiler hem de bu haberi okuyan kişilerin aklına gelen ilk şey, bu kadar zeki bir öğrencinin nasıl böyle tehlikeli ve anlamsız bir harekette bulunduğu olmuştur. Bu olay üzerine yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan gerçek, insanın IQ' sünün yüksek olması, kişinin duygularına hâkim olması ya da kontrol edebilmesi anlamına gelmediğidir. Günümüzde bu tarz haberlere kolayca rastlamak mümkündür. Günlük haberleri okuduğumuzda neredeyse her gün, cinnet geçiren eğitilmiş, önemli mevkilere gelmiş insanların çevresindekilere hatta çok yakınlarına bile maddi ve manevi zarar verdikleri görülmektedir. Belli zekâ seviyesine sahip olan bu kişilerin neden bu kadar düşüncesiz hareket ettiklerinin tabii ki birçok sebebi vardır ama önemli olan insanların duygularını kontrol edip edememeleridir. İşte bu bağlamda, duygusal zekânın önemi ortaya çıkmakta ve duyguların doğru ifade edilebilmesi, duruma göre

denetim altına alınabilmesi, başkalarının ne hissettiklerinin anlaşılabilmesi ve gerektiğinde kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyabilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, yapılan araştırmalara ve kişisel gözlemlerime dayanarak bilişsel zekâ düzeyi yüksek olan kişilerin etkileşim içinde buldukları kişilerle gerek günlük hayat gerek iş hayatında zorlanırken, sosyal zekâsı yüksek olan kişilerin ise; karşılaştıkları her türlü sorunla daha kolay baş edebildikleri söylenebilir. Çünkü bu tarz kişiler sadece bilişsel zekâlarını değil duygusal zekâlarını da kullanmaktadırlar. Böylece duygusal zekâsını kullanan kişiler her ortamda daha kolay iletişim kurabilmekte, daha mutlu ve daha başarılı olabilmektedirler.

### **1.1.1. Duygusal Zekânın Tanımı**

Duygusal zekâ modelini ilk kez ortaya atan Mayer ve Salovey'e göre; duygusal zekâ, kişinin hem kendisinin hem de karşısındakilerinin duygularını gözlemleyerek aralarında bağ kurup, gerektiğinde bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçte elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilmesidir (Mayer ve Salovey, 1993, s.433). Yapılan tanım aslında 1920 yılında Thorndike tarafından yapılan sosyal zekâ kavramı temeline dayandığı görülmektedir. Thorndike sosyal zekâyı, diğerlerini anlama yeteneği ve çevresindeki insanların isteklerini, ne hissettiklerini, neye ihtiyaç duyduklarını anlama kapasitesi olarak tanımlamıştır (Yüksel, 2006, s.7). Bu iki tanımın da arkasında yatan ana tema aslında duygusal zekânın sadece tek bir yeteneği ifade etmediği aksine kişinin, “kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirmeye ve ifade etmeye katkıda bulunan, kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etmeye yardımcı olan ve kişinin kendi yaşamında motivasyonunu arttıran ve başarılı olmasını sağlayan duyguları kullanmayı sağlayan çok sayıdaki yeteneklerin bir birleşimi olduğudur” (Acar, 2002, s.25). Bu düşünceye bağlı olarak, duygusal zekânın önemini anlayan kişi hem günlük hayatında hem de iş hayatında duygularını doğru bir şekilde yansıtip aynı anda duygularını mevcut duruma göre kontrol edip, düzenleyebilir denilebilir. Böylece kişi hem karşısında bulunan kişinin ne hissettiğini anlayabilir hem de o kişiyle daha etkili iletişim kurabilir. Bunun sonucunda ise; insan ilişkileri iyileştirilip, iletişim eksikliğinden kaynaklanan sorunların büyük ölçüde önüne geçilebilir.

Duygusal zekâ çalışması ile konunun popülerlik kazanmasına önemli katkılar sağlayan Goleman duygusal zekâyı; kişinin kendi duygularını anlaması, empati kurabilmesi, duygularını yaşamını kolaylaştıracak ona katkıda bulunacak şekilde kontrol altına alabilmesi olarak tanımlamıştır (Goleman, 1996b). Yani duygusal zekâ, kişinin kendisi ile çevresinde bulunan insanlar arasındaki ilişkilerin bütünü olarak ele alınabilir. Bu çalışmada duygusal zekâ değişkenini ölçmek için kullanılacak olan ölçeğin yazarları Wong ve Law'un (2004,s.485) yaptığı tanımlamada ise; duygusal zekâ “duyguları doğru anlatıp ifade etme, duyguları bilişsel süreçlerle entegre etme, duyguları anlama ve duyguların çeşitli durumlar üzerinde ki etkisini algılama gibi duygusal yetenekler ve duyguları yönetmeyi ifade etmektedir”. Duygusal zekâ ile ilgili yapılan farklı çalışmalarda yaygın biçimde kullanılan duygusal zekâ ölçeği ile bilinen Bar-on'a göre ise; duygusal zekâ “bireyin çevresindeki sorunlarla, beklentilerle ve baskılarla başa çıkmasını sağlayan kabiliyet, yeterlilik ve ustalıktır” (Şahinkaya, 2006, s.34).

### **1.1.2. Duygusal Zekâ Modelleri**

Duygusal zekâyaya ait değişik çalışmalar neticesinde yapılan birçok tanımdan yola çıkarak, dört temel duygusal zekâ modeli ortaya atılmıştır. Mayer ve Salovey modeli, Bar-on Modeli, Goleman modeli ve Wong ve Law modeli olarak dört grupta ele alınan modeller aşağıda ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

#### **1.1.2.1. Mayer ve Salovey Modeli**

Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen modelde, duygusal zekânın yetenek alanları ele alınıp değerlendirilmekte ve duyguların zekâ açısından merkezi önem taşıdığı üzerinde durulmaktadır. Yani Mayer ve Salovey duygusal zekâyı, diğer araştırmacıların aksine bilişsel zekâ ile ilişki içinde olduğunu ve “duygular ile düşüncelerin etkileşiminin mental süreçlerde gerçekleştiğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca bu model sayesinde, zekânın içsel yapısı hakkında ve bunun bireyin yaşamındaki yansımalarına ilişkin öngörude bulunduğu belirtilmektedir” (Acar, 2002, s.31). Kısacası, bu modelde bilişsel bir yaklaşım söz konusu olmakla birlikte,

bu model duyguları anlamak, ifade etmek ve yönetebilmek için kişilerde olması gereken zihinsel yetenekler üzerine yoğunlaşmıştır. Böylece kişiler duygularını kullanarak mantık yürütebilmektedirler. Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen duygusal zekâ modelinde, duygusal zekânın dört ana alandan oluştuğu görülmektedir. Birincisi, “duyguları algılamak; ikincisi, düşünceleri canlandırmak için duyguları kullanmak; üçüncüsü, duyguları anlamak ve dördüncüsü de duyguları kişisel gelişimi ve sosyal ilişkileri zenginleştirecek biçimde yönetmektir” (Lee, 2003, s.35).

“Duyguları algılama” yeteneği, kişinin kendi duygularının farkında olabilmesini sağlayarak, duyguları kolayca tespit edebilmesine ve çözümlemesine yardımcı olur. Yani kişi duyguları yüzlerde, resimlerde ve seslerde her koşulda tanıyabilir ve duygulardan gerekli çıkarımları yapabilir. Duyguları algılama yeteneği, ayrıca “kişilerin duygularının gerçekten dürüst olup olmadığını ayırt etmeye olanak tanır” (Yüksel, 2006, s.22). Bu alanda, kişi hem kendinin hem de karşısındaki kişinin duygularını tanımlayabilir ve ifade edebilir. “Duyguları kullanma” yeteneği kişilerin içinde yer aldığı bilişsel aktivitelerde başarı gösterebilmeleri için duygularını kullanabilmesini sağlar. Böylece kişiler daha etkili ve verimli düşünerek içinde buldukları durumda kendilerini en iyi şekilde gösterme imkânına sahip olurlar. “Duyguları anlama” yeteneği etkileşim içinde olan kişilerin birbirlerinin ne hissettiklerini, karşı tarafa yansıtılan duyguların ne anlama geldiğini, neden o şekilde davranıldığını, anlık ya da sürekli duygu değişimi ile ilgili ilişkilerin tümünü anlayabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir. “Duyguları yönetme” yeteneğine sahip olan bir kişi duygularını içinde bulunduğu duruma ya da şartlara göre kontrol edebilir ve düzenleyebilir. Bu yetenek sayesinde, kişi duygusal zekânın bu alanını kullanamayan kişilere göre daha mantıklı davranabilir ve istediği zaman duygularına hâkim olup, kendi çıkarına göre duygularını yönetebilir.

### **1.1.2.2. Reuven Bar-on Modeli**

Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen ve duygusal zekâ adı altında yer alan yetenek modelinin dışında, Bar-on’un geliştirdiği karmaşık model de mevcuttur. Bu modelde yetenek modelinin aksine, bilişsel olmayan zekâ bileşenlerinden yola

çıkılmaktadır. Bilişsel olmayan zekâ faktörleri kişinin duygusal, kişisel ve sosyal becerilerinden oluştuğu için, kişinin günlük yaşamında başarılı olabilmeleri ve karşısına çıkan her türlü sorunla başa çıkabilmesi adına daha önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle, Bar-On duygusal zekâ modelini oluştururken duyguların bireylerin başarılarındaki rolünü belirlemeyi hedeflemiştir (Çakar ve Arbak, 2004, s.37). Bu karma model adı altında yer alan duygusal zekâyâ ait beş yetenek bulunmaktadır. Bu yetenekler; “kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk boyutu, stresle başa çıkma boyutu ve genel ruh durumu” olarak adlandırılmıştır (Özdemir ve Özdemir, s.394). Bu model altında yer alan yeteneklerin ilki olan kişisel becerilerin içerdiği bazı alt bileşenler aşağıda sunulmuştur.

- Duygusal benlik bilinci: Bu bilince sahip kişiler kendilerini daha iyi tanır, kendilerini anlayabilir ve neyi neden hissettiğini ayırt edebilirler.
- Kendine güven: Kişi kendini bilir ve ne hissettiğini kolayca anlayabilirse kişinin kendine olan güveni artar ve bulunmuş olduğu ortamda sahip olduğu yetenekleri rahatça gösterebilir.
- Kendine saygı: Kişinin başkasını anlayabilmesi ve duygularını analiz edebilmesi için önce kendisinin farkında olması gerekir. Bunun içinde öncelikle kişinin kendisine öz saygısı olmalıdır. Özsaygısı yüksek kişiler, olumsuz durumlar karşısında kendilerini kötü ya da başarısız hissetmez, olaylara karşı tarafsız yaklaşabilir ve sonuçlardan ders çıkararak mevcut durumdan faydalanmaya çalışırlar. Bu yeteneğe sahip kişi “özünde iyi olduğunu kabul eder ya da hem pozitif hem de negatif tarafları kadar limitlerini ve kapasitelerini de kabul edebilir” (Yüksel, 2006, s.26).
- Kendini gerçekleştirme: Kişi kendisinde hangi yeteneklerin var olduğunun farkında olup sahip olduğu potansiyelini en üst seviyede kullanmaya çalışabilir. Bu şekilde hem kendisini iyi hisseder hem de başarı seviyesi yükselme eğilimi gösterebilir.
- Bağımsızlık: Benliğinin farkında olan kişi nerede nasıl hareket edeceğini, ne söyleyip ne söylememesi gerektiği konusunda kendi duygularını yönetebilir veya düzenleyebilir.

Bu model altında duygusal zekâya ait ikinci yetenek olan kişiler arası becerilerin içerdiği alt bileşenler kısaca aşağıda yer almaktadır.

- Empati: Kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, onun ne hissettiğini doğru biçimde anlayarak olaylara onun bakış açısıyla bakabilme yeteneğidir.
- Bireylerarası İlişkiler: Kişinin karşısındaki kişiye yönelik empati kurması sonucunda oluşan yakınlık ve karşılıklı kurmuş oldukları ilişkileri verimli ve etkili kılabilmek ve bunu devam ettirebilme yeteneğidir.
- Sosyal sorumluluklar: Karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde olunan bir grupta, kişilerin ortam için gerekli olan sorumluluklarının farkında olmaları ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri yeteneğidir.

Bu model altında duygusal zekâya ait üçüncü yetenek olan uyumluluk boyutunun alt bileşenleri ise aşağıdaki gibidir.

- Problem çözme: Kişinin mevcut sorunla ilgili gereken bilgiye hâkim olması, sorunu tanımlayabilmesi ve bu soruna karşı etkili çözümler bulabilme kabiliyetine sahip olabilmesidir.
- Gerçeklik ölçüsü: gerçekte var olanla kendi içinde duygusal olarak yaşadığı durumu ayırt edebilme yeteneğidir.
- Esneklik: Kişinin içinde bulunduğu durumun değişmesine bağlı olarak, sahip olduğu duygu ve düşüncelerini de doğru orantılı olarak değiştirebilme becerisidir.

Bu model altında duygusal zekâya ait dördüncü yetenek olan stresle başa çıkma boyutunun içerdiği iki alt bileşen aşağıda kısaca sunulmuştur.

- Stres toleransı: Bu boyutun strese dayanıklılık alanında, kişi karşılaştığı olaylar karşısında duygularına hâkim olarak muhtemel stres riskini azaltabilme yeteneğine sahip olurken, stresle etkili biçimde savaşabilir. Böylece stresin sebep olabileceği olumsuz sonuçlar yok edilmeye çalışılır.



- Dürtü kontrolü: Duygularını denetleme ve kontrol altına alabilme yeteneğine eş değer olarak, kişi için olumsuzluk yaratabilecek durumlarda tepkilerini kontrol edebilme yetisidir.

Bu model altında duygusal zekâya ait beşinci yetenek ise “genel ruh durumudur”. Bu alanda yer alan iki alt bileşen vardır.

- Mutluluk: Kişinin hem kendi hem de iletişim ve etkileşim içinde olduğu kişilerle kendisini mutlu hissedebilmesi, yaşamdan her an zevk alabilmesi ve anı yaşayarak hayatın tadına varabilmesidir.
- İyimserlik: kişinin karşılaştığı her türlü olaya karşı olumlu yaklaşabilmesi ve olumsuz düşüncelere ve yaklaşımlarda uzak durabilmesidir.

### **1.1.2.3. Goleman Modeli**

Goleman’ın duygusal zekâ boyutu altında geliştirdiği ve Bar-on gibi karma model olarak düşündüğü duygusal zekâ modeli beş başlık altında “kendi duygularının farkında olma, kendi duygularını yönetme, kendini motive etme, empati kurma ve sosyal beceriler” olarak toplanmıştır (Psenicka ve Rahim, 2002, s.305).

Bunlardan ilki olan; kendi duygularının farkında olma, yani öz farkındalık alanında kişi neyi neden hissettiğini anlayabilir ve aynı zamanda kişinin içinde bulunduğu durum esnasında dışarıya yansıttığı duyguların başkaları üzerinde ne şekilde etki edebileceğini de fark edebilir. Goleman (1996b, s.42) “Duygusal Zekâ Neden IQ’den Daha Önemlidir?” adlı kitabında da vurguladığı gibi; “her türlü işte yüksek performans gösterebilmek, başkaldıran hislerini yönetebilmek, motivasyonunu sürdürebilmek, etraftaki insanların hislerini doğru anlayabilmek ve ekip çalışması için önem taşıyan beceriler dâhil, iş hayatıyla ilgili sosyal becerileri geliştirebilmek için insanlara yardımcı olan tek şey öz bilinçtir”.

Kendi duygularını yönetme yani öz yönetim olarak adlandırılan bu alanda Bar-on’un stresle başa çıkma boyutunda yer alan dürtüleri kontrol etme yetisinde olduğu gibi, kişinin karşılaştığı olumlu yâda olumsuz durumlarda kendi duygularını

ve tepkilerini kontrol altında tutabilmesini sağlamaktadır. Ayrıca çevreden gelen duygusal baskı karşısında duygularını denetleyebilmesi ve gerektiğinde kendini sakinleştirebilme becerisini içermektedir.

Kendini motive etme alanı incelendiğinde ise; bir kişinin bu yeteneğe sahip olması onun göstermiş olduğu başarıya büyük katkı sağlayabilir. Çünkü bu yeteneğe sahip kişiler karşılarına çıkan engel ya da olumsuz durumlara aldırılmadan her şeyi başarabileceklerine odaklanarak, kendilerine soyuttan ziyade somut hedefler koyabilirler ve kararlı bir şekilde davranabilirler.

Empati yeteneği ise önceden de bahsedildiği gibi; kişinin başkalarının duygularını ve düşüncelerini anlayabilme ve olaylara onların gözünden bakabilmesidir.

Sosyal beceriler olarak isimlendirilmiş diğer alanda, kişi sosyal anlamda ilişkilerini rahat kurabilmesi, etkili iletişim içinde olabilmesi için önce karşısındaki kişilerin duygularını anlayabilmesi ve duygularını yönetebilmesi gerekir. Bu şekilde bir yeteneğe sahip olan kişiler gerek iş hayatında gerek günlük hayatlarında oldukça başarılı olabilirler.

#### **1.1.2.4. Wong ve Law Modeli**

Son zamanlarda duygusal zekâ alanında yapılan akademik çalışmalarda daha çok Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeği kullanılmaktadır. Bunun temel nedenleri, diğer ölçeklerin içerdiği soru sayısının çok fazla olması, uygulama aşamasında ortaya çıkan güvenilirlik ve geçerlilik sorunlarıdır (Dinçer, Gencer, Orhan, Şahinbaş, 2011, s.911). Wong ve Law tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeği 16 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler “kendi duygularını tanıma”, “başkalarının duygularını tanıma”, “duyguları kullanma” ve “duyguları yönetme” adı altında 4 temel faktöre dayanmaktadır. Yani geliştirilen “bu ölçek kısa ama duygusal zekânın tüm boyutlarını etkili biçimde ölçebilmektedir” (Aslan ve Erkuş, 2008, s.432).

Wong ve Law'un modelinde yer alan duygusal zekâya ait ilk faktör olan kendi duygularını tanıma yeteneği ile birlikte birey kendi duygularına hâkim olabilir ve içinde bulunduğu durumlarda gerçekten ne hissettiğini anlayabilir. Benzer durumlarda hangi duygulara kapıldığının farkında olan birey, davranışlarının ne şekilde etkilendiğini anlayacak düzeyde duygusal yeterlilik gösterebilir. Böylece kendi duygularını anlayabilen birey daha kolay şekilde empati kurabilir ve karşıdaki kişinin duygularına da tercüman olup ortaya çıkabilecek potansiyel sorunlara çözüm odaklı yaklaşabilir. Yani, kişinin sahip olduğu öz bilinç sayesinde gerek özel hayat gerek iş hayatında bireyin ne hissettiği ve duygularını davranışına ne kadarını yansıtıp yansıtmaması gerektiğini bilmesi bireyin yaşam kalitesinde önemli yere sahiptir.

Başkalarının duygularını tanıma olarak adlandırılan ikinci faktör sayesinde ise; birey kendi duygularını tanımanın ve nerede ne şekilde davranması gerektiğini hisleriyle kontrol edebilmenin yanı sıra başkalarının duygularını da tanıyabilme özelliğine sahiptirler. Başka bir deyişle empati kurabilen bir kişi, çevresinde yer alan kişi veya kişilerin davranışlarından ne hissettiklerini anlayabilir, duygularını gözlemleyebilir ve onların duygularına karşı duyarlı bir şekilde yaklaşabilir.

Bu modelde yer alan üçüncü faktör olan duyguları kullanma yeteneği kişinin yaşamında önemli bir yere sahiptir denilebilir. Çünkü tüm yaşamımız boyunca attığımız veya atacağımız tüm adımlarda kararlar almak durumunda kalırız. Aldığımız kararlar da hayatımızın şekillenmesinde çok büyük öneme sahiptir. Karar alma esnasında karşımıza çıkan seçimler arasından bizim için en yararlı olabileceğini düşündüğümüz seçeneği tercih etmeyi isteriz ve bu seçimlerde duygularımızı kullanarak hareket ederiz. Yani, bir anlamda duygular kişilere gelecekle ilgili ne yapıp yapmamaları konusunda yol göstermektedir. Kişi duygularını nerede ne şekilde kullanacağını bildiği takdirde almış olduğu kararları daha doğru verebilir. Bu şekilde gerek iş yaşamında gerek özel yaşamda kişinin elde ettiği tatmin derecesi olumlu etkilenme ihtimali yükselebilir. Çünkü “duygular; düşünmek ve planlamak; uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yetenekleri engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetileri kullanma kapasitesinin sınırlarını çizerek hayatta bireyin neler yapabileceğini belirlemektir.

Yapılan iş, ona heves ve keyifle ‘motive’ olunduğu ölçüde, bireyi başarıya ulaştırır” (Polat ve Aktop, 2010, s.6).

Modele ait son faktör olan duyguları yönetme yeteneği sayesinde ise; kişi kendi duygularını tanimasının yanı sıra, içinde bulunduğu ortam ve koşullara göre duygularını ve tepkilerini kontrol altında tutabilir. Duygularına hâkim olabilen kişi böylece potansiyel sorun içeren ve içerebilecek durumlarda ani tepkiler vermez aksine sorunların çözümünde yapıcı rol oynayabilir. Çünkü olumsuz bir durum karşısında sakinliğini koruyabilen kişi her zaman olası kötü durumu en az zararlarla atlatabilme özelliği gösterebilir.

## **1.2. Yenilikçi İş Davranışları**

Küreselleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilikçi yönetim stratejilerini ve aynı zamanda yenilikçiliğe açık çalışanları bünyelerinde barındırmaları gerekliliği gün geçtikçe daha iyi bir şekilde anlaşılmaya başlanmıştır. Çünkü rekabetin yoğun olması ve buna bağlı olarak teknoloji alanında meydana gelen değişim ve gelişimlerin dinamik olması organizasyonları önemli derecede etkilemektedir. Hem iç çevre hem de dış çevreden gelen istekler ya da beklentiler doğrultusunda organizasyonlar, gerek hizmet gerek ürünlerini etkin ve verimli bir şekilde üretebilmek için çalışanların iş süreçlerini, yöntemlerini ve çalışmalarını sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle gün geçtikçe değişim ve gelişimin artması yenilikçi iş davranışlarının da önemini arttırmaya başlamıştır.

Ürünleri, hizmetleri ve iş süreçlerini geliştirebilme ve yenileyebilme becerisi organizasyonlar için önemli bir hale gelmiştir. Mete (2007, s.80), “Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışı” adlı tezinde , “çalışanların bireysel olarak çalışma şekillerinin geliştirilmesi, mesai arkadaşları ile doğrudan iletişime geçilmesi, bilgisayarların kullanımı veya yeni hizmet/ürünlerin geliştirilmesi gibi iş geliştirme süreçlerinde kendiliğinden gönüllü olmalarının” çok önemli olduğunu savunmuştur. Bu düşünce, yenilikçi iş davranışlarıyla ilgili yaptığı çalışmalarla tanınan Janssen’in bireysel olarak tüm çalışanlar bu beceriyi kullanabilmeleri için “hem istekli hem de

yeniliğe açık olmalıdırlar” sözüyle de desteklenmektedir (Janssen, 2000, s.289). Bir işletmenin uzun vadede ayakta kalabilmesi ve varlığını en etkin biçimde sürdürebilmesi için gerekli olan yenilikçi iş davranışına ait genel tanımlar aşağıda sunulmuştur.

### **1.2.1. Yenilikçi İş Davranışı Tanımı**

Yenilikçi iş davranışları kavramı başlı başına yeni bir kavram olması nedeniyle literatür taraması sonucunda diğer kavramlar gibi çok çeşitli tanımlara ulaşılamamaktadır. Mumford ve Gustafson (1988), yeniliğin çok yönlü ve karışık bir süreç olduğundan söz etmiş ve bu süreç içinde yaratıcılığın sık sık yenilik kavramıyla beraber söz edildiğini fakat birbiriyle olan ilişkisinin tam olarak açıklanamadığını vurgulamışlardır. Bu ifadeye yakın olarak bir işletmede yenilikçi iş davranışı “düşünce geliştirme, düşünceyi teşvik etme ve düşünceyi gerçekleştirme” şeklinde üç farklı grupsal anlamda karışık bir davranış olarak betimlenmiştir. (Ceylan ve Özdal, 2005, s.169). Mete’ye göre ise; “yenilikçilik süreci, sadece yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesini değil aynı zamanda bu düşüncelerin gerçekleştirilmesini de kapsamaktadır. Yani, yenilikçi iş davranışı bu her iki yönü de ele almaktadır” (2007, s.80). Genel olarak yaratıcılığın fikirlerin oluşumu aşamasında, yeniliğin ise bu fikirlerin uygulanması aşamasında gerçekleştiği savunulmaktadır (Reuvers, Engen, Vinkenburt ve Wilson-Evered, 2008, s.228).

Yenilikçi iş davranışları bireysel, grup olarak veya organizasyon tarafından sunulan performanstan en iyi şekilde istifade edebilmek için gerçekleştirilen bir iş kolunda ya da organizasyonda bilinçli olarak yeni fikirlerin ortaya atılması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve diğerleri 2011, s.910). Yenilikçi iş davranışının genel anlamda “sadece fırsatların araştırılması ve yeni fikirlerin (yaratıcılıkla ilgili davranışlar) oluşumunu içine almadığını, aynı zamanda da değişimin ve yeni bilginin uygulanabilmesi ya da kişisel ve/veya iş performansını geliştirmek için gerekli süreçleri ilerletmeyi hedefleyen davranışları da içine aldığını belirtilmektedir (Jong ve Hartog, 2008, s.5). Başka bir tanımda yenilikçi iş davranışları; "fikirlerin oluşumunu, bu fikirler için destek yaratmayı ve

uygulanmalarını sağlayan bir dizi davranışlar bütünü” olarak açıklanmıştır (Janssen, 2000).

Tanımlardan da açıkça görüldüğü gibi yenilikçi iş davranışları işletme için faydalı olabilecek bir düşünceyi geliştirme, düşüncenin uygulanabilirliği için düşünceyi teşvik etme, teşvik edilen düşüncenin onaylanmasının ardından düşüncenin hayata geçirilmesini kapsayan bir davranışlar bütünüdür. Bu düşünceye bağlı olarak, çalışanlar iş sürecine daha kolay ve etkili biçimde uyum sağlayabilir ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeye yönelik motive olabilirler. Sürekli gelişen ve değişimlere ayak uydurabilen çalışanlar sayesinde işletmenin performansı artarak işletme rekabetin doğurduğu olumsuzluklardan daha az etkilenebilirler. Bu durum çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiler sağlayıp çalışanların iş tatmin seviyelerinin yükselmesine yardımcı olabilir.

İşletmeler üzerinde ciddi öneme sahip yenilikçi iş davranışlarının önemini hem bilim adamları hem araştırmacılar vurgulamalarına rağmen, “çalışanların ne derece yenilikçi iş davranışlarına sahip oldukları ve bu davranışlarını çalışmalarında ne derece kullandıklarının ölçümü ile ilgili çalışmalar henüz gelişim aşamasındadır” (Jong ve Hartog, 2008,s.4).

### **1.2.2. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler**

Rekabet avantajı kazanmanın en önemli yollarından biri sürekli değişim ve gelişim içinde olan alanda yenilik faaliyetlerini teşvik ederek çalışanların yeteneklerini ortaya koymalarına imkân sağlamaktır. Bu bağlamda işletmenin başarısına katkı sağlayacak insan kaynaklarına ait bireysel faktörlerin yanı sıra işletme içi örgütsel faktörlerin de önemi büyüktür.

Yenilikçi iş davranışları üzerinde bireysel faktörler arasında kişilik yapısı ve kültürel yapının daha fazla etkili olduğu düşünülebilir. Çünkü kişilik olarak yaratıcı, çözüm odaklı ve analitik düşünebilen bireyler bu özellikleriyle işletmenin gelişimi için mevcut fikirlerini paylaşmaktan kaçınmaz aksine yeni ve yaratıcı bir uygulamanın içinde yer almaktan heyecan duyabilirler. Manevi olarak elde ettiği bu

tatmin sayesinde kişi sürekli kendini geliştirmeye yönelerek her açıdan yenilikçi iş davranışlarının sergilenmesine destek verebilir. Bunun yanında liderlik vasfına sahip bireyler yaratıcılık özelliklerini de dikkate alarak muhtemel sorunları geliştirdikleri fikirleri uygulayarak çözüme eğilimine girebilirler. Böylece daha etkili kararlar alınıp performanslar iyileştirilebilir.

Diğer önemli bireysel faktörlerden biri de işletme içinde gerek alt gerek üst düzey çalışanların sahip olduğu kültürel özellikler olarak düşünülebilir. “Kültür, insanların davranışlarına ve kişiliklerine doğrudan etki eden bir sistemdir. Üyelerin davranışlarının toplamı olarak ifade edilebilecek grup davranışları, grubun sahip olduğu kültüre göre şekillenir. Bu şekillenmede üyelerin kişilikleri de önemli ölçüde etkili olur. Ancak asıl önem arz eden, grubun sahip olduğu kültürel kimliktir. Davranışlar ise bu kimliğe göre oluşurlar ve zaman içinde kişiliği yönlendirmeye başlarlar” (Demirel ve Tikici,2004, s.54). Demirel ve Tikici'nin kültür ve yenilikçilik arasında ki ilişkiyi ortaya koyan bu açıklamasında yenilikçiliğe açık, araştıran, öğrenen, sürekli gelişen ve geliştiren bir kültür yapısının mevcut olduğu toplumlara ait bireylerin işletme adına ilerlemeler sağlamasının kaçınılmaz olduğu anlaşılmaktadır. Zaten dünya çapında var olan zorlayıcı rekabet ortamında işletme içi ve işletme dışı tehditleri fırsata çevirmeyi başaran işletmelerin bulunduğu bölgelere bakıldığında, bu bölgelerin çoğunlukla yeniliği takip eden, değişime ayak uydurabilen yani; kültürel açıdan yenilikçiliğin önemini algılamış toplumlardan oluştuğu göze çarpmaktadır.

Örgütsel açıdan yenilikçi iş davranışlarını etkileyen faktörler göz önünde bulundurulduğunda ilk sırada yönetimin yer alması muhtemeldir. Bunun sebebi işletmenin bünyesinde yer alan çalışanlara yenilikçi iş davranışlarını ortaya çıkararak onların uygulamalarına imkan verilmesi, gerek maddi gerek manevi yönden desteklenmesi ve gerekli güvenin sağlanması sadece yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilmesi olarak düşünülebilir. Çalışan, yönetici tarafından teşvik edildiğini ve desteklendiğini fark ettiği an ortaya koyacağı performansın derecesi de doğru orantılı olarak artış gösterebilir.

Destekleyici yönetim tarafından sunulan imkânlarla bağlı olarak çalışanın performansı, iş tatminine olumlu etki sağlayarak çalışanın fikirlerini rahatça sunup

uygulayabileceği çalışma ortamı ve çalışma şartları da yenilikçi iş davranışları üzerinde etkili faktörlerden sayılabilir. Çünkü yenilikçiliğin önem verildiği bir işletmede takım çalışması kaçınılmaz olacağı için kişilerin içinde buldukları çalışma ortamından ve kendilerine sağlanan çalışma şartlarından memnun olmaları gerekmektedir. Bu takım çalışması içinde yer alan tüm çalışanlar arasında olması gereken güçlü bir iletişimin yanı sıra, işini benimseyen yaratıcı özelliklere sahip çalışanların da bir arada olması önemli bir etken olabilir. Böyle bir ortamın oluşabilmesi için de şartların uygun olması gerekmektedir.

Sonuç olarak çalışanın kişilik ve kültürel yapısı, işletmenin yönetim tarzı, sunulan çalışma ortamı ve çalışma şartları yenilikçi iş davranışlarının ortaya konulmasına imkân veren önemli faktörler olarak sayılabilir.

### **1.3. İş Tatmini**

Çalışanlar sahip oldukları zaman diliminin büyük bir bölümünü iş ortamında geçirdikleri için çeşitli çalışma ortamları ve koşulları kişilerde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu etkiler hem olumlu hem olumsuz biçimde gerçekleşirken, sadece kişilerin iş yaşamına değil günlük yaşamlarına da yansımaktadır. Ortaya çıkan etkilerin olumlu ya da olumsuz olması kişiden kişiye göre değişmekle birlikte, kuruma önemli görevler düşmektedir. Her kurum görev ve sorumluklarını yerine getirdiği takdirde kişinin işinden hissettiği tatmin oranı çeşitli faktörlerle değişiklik gösterecektir. Burada önemli olan kişinin sahip olduğu işin gerekleri ile çalışanların istekleri ve beklentilerinin birbiriyle uyuşmasıdır.

#### **1.3.1. İş Tatmini Tanımı**

İş tatmini soyut bir kavram olması nedeniyle tanımı öznellik içermekte ve değişik şekillerde ifade edilmektedir. Öncelikle işin tanımına bakılacak olursa, iş; “sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan çalışma, yani bir değer yaratan emek” anlamına gelmektedir. Tatmin ise; “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum” anlamına



gelmektedir (www.tdk.gov.tr). Bu iki terimin anlamları beraber incelendiğinde iş tatmini kavramı yüzeysel olarak şekillenmektedir.

Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere göre iş tatmini kavramının çıkış noktasının 1. Dünya Savaşı'yla birlikte Amerikalı ve Avrupalı psikologlar tarafından insanların işyerleriyle ilgili sorunlarının olduğunun fark edilmesi, savaş sonrası düşen verimi artırmak ve çalışanların değişim hızını azaltmak amacıyla yapılan çeşitli araştırmalara dayandığı bilinmektedir (Becerikli, s.117). Böylece iş tatmini konusundaki ilk çalışmaların, "Taylor ve Gilberth tarafından, I. Dünya savaşı sırasında fabrikada en iyi fakat en az stres ve yorgunluk yaratacak çalışma metodunun araştırılması ile başladığı kabul edilir (Sirem, 2009, s.31). Bu kavrama ilişkin ilk sistematik bilgilerin ise; 1930'lu yıllara dayandığı varsayılır (Gül, Oktay, Gökçe, 2008,s.1). İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalara genel olarak bakıldığında, çalışmaların temel amacının "örgütlerdeki potansiyel sorunları teşhis etmek, devamsızlık veya işten ayrılmaların nedenlerini ortaya çıkarmak, iş gören tutumlarındaki örgütsel değişimlerin etkisini değerlendirmek, yönetimle çalışanlar arasında iyi bir iletişimi teşvik ederek aynı zamanda yönetim ile sendika arasındaki çatışmalarda doğru bilgiyi sunmak" olduğu görülmektedir (Karadal,1999, s.25-26).

İş tatmininin tanımlarına bakıldığında ise; "bireylerin örgüte girişlerindeki beklentileri doğrultusunda, yaptıkları işten dolayı elde ettiklerinin onlarda oluşturduğu memnuniyet ve hoşnutluktur" (Becerikli s.117). Diğer bir ifadeyle, iş tatmini çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun seviyesinin belirlenmesi olarak tanımlamıştır. Odom ve diğerleri (1990) ise, iş tatmininin çalışanın işine karşı olan içsel dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hislerini içerdiğinden söz etmişlerdir (Gül ve diğerleri, 2008, s.2 ). Locke (1976) tarafından yapılan ve Mobley ve diğ. (1979), Graunberg (1979) ve Fincham ve Rhodes (1988) gibi pek çok araştırmacı tarafından temel alınan "...birinin işinin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durum" şeklindeki ifade iş tatmini kavramının özet tanımını yansıtmaktadır (Baş, 2002, s.19). İş tatmini tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Oshagbemi, 2000, s.88) İş tatmini başka bir tanımda, bir çalışanın işinden

istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepki olarak açıklanmıştır (Gl ve diğerleri, 2008, s.2).

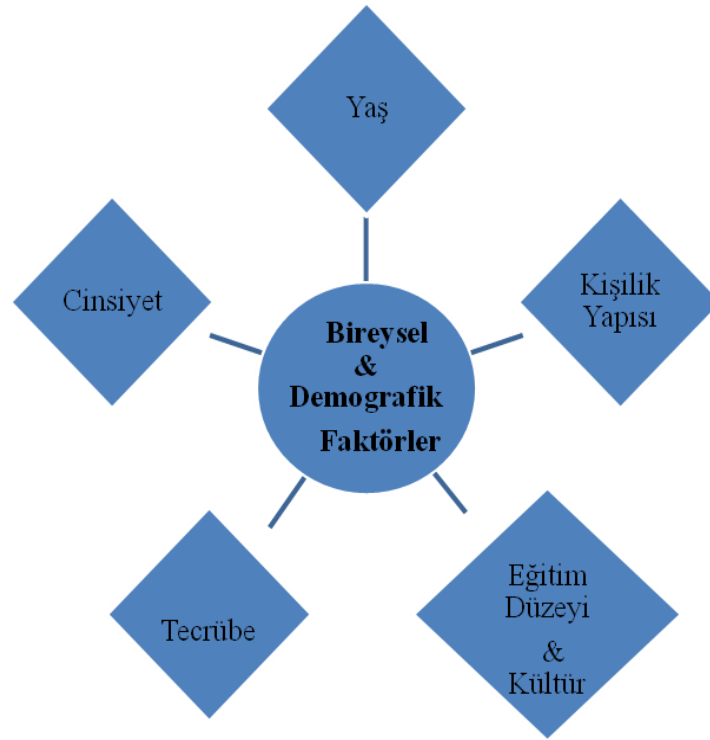
Bu tanımlardan yola çıkararak iş tatminini çalışanların işlerine karşı gösterdikleri olumlu tepkiler olarak adlandırabiliriz. İş tatmini, “iş Şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (cret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir” (ekmecelioğlu, 2005, s.25). İş tatmini, “bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır” (Schneider ve Snyder, 1975, s.31). Kısacası “bireylerin fiili olarak elde ettikleri imknların seviyesi, beklenti ve zlem seviyelerine yakın ise tatmin, aşağısında ise tatminsizlik söz konusudur” (rc, Yumuşak ve Bozkır,2006, s.40).

### **1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatmini kişiden kişiye değerren bir kavram olması nedeniyle, sahip olunan bireysel ve örgütsel özelliklere bağlı olarak kişilerin yaptıkları iş sonucunda elde ettikleri iş tatmini seviyeleri farklılık gösterebilir. Örneğin, bir çalışan için kazandığı ücret iş tatminini olumlu yönde etkileyip kişinin iş tatmin oranını artırırken, diğer bir çalışan için ücretten ziyade sahip olduğu huzurlu ortam ya da iş ortamında sahip olduğu veya olacağı konum çok daha önemli olabilir. Bu bilgilere dayanarak iş tatminine etki eden bireysel-demografik faktörler ve örgütsel faktörler aşağıda ayrıntılı Şekilde açıklanmaktadır.

#### **1.3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Demografik Faktörler**

Yapılan literatür taraması sonucu iş tatmini üzerinde en fazla etkili olan bireysel ve demografik faktörlerin “yaş, cinsiyet, kişilik yapısı, tecrübe, eğitim düzeyi ve kültür” olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca bağlı olarak bireysel ve demografik faktörler aşağıda detaylı olarak Şekil 1’de sunulmuştur.



**Şekil.1.** İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Demografik Faktörler

**Kaynak:** İş tatminine ilişkin yapılan literatür taraması sonucu elde edilen genel sonuçlara dayanarak oluşturulmuştur.

Demografik özelliklerden biri olan yaş kavramı, kişilerin işlerine karşı olan tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir özelliktir. Genç, yetişkin ve yaşlı olarak ayrılan yaş grupları kişilerin iş tatmin derecelerini farklı şekillerde etkilemektedir. Bugüne kadar yapılan araştırmaların bir bölümünde iş tatmini ile yaş arasında olumlu bir ilişki olduğu üzerinde ortak kanıya varılmıştır. Bu olumlu ilişki, çalışanların yaşları arttıkça iş tatmin oranlarında da bir artış söz konusu olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni tecrübeyle doğru orantılı olarak çalışma ortamına alışılması ve uyum gücünün artmasıyla iş tatmininin de artmasıdır. “Herzberg ve arkadaşları yaptıkları bir araştırmada, yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki tespit etmişlerdir. Yani, iş görenlerin işe ilk girdikleri yıllarda iş tatmin oranları yüksek olurken, bir sonraki yıllarda iş tatmin oranı azalmakta ve daha da ileri yıllarda tekrar yükselmeye başlamaktadır” (Sirem, 2009, s.43). Fakat yapılan diğer bazı araştırmalarda ise; yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. “Çin ve Tayvan’da faaliyet gösteren yükseköğretim kurumlarındaki çalışanların iş tatminleri ile yaş farklılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen Tu ve arkadaşları (2005), yaş farklılıklarının

her iki ülke eğitimcilerinin iş tatmini düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Punnet ve diğerleri; (2007), Amerika’da yer alan dokuz ülke kadınlarının kariyer başarıları ve tatmin seviyelerini incelemişlerdir. Söz konusu çalışma kapsamında incelenen dokuz ülkeden sadece Brezilya’da yaşayan kadınların iş tatmini ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki saptanabilmiştir. Buna karşılık, geriye kalan sekiz ülkede yaşın iş tatmini üzerinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır” (Gülmez ve Dörtüol, 2009, s.29). Görüldüğü gibi, yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen değişik araştırmalar değişik sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör ise cinsiyettir. Çalışan kadın ve erkek arasında sahip olunan iş tatmini düzeyinde farklılıklar olup olmadığı konusunda birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda cinsiyetin iş tatminini hangi düzeyde etkilediği konusunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Örneğin, Korman tarafından yapılan araştırmada “kadın ve erkekler arasında iş tatmini konusunda belirgin bir farklılığın olmadığı vurgulanırken (Sirem, 2009, s.44) bazı araştırmalar da çalışanların cinsiyetleri yönünden farklı iş tatmin düzeylerine sahip olduklarını açıkça ortaya koymaktadır.

Kişilik yapısı iş tatmini üzerinde etkili olan bir diğer etkidir. Ülsever’in belirtmiş olduğu gibi; “sevmediği, benimsemediği bir meslekte haliyle verimli olamayan; dolayısıyla insanı insan yapan “yaratma” güdüsünü tatmin edemeyen; bunun doğal bir sonucu olarak “farklı” olma ihtiyacını da besleyemeyen; üstelik istemediği bir “karakter kaybına” bürünmüş bir insan “hayat boyu mutsuz olma” cezasına çarptırılmış hükümlüye benzer (Özarlan, 2001, s.46). Bu nedenle bireyin gereken performansı gösterebilmesi ve işinden tatmin olabilmesi için kendi kişilik yapısını çok iyi tanıması, gerekirse kendisini kişilik testlerine tabi tutması ve bunun sonucunda sahip olduğu yetenek ve becerilerinin yaptığı işle uyumlu olmasını sağlamalıdır. Eğer bu durumu gerçekleştirebilir ve doğru mesleği seçebilirse birey kendisinin hangi işte daha başarılı hangi işte başarısız olacağını bilir ve gereksiz beklentiler içine girmez. Eğer yetenek ve kişilik yapısı yaptığı işle örtüşemez ise kişi içine dönük bir hal alabilir ve gereken performansı gösteremez. Zaten yapılan çoğu araştırma da, içe dönük bireylere oranla, dışa dönük bireylerin daha yüksek

performans göstererek daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını ortaya koymuştur (George ve Jones, 1996, s.70).

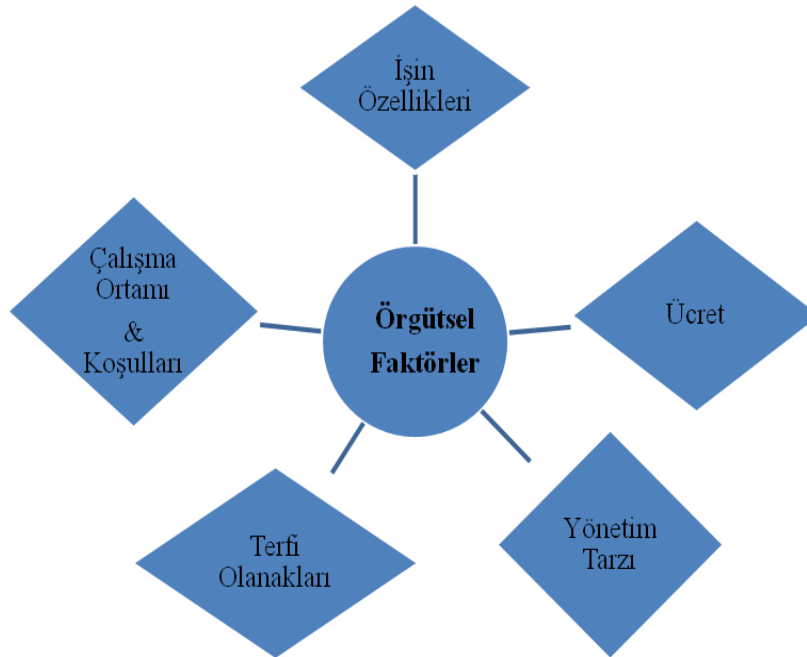
Çalışanların yaşı ile sahip oldukları tecrübe düzeyi doğru orantılı olarak iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Yani, çalıştıkları işten elde ettikleri haz ve doyum oranı tecrübeleri arttıkça artmaktadır. Dolayısıyla, iş yaşamında edinilen tecrübe, iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005, s.331). Yapılan araştırmalar ve gözlemler sonucunda ortaya çıkan gerçek; tecrübesi olmayan ya da az olan bireylerin içinde buldukları çalışma ortamını henüz tam olarak tanımamaları, uyum sağlayamamaları ya da alışma süresinde yaşadıkları bazı endişe ve korkular nedeniyle çalıştıkları işten yeteri kadar tatmin olamadıklarıdır. “Bir başka ifade ile aynı alanda ve/ veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatminin de yüksek olduğu ifade edilmektedir” (Sevimli ve İşcan, s.57).

İş tatminini etkileyen faktörlerden bir diğeri olan “eğitim düzeyi” ise; çalışanların aldıkları eğitim türü, eğitim derecesi ve eğitimin alındığı kuruma göre etki düzeyinde farklılıklar yarattığı görülmektedir. Buna ek olarak çalışanların yetmişmiş olduğu çevresel ve kültürel etmenler de kişilerin işlerinden aldıkları doyuma etkili rol oynamaktadır. Kültürel faktörler kişilerin inançlarını, bakış açılarını ve tutumlarını içerdiğinden, bir çalışanın bir işte hemen yükselebileceğine inanması ve bunun sonucunda isteğinin gerçekleşmemesi kişinin işine karşı olan olumlu tutumunu olumsuz tutuma dönüştürerek iş tatmininde azalmaya yol açabilir. (Örücü ve diğ., 2006, s.41-42). Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek çalışanların sahip oldukları işe karşı iş tatmin oranları, daha az eğitim almış çalışanlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Baysal, 1981, s.193). Yüksek eğitim düzeyine sahip ve kültürel açıdan gelişmiş çalışanlar daha gerçekçi beklentiler içinde oldukları için çalışma ortamına daha çabuk ve kolay adapte olabilmeyi başarabilir ve ortaya çıkabilecek olumsuz durumlarda daha analitik düşünebilip, içinde buldukları ruhsal durumdan daha az etkilenirler. Bu şekilde çalıştığı işten aldığı haz ve mutluluk oranını düşmez aksine artış gösterir.

Fakat yapılan başka araştırmalarda bazı değişkenlerin eğitim d¼zeyi y¼ksek çalışanlarda olumsuz etkiler yaratarak iş tatmin oranlarında d¼ř¼ře neden olabildiklerini tespit etmişlerdir. Bunların başında gelen en ¼nemli değişken ücret değişkenidir. İyi derecede eğitim almış ve kendini çok iyi bir şekilde geliştirmiş bir çalışanın ücret beklentisi fazla olabileceği için iş hayatına ilk başladığı yıllarda istediği ücreti alamadığı zaman iş tatmin d¼zeyinde ciddi d¼ř¼řler meydana gelebilmektedir. Canbulat'ın da belirttiği gibi, "iş tatmini ile eğitim d¼zeyi arasında belirsiz bir ilişki s¼z konusudur (Canbulat, 2007, s.32).

### 1.3.2.2. İş Tatminini Etkileyen ¼rg¼tsel Fakt¼rler

İş tatminini kişilerin bireysel ¼zelliklerin dışında iş tatminini etkileyen bazı dış fakt¼rlerde bulunmaktadır. Bug¼ne kadar yapılan araştırmalar doğrultusunda ortaya çıkan ¼zet sonuç, ¼rg¼tsel fakt¼rlerin "işin sahip olduğu ¼zellikler, çalışma ortamı ve koşulları, alınan ücret, terfi olanakları ve y¼netim tarzı" olarak genel anlamda beş ayrı gruptan oluştuğunu g¼stermektedir.



**şekil.2.** İş Tatminini Etkileyen ¼rg¼tsel Fakt¼rler

**Kaynak:** İş tatminine ilişkin yapılan literat¼r taraması sonucu elde edilen genel sonuçlara dayanarak oluşturulmuştur.

Çalışanın sahip olduğu iş ve işin özellikleri, başlı başına iş tatmini üzerinde temel rol oynamaktadır. İşin yapılış şekli (bireysel çalışma ya da grup çalışması), işin zorluk derecesi ve işin gerçekleştiği ortam tüm bu değişkenler çalışan üzerinde önemli etkilere sahiptir. İşin ilgi çekmesi, çalışana öğrenme fırsatı sağlaması ve sorumluluk alma şansını vermesi açısından işin kendisi, iş tatminin etkileyen örgütsel faktörlerin başında gelmektedir (Luthans, 1992, s.114).

İşin kendisi kadar yukarıda da bahsedildiği gibi işin yapıldığı “ortam ve koşullarda” iş tatmini üzerinde önemli yere sahiptir. Kişi çalıştığı ortamda mutlu, huzurlu ve güven içinde değilse işine karşı olan tutumu pozitiften negatife dönüşmesi daha kolay olmaktadır. Bu tarz durumların mevcut olduğu çalışma ortamlarında “iş tatminini, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Rusbelt Farrell, Rogers, Mainous, 1988, s.599). Eğer kişi çalıştığı ortamdan ve işin sağladığı koşullardan memnun ise, kişinin iş tatmin düzeyi artmakta, böylece işten ayrılma olasılığı ile yaptığı devamsızlık oranı daha düşük olmaktadır. Kısacası çalışma 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 dışında çalışanlara değer gördüğü, saygı duyulduğu ve takdir edildiği bir ortamın sunulması çalışanların çalışma isteğini arttıracaktır” (Erdoğan, 1997, s.161).

Kişilik, kültürel yapı ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin şekillendirdiği “ücret” faktörü kişinin iş tatmin derecesinin artması ve azalmasında etkili olmaktadır. Eren’in de belirttiği gibi, “bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken başlıca sorun ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile ilgili uyumlu olduğu kadar gösterilen performans ile de uyumlu olmalıdır. Ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli bir unsurdur” (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.5). İş tatmininde etkili olan ücret değişkeni çalışanın beklentisini ve ihtiyaçlarını karşılıyor ise iş tatmin derecesini olumsuz şekilde etkilemeyecek ve böylece çalışanın performansı ve işe karşı olan tutumu da olumlu yönde ilerleyecektir. Yani ücret çalışan için çok önemli bir tatmin aracıdır. Çalışanın yaptığı işle aldığı ücret

birbirini karşılıyorsa iş tatmini de yükselecektir. Fakat önemli olan konu, çalışan aldığı ücreti diğer kurumlarla karşılaştırdığında ücret adaletinin eşit olduğundan emin olması gerekmektedir. Başka bir deyişle; “ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir” (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.5).

Bir işletmenin çalışanına sağlamış olduğu güvenilir ve huzurlu çalışma ortamına ek olarak “terfi olanakları” sunması da iş tatminine olan katkıyı artıracaktır. Terfi yükselme anlamına geldiği için, kişi çalıştığı kurumda bir üst makama geçebileceği gerçeğini bildiği zaman başarısını arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunacak ve bunun sonucunda da kendisine sağlanan terfi olanağıyla elde ettiği gelirinde bir artış söz konusu olacaktır. Ücret de kendi başına iş tatminini olumlu yönde etkilediği için kişi hem maddi hem de manevi yönden tatmin olacaktır. “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, s.203). İşletmenin sunduğu bu olanak sayesinde kişilerin çalışma performansları artacağı için işletme rakiplerine karşı kendi gücünü koruyacak ve sürekli çalışanın verimi yükselişte olacaktır.

Fieldman ve Hug (1986) gibi araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar sonucunda, “ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve “yönetim tarzının” iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olduğu” görülmüştür. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.6). Başka bir deyişle bir işletmenin kurumsallaşmasında önemli etkiye sahip yönetim şekli ve yönetimde bulunan kişiler çalışanın işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli rol oynamaktadır. Eğer yönetici çalışanlara karşı olumlu ve destekleyici tavırlar sergiler ve onlarla etkili iletişim kurmayı amaçlar ve bu amacını gerçekleştirirse, bu yaklaşım tarzı çalışanlar üzerinde motive edici etki yapar ve çalışanların iş tatminlerini artırır.



## 2. BANKACILIK SEKTÖRÜNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

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

Çalışmanın uygulama kısmı için veriler Türk bankacılık sektör çalışanlarından elde edilmesi nedeniyle bu bölümde Türk bankacılık sektörüne ilişkin genel bilgiler verilmesi amaçlanmıştır. Değişim ve gelişim içinde olan dünya ekonomisi üzerinde kritik önem arz eden Türk bankacılık sektörünün kamu bankaları ve özel bankaların ayırımından bahsetmeden önce Türk bankacılık sektörünün tarihi gelişiminden kısaca bahsetmenin faydalı olacağı düşünülmüştür.

### 2.1. Türk Bankacılık Sektörünün Tarihi Gelişimi

Ekonomik açıdan önemli bir yere sahip bankacılık sektörü diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de geçmişten günümüze çok büyük değişimler ve gelişmeler sayesinde şekillenmiştir. Türk bankacılık sektörünün tarihi gelişim süreci incelendiğinde ilk oluşumunun Osmanlı dönemine dayandığı ve günümüze gelene kadar etkin bir hal aldığı anlaşılmaktadır.

### **2.1.1. Osmanlı İmparatorluğu Dönemi**

Bu dönem incelendiğinde “ülkemizde gerçek anlamda ilk banka Tanzimat’ın ilanından sonra 1847’de İstanbul Bankası adıyla, kurulmuştur. Osmanlı Devleti’nde modern anlamdaki ilk ticaret ve mevduat bankası, yabancı sermaye tarafından (İngiliz) 1856’da kurulan Osmanlı Bankası’dır. Cumhuriyet öncesi dönemde, yabancı bankaların Türk bankacılık sistemine egemen oldukları ve “borçlanma bankacılığı” adı verilen çarpık bir bankacılık sisteminin var olduğu söylenebilir” (Sarı, 2007, s.20-21). Bu anlamda, “Osmanlı İmparatorluğu döneminde banka hukukundan söz etmek mümkün değildir. Bankalar, özellikle yabancı olanlar tam bir serbesti içinde ve tamamen ticari kredi esasına göre çalışmışlardır. Sanayileşmeye yönelik bir kredi politikasının uygulanması için bir ortam hazırlanmamıştır. Çünkü kredi sistemi sadece faiz oranlarının tespitinden ibaret sayılmış ve Murabaha Nizamnamesinin sorunu çözebileceği düşünülmüştür. Osmanlı Bankasının merkez bankası olarak çalışması da önemli olumsuz sebeplerden birini teşkil etmiştir. Dönemin bir diğer özelliği de soruna mevduat ve mevduat sahibi açısından bakılmamasıdır” ([www.isiktac.av.tr](http://www.isiktac.av.tr)).

### **2.1.2. Cumhuriyet Sonrası Türkiye’de Bankacılık**

Cumhuriyet sonrası döneme ait Türk bankacılık sektörünün genel yapısı incelendiğinde; 1980’lere kadar olan gelişimin “piyasaya girişinin sınırlandığı, rekabetçi olmayan ve aynı zamanda dış ilişkilere kapalı” olduğu görülmektedir. Ayrıca “Türk bankacılık sisteminin, ciddi faiz oranları altında çalışan ve bu nedenle çok şubeli perakende şeklinde bankacılık yapan, uzmanlaşmamış, finansal aracı kurum olarak bünyesinde yer aldığı şirketler topluluğunun finansal kaynak ihtiyacını karşılayan bankalar” tarafından oluşturduğu da göze çarpmaktadır (Yağcılar, 2011, s.98).

### **2.1.3. 1980 Sonrası Gelişmeler**

1980 sonrası döneme bakıldığında ise uygulamaya konulan reform politikaları sonucu, sektör bazı sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Başlıca sorunlar; “ekonomik istikrarsızlık, mali riskler, yüksek kaynak maliyeti, haksız rekabet koşulları, teknolojideki hızlı gelişmeler, öz kaynakların yetersizliği ve yeniden yapılanma” olarak göze çarpmıştır (Parasız, 2000, s.125). Kısaca bu dönemde bankacılık sektöründe dışa açılma yönünde bir eğilim söz konusu olmuş ve buna istinaden Türkiye’de yabancı bankalar şube açmaya başlamıştır. Bu tür değişim ve gelişmeler de rekabet gerçeğini ortaya koymuştur. Ortaya çıkan bu rekabet ile birlikte Türk Bankacılık sektörünün etkinliğini de artmıştır (Yağcılar, 2011, s.101). Bu bilgiler doğrultusunda bankalar arası rekabetin özellikle bu dönemde şiddetlenmeye başladığı söylenebilir.

### **2.1.4. 1990 Sonrası Gelişmeler**

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

1990’lı yıllarda yaşanan bu olumsuz gelişmeler nedeniyle bankacılık sektörünün mali bünyesinde önemli ölçüde bozulmalar ortaya çıkmış ve bankalar uzun vadede çok yüksek riskli bir ortamda çalışmak zorunda kalmışlardır (Yıldırım, s.12).

### **2.1.5. 2000 Sonrası Gelişmeler**

1990 dönem sonrasında ciddi finansal krizlerle karşı karşıya kalan Türkiye ekonomik açıdan çok zor dönemler geçirmiştir. 2000’li yıllarda yaşanan finansal krizler başta bankacılık sektörü olmak üzere bütün sektörleri ve ekonomik hayatı

olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Çok ciddi bir riske maruz kalması nedeniyle, bankacılık sektörünün bu riskten en az derecede etkilenmesi ve ciddi zararlar görmemesi adına yeniden yapılandırma sürecine girmesi gerekmiştir. Bu yeniden yapılandırma fikrini gerçekleştirebilmek amacıyla “Bankalar Kanunu’nda radikal değişiklikler yapılmış, bankaların faaliyetlerinin düzenlenmesine ve denetimine yeni bir yaklaşım getirilmiştir. Yeniden yapılanma ve uluslararası piyasalarla bütünleşme çabalarına paralel olarak, Türk bankaları da gerek kurumsal yapılarında, gerekse sundukları hizmet ve ürün kalitesinde önemli değişiklikler gerçekleştirmişlerdir. Böylece “Bankacılık Sektörü”, Türkiye ekonomisinde uluslararası rekabete açık bir hal almıştır” (Yıldırım, s.12).

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

## **2.2. Bankacılık Sektöründe Kamu Sektörü ve Özel Sektör Değerlendirmesi**

Çalışmanın uygulama alanı olan bankacılık sektöründe, duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarının iş tatmini üzerine etkilerinin daha iyi kamu sektörü ve özel sektör ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna farklı bir bakış açısı ve etki yaratacak sektörel ayırım, çalışma için önemlilik teşkil etmektedir. Bu nedenle finansal piyasanın en önemli kurumsal yapısını oluşturan bankacılık alanını kamu ve özel sektörü tanımlayarak aralarında farklılıkları genel olarak açıklamanın yerinde olacağı kanısına varılmıştır.

Öncelikle hangi alanda olursa olsun kamu sektörü sosyal hizmet anlayışı baz alınarak kurulması ve ülke ekonomisinin temel alt yapısını oluşturması nedeniyle asıl amacı halka hizmet etmektir. Kar elde etmek, sermayeyi dilediği gibi kullanma yetkisi ya da amacı yoktur. Fakat özel sektöre bakıldığında kamu sektörünün aksine asıl amacı kar elde etmek olduğu için, sosyal hizmet anlayışından ziyade bireysel hizmet anlayışı söz konusudur. Tedarik ettiği sermayeyi dilediği gibi kullanma özgürlüğüne sahip olmakla birlikte sürekli büyüme stratejisi uygulama girişiminde bulunurlar.

Bankacılık sektörü açısından kamu sektörü ve özel sektör değerlendirilmesi yapıldığında, kamu bankaları “sermayesinin tümünde devlet veya kamu tüzel kişilerin payı bulunan, iktisadi devlet teşekkülü veya bağlı ortaklık şeklinde kurulmuş olan kamu kesimi bankaları ya da özel yasalarla kurulmuş bankalar” olarak tanımlanmaktadır. Özel bankalar ise; “sermayesinde kamu payı bulunmayan, tamamına özel kişi ve kuruluşların sahip olduğu, bu açıdan genellikle ticaret, mevduat veya yatırım bankaları şeklinde sınıflandırılarak “tanımlanmaktadır; (Uluer, 2007, s.13-14)

### **2.3. Bankacılık Sektöründe Duygusal Zekâ ve İş Tatminine İlişkin Çalışmalar**

Günümüzde neredeyse her sektörde işletmelerin başarısında duygusal zekâ yeteneğini kullanabilmenin yanı sıra iş tatmin seviyeleri yüksek çalışanların varlığı önemlilik arz etmektedir. Bu nedenle duygusal zekâ ve iş tatmini üzerinde birçok alanda araştırmalar yapılmış ve işletmeler bu araştırmaların sonuçlarını göz önünde bulundurarak planlamalar yapmaya çalışmışlardır. Çalışmanın uygulama alanı bankacılık sektörü olması nedeniyle, bu değişkenler üzerine yapılan çalışmaların sunumu sadece bankacılık sektörüyle sınırlandırılmıştır. Bankacılık sektöründe duygusal zekâ ve iş tatmini alanında yapılan çalışmalar aşağıda yer almaktadır.

### **2.3.1. Bankacılık Sektöründe Duygusal Zekâ Alanında Yapılan Çalışmalar**

Duygusal zekâ alanında yapılan çalışmaların sayısının gün geçtikçe artmasıyla birlikte, gerek sosyal gerek iş hayatımızda duygusal zekânın ne kadar önemli ve gerekli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Bununla bağlantılı olarak tüm sektörler, özellikle de hizmet veren sektörler için duygusal zekâyâ sahip çalışanların varlığı en temel gereksinim haline gelmiştir. Bankacılık sektörü de başlı başına rekabete dayalı, sürekli gelişime ve değişime açık bir sektör olduğu için bu rekabetle baş edebilecek, yeniliğe açık çalışanları bünyesinde bulundurması kaçınılmaz bir hal almıştır. Duygusal zekânın etki ettiği değişik alanlarda araştırmalar yapılmış ve genel olarak aynı sonuçlar elde edilmiştir. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında ise aynı şekilde etkilerden söz edilmesi mümkündür.

Bankacılık sektöründe görev alan yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada duygusal zekâ yeterliliği yüksek olan bireylerin liderlik özelliklerinin de yüksek olduğu ortaya çıkmış ve böylece sahip oldukları yeterlilik konusunda gelişimlere daha açık oldukları gözlemlenmiştir. Yöneticilerde gözlemlenen bu kendine yeterlilik özelliğinin duygusal zekânın bir sonucu olarak çalışanların başarısına olumlu yönde etki ettiği anlaşılmıştır (Tsa, Tsai ve Wang, 2011, s.5326-5328).

Günümüzde yeni fakat önem arz eden konulardan biri olan “Organizasyonel Öğrenmede Duygusal Zekânın Rolü” adlı çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, duygusal zekâsını kullanan banka çalışanlarının hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını çok rahat bir şekilde anlayıp yönetebildiklerini göstermiştir. Bununla bağlantılı olarak organizasyonel öğrenmeye ait değerlerin de doğru orantılı olarak arttığı görülmüştür. Duygusal yeterlilikle birlikte söz konusu organizasyonel öğrenme değerlerine sahip bireyler rekabete dayalı dinamik ortamda ortaya çıkabilecek potansiyel sorunlara daha kolay çözüm bulabilirken aynı anda başarı için gerekli olan yeni fikirleri üretebildikleri ve üretilen fikirleri de etkili bir şekilde uygulayabildiklerine dikkat çekilmiştir (Dissanayaka, Janadari ve Chathurani, 2010, s.19-20).

Gökçe'nin (2006) "İş Hayatında Duygusal Zekâ ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması" adlı çalışmada duygusal zekânın genel bir değerlendirilmesi ile birlikte iş hayatında duygusal zekânın önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Çalışmada, duygusal zekânın banka çalışanlarının cinsiyet, yaş, görev durumları, çalışma süreleri ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği hipotezi araştırılmış ve bu çalışma sonucunda gerek kamu gerek özel bankalardaki duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların sosyal ilişkilerinde olduğu kadar iş ilişkilerinde de başarılı oldukları ortaya çıkmıştır.

Sheena ve Umesh tarafından bankacılık sektöründe uygulanan "Performans Dereceleri Üzerinde Duygusal Zekâ Yeterliliğinin Etkileri" adlı çalışmada, yüksek performans gösteren çalışanların duygusal zekâ yeterliliğini ölçen sorulara vermiş oldukları yanıtlar sonucunda elde ettikleri puanların da yüksek olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bu sonuç duygusal zekânın performans derecesine olumlu etkisi olduğu açıkça göstermiştir (Sheena ve Umesh, s.3-5).

Asıl amacı pazarlama ve satış işlemlerine yönelik ortaya konulan performans ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi incelemek olan çalışmada ise; Sheena ve Umesh'in çalışmada olduğu gibi performans ile duygusal zekâ arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür (Hefferman, O'Neill, Travaglione ve Mark Morrison, 2005, s.23-24).

Kaura tarafından yapılan "Hint Bankacılık Sektöründe Duygusal Zekâ" adlı çalışmada, özel banka ve kamu bankaları karşılaştırıldığında, özel bankalarda duygusal zekâ ile hizmet kalitesi arasında çok daha güçlü ilişki olduğu kanıtlanmıştır (Kaura, 2011, s.175). Aynı alanda yapılan diğer bir çalışmada da, yine duygusal zekânın hizmet kalitesini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Naeem, Saif, Khalil and Jinnah, 2008, s.59).

Bankacılık sektöründe önemli yere sahip bir başka değişken olan pazarlama yaratıcılığı üzerinde de duygusal zekânın etkileri incelenmiş ve bu araştırma sonucunda bu değişken üzerinde duygusal zekânın olumlu etkileri olduğu

anlaşılmasıdır. Bu etkinin çalışanların demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği de ayrıca belirtilmiştir (Hashern, 2010, s.193-195).

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

Başka bir çalışmada da Hindistan’ın Doğusunda bulunan Orissa eyaletinde kooperatif bankalarda çalışan yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ seviyeleri ile ortaya koydukları performansları değerlendirilmiştir. Bu çalışma sonucunda, yüksek derecede duygusal zekâyâ sahip olmanın yöneticilerin performansını olumlu şekilde etkilediği, fakat işte gösterilen yüksek performans için duygusal zekânın başlı başına ayırt edici bir etken olmadığı gerçeği ortaya çıkmıştır (Patnaik, Satpathy, Pradhan 2010, s.19).

Bankacılık sektöründe bu alanla ilgili yapılan diğer bir çalışmada, yöneticilerin duygusal zekâ seviyeleri ile yetkilendirme özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Khosravi, Manafi, Hojabri, Farhadi ve Gheshmi 2011, s.98).



### 2.3.2. Bankacılık Sektöründe İş Tatmini Alanında Yapılan Çalışmalar

Bankacılık sektöründe iş tatmini alanında birçok çalışma yapılmış ve genelde iş tatminini olumlu ve/veya olumsuz etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Söz konusu çalışmalar genel bankacılık sektörünü kapsarken az sayıda da olsa sektörel ayrımı göz önünde bulunduran kamu ve özel bankalarda iş tatmini konusunu işleyen çalışmalarda mevcuttur.

Shrivastava ve Purang'ın "Çalışanların İş Tatmini Algılamaları" adlı çalışmasında özel banka çalışanlarının iş tatmin oranının kamu banka çalışanlarına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu oranın yüksek olmasında ki en önemli etkenin ise işin sağlamış olduğu fırsatlar ve elde ettikleri ücret olduğu anlaşılmıştır. Özel banka çalışanlarının % 80'i elde edilen ücreti tatminkâr bulurken kamu banka çalışanlarının %75'i elde edilen ücreti tatminkâr bulmamışlardır. Burada ki temel etken elde edilen ücretten ziyade uygulanan ücret politikası olduğu vurgulanmıştır (Shrivasta ve Purang, 2009, s.73-74). Bu çalışma ile birlikte insanların doğası itibariyle, kendilerini her koşulda başkalarıyla karşılaştırma eğilimi içinde olmalarına bağlı olarak iş tatmin oranlarını belirleyen en önemli göstergenin aynı alanda fakat kurum olarak farklı sektörde çalışanlarla eşit ve adalet içinde değerlendirildiklerini algılamalarıdır.

İş tatmini öznellik içeren bir kavram olması nedeniyle kişilerin algılamaları iş tatmin oranlarının farklılaşmasında çok önemli bir yere sahiptir. Bhatt bu düşünce üzerinden banka çalışanları üzerinde genel olarak iş tatmini konusunu incelemiş ve iş tatminin göreceli olduğunu, yapılan işe, ortama, kişinin eğitimine, yaşına ve bunun gibi birçok faktörle iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olduğunu savunmuştur (Bhatt, 1998, s.11).

"Çalışanlarda İş Tatmini" adlı başka bir çalışmada, Balearik adalarında ki bir şubede banka çalışanlarının iş tatmin dereceleri ölçülmeye çalışılmış ve çalışanların genel anlamda işlerinden yüksek düzeyde tatmin oldukları görülmüştür. Bu tatmin düzeyine etki eden en önemli faktörün ise ücret olduğu ortaya çıkmıştır (Vallejo,

A.Vallejo and Parra, 2001, s.634). Hanif ve Kamal'ın yaptığı çalışmada ise, banka çalışanlarının iş tatmin oranlarına etki eden faktörlerin daha çok “aldıkları ücret, sahip oldukları terfi olanakları, elde ettikleri ödüller, yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler” olduğu tespit edilmiştir (Hanif ve Kamal, 2009, s.19)

Bankacılık sektöründe iş tatmini ile ilgili diğer bir çalışmada elde edilen bulgular, “aylık gelir, terfi olanakları, iş güvenliği, tanınma ve diğer kazanımları açısından sektörel farklılıkların kişinin iş tatmini kavramına olan algısını etkilemesinde önemli rol oynadığını” göstermiştir (Khalid ve Irshad, 2010, s.576). Analizler sonucunda kamu bankalarında iş güvenliği açısından iş tatmin oranı yüksek çıkarken, özel bankalarda ücret açısından iş tatmin oranı yüksek çıkmıştır.

Farklı bölgede aynı alanda yapılan diğer bir araştırmada da iş tatminini etkileyen faktörler incelenmiş ve bu faktörlerin iş tatmini üzerinde ne derece etkili oldukları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Demografik değişkenler açısından bakıldığında kamu ve özel bankalarda değişik sonuçlar ortaya çıkarken, özel bankalarda iş tatmin derecesinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun en önemli nedeni hem ekonomik hem de fiziksel olarak daha iyi koşullara sahip olmalarıdır (Islam ve Saha, 2008, s.11).

İş tatmininin bankacılık sektöründe ne denli önemli olduğunu ve daha çok hangi faktörlerle arttığını inceleyen Rahman, Grung ve Saha'ya göre ücret, çalışma ortamı ve çalışma arkadaşlarıyla olan sağlıklı ilişki, başarı duygusu ve yeni fikirlerin ortaya atılması ve uygulanması gibi faktörler iş tatminini daha çok etkilemektedir. Bu tatmin faktörleri geliştirilip doğru bir şekilde uygulanırsa, iş tatmini oranında da doğru orantılı olarak artacağı sonucuna varılmıştır. Hint bankacılık sektöründe yapılan bir çalışmada da iş tatminini etkileyen faktörlerin başında ücret ve terfi olanaklarının öncü rol oynadığı görülmüştür (Sowmya and Panchanatham, 2011, 79).

Bir başka çalışmada, yaş faktörünün de iş tatmini üzerinde önemli etkilere sahip olduğu ortaya çıkmış ve bu faktör önemli tatmin değişkenlerinden biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Yaş faktörünün iş tatminini ne derece etkilediğini görebilmek için farklı yaş grupları göz önünde bulundurulmuş ve genç çalışanların

daha fazla enerji, beklenti ve seçeneklere sahip oldukları için, yaşlılara nazaran işlerinden daha az tatmin oldukları ortaya çıkmıştır (Kamal ve Sengupta 2008, s.245).

Pakistan bankacılık sektöründe, çalışanların iş tatmin düzeylerine etki eden faktörleri inceleyen başka bir çalışmada, özerklik, liderlik davranışı ve ekip çalışma ortamı ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Fakat liderlik ve ekip çalışma ortamının özerklikten daha fazla iş tatmini üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca iş tatmini düzeyinin erkek ve kadın çalışanlara göre önemli derecede farklılıklar gösterdiği sonucu da vurgulanmıştır (Hunjra, Chani, Aslam, Azam and Ur-Rahman, 2010, s.2162).

Sonuç olarak, tüm bulgular açık bir şekilde iş tatminini olumlu ve olumsuz etkileyen bazı faktörlerin olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerin en önemlileri de alınan ücret ve sahip olunan terfi olanakları olarak tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak kamu kurumlarının para politikasında düzenlemeler yaparak yeni ücret sistemine geçiş yapmaları, özel kurumların da çalışanların iş güvenliği ile ilgili düzenlemeler getirmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü bir kurumda iş tatmini oranı arttıkça çalışanlardan alınan verim de doğru orantılı olarak artacaktır.

### **2.3.3. Duygusal Zekâ ve İş Tatmini Arasında ki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar**

Önceden de belirtildiği gibi duygusal zekâ ile iş tatmini arasındaki ilişkinin önemi geçmişe nazaran günümüzde daha iyi anlaşılmaya başlamış ve yapılan çalışmalarla bu önem kanıtlanmaya çalışılmıştır. Literatür taraması yapıldığında bu iki kavram arasında ki ilişkiyi inceleyen çok fazla sayıda çalışma olmadığı görülmektedir. Bunun temel nedeni iş tatmini kavramından daha ziyade, duygusal zekânın çok yeni bir kavram olmasıdır. Sınırlı sayıda araştırma olmasına rağmen, duygusal zekâ ve iş tatmini arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında bu iki değişken arasında genel anlamda olumlu ilişki olduğu ve büyük bir oranda aynı bulguların ortaya çıktığı göze çarpmaktadır.

Duygusal zeka ölçümü için modelinden yararlandığımız ve bu alanda yapılan çalışmalara öncülük eden Wong ve Law tarafından 2002 ve 2004 yıllarında yapılan araştırmalarda bireyin kendini tanıması, duygularını düzenlemesi, kontrol altına alması, ve empati kurarak karşıdakinin duygularını anlaması bireyin yüksek seviyede duygusal zekaya sahip olduğunu gösterirken aynı zamanda da, bu farkındalığın kişilerin sosyal yaşamlarında olduğu kadar iş yaşamlarında da problemlerini daha kolay şekilde çözmelerine yardımcı olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda kişilerin işlerinden elde ettikleri tatmin düzeyleri de olumlu etkilenmektedir. Wong ve Law'un elde ettiği bu bulguların doğruluğuna kanıt olarak Tezcan'ın bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında, duygusal zekâ ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, demografik değişkenler incelendiğinde ise değişik sonuçlar ortaya çıkmıştır. Cinsiyete göre kadınların duygusal zekâ oranları iş tatmin oranlarından daha yüksek çıkarken erkeklerin ise tam tersi çıkmıştır. Yapılan diğer bir çalışmada ise, duygusal zekâ ve iş tatmini arasında demografik değişkenlerde dâhil olmak üzere anlamlı ilişki olduğu açıklanmış ve duygusal zekâyâ sahip çalışanların iş tatmin oranlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Sy, Tram, Linda ve O'Hara tarafından yürütülen çalışmalarda ise; çalışanların ve yöneticilerin duygusal zekâları ile sahip oldukları iş tatmini ve iş performansları arasında ki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, bu değişkenler arasında olumlu ilişkinin mevcut olduğu ve bu olumlu ilişkinin de çalışanların iş tatmin oranlarında yüksek derecede ve etkili bir artışa neden olduğu görülmüştür. Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin iş tatmini oranlarının yüksek olduğu görülürken bunu takiben iş performansı ve iş verimini de arttırdığı kanıtlanmıştır (Sy, Tram, O' Hara, 2006, s.466-467).

Yapılan farklı iki çalışmada da duygusal zekânın, iş tatmini ve iş performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Kafetsios ve Zampetakis, 2007, s.720). Bu çalışmalarda kullanılan regresyon analizleri sonucunda ise; duygusal zekânın tüm boyutlarından ziyade, duyguların kullanımı ve düzenlemesi boyutları iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkilemede daha etkin oldukları

kanıtlanmıştır. Bu sonuç hem Abraham (2000) hem de Gardner (2003) tarafından da aynı şekilde elde edilmiştir (Güleryüz, Güney, Aydın ve Aşan, 2008, s.1632 ).

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

### **3. ARASTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

Çalışmanın bu bölümünde yapılan araştırmaya ait problem, araştırmanın yapılış amacı, araştırmanın önemi, araştırmaya yönelik hipotezler ve araştırmanın varsayımlarını inceleyen araştırma kapsamına yer verilmektedir. Ayrıca araştırma modeline ilişkin ortaya atılan hipotezlerin geçerliliğini saptamak ve gerekli sonuçlara ulaşabilmek açısından yapılması gereken analizler için kullanılan yöntemlere ait bilgiler yer almaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma kapsamı bölümünde yukarıda da belirtildiği gibi, araştırmanın probleminin ne olduğu, araştırmanın ne amaçla yapıldığı, araştırmanın neden önemli olduğu, araştırma için oluşturulan model, araştırmanın modeline ait ortaya atılan hipotezler ve son olarak ta araştırmaya ait ne gibi varsayımların var olduğunu ele alınmıştır. Bu bölümle birlikte araştırmanın bütününe yönelik açıklayıcı bilgiler elde edilebilmektedir.

##### **3.1.1. Araştırmanın Problemi**

Türk bankacılık sektöründe hizmet veren kamu ve özel banka çalışanlarına yönelik yapılan bu araştırmada, duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarının çalışanların sahip olduğu iş tatminini ne yönde etkilediği sorgulanmakta olup özellikle de çalışılan kuruma göre bu değişkenlerin kullanım oranının farklılık gösterip göstermediği sorusuna cevap aranmaktadır.

##### **3.1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada bankacılık sektöründe kamu ve özel banka çalışanlarının duygusal zekâ yeterlilikleri, sahip oldukları yenilikçi iş davranışları ve iş tatmin düzeyleri ölçülecek ve aynı zamanda bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi ve etkileri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu amaçla, kamu ve özel sermayeli

çalışanlarına duygusal zekâ yeterlilikleri, iş tatmini ve yenilikçi iş davranışlarının tespitine yönelik anket sorularını gönderilerek; anket sonuçlarını, çalışmanın çıkarım ve teorik sonuçlarıyla ilintili şekilde ifade etmek hedeflenmektedir.

### **3.1.3. Araştırmanın Önemi**

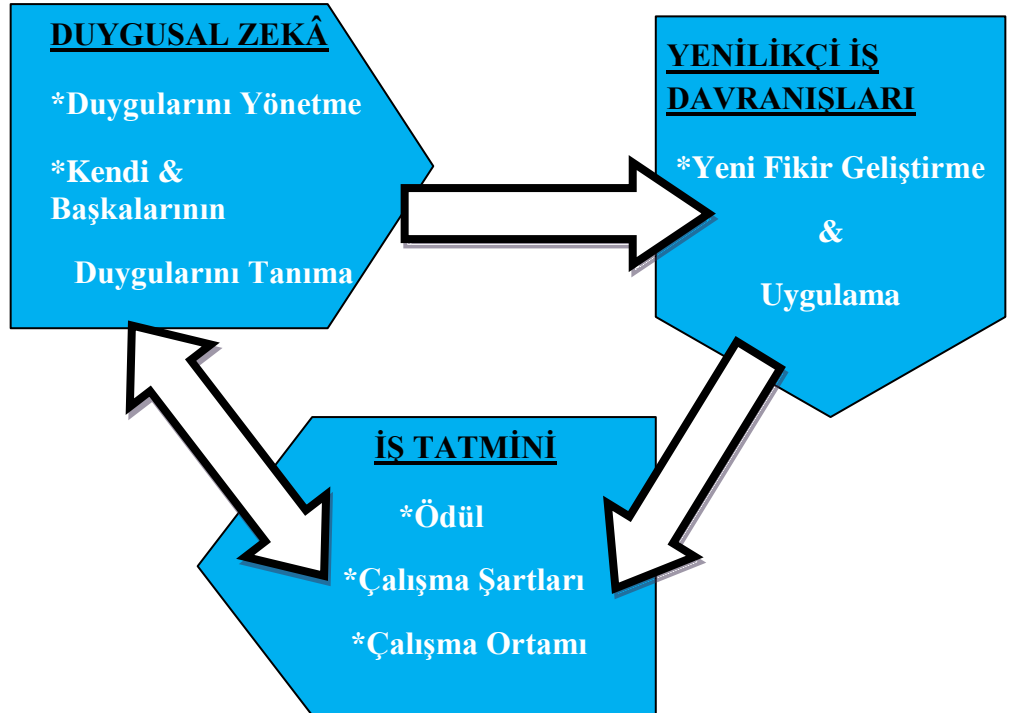
Her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de hizmet kalitesi bir işletmenin başarısı, gelişimi ve performansı için önemli bir etken olarak görülmektedir. Günümüzde başarılı işletmeler incelendiğinde ve yapılan bilimsel araştırmalara bakıldığında ilk göze çarpan bu işletmelerin müşteri odaklı birer işletme olmaları ve iş süreçlerini müşteri memnuniyeti kapsamında gerçekleştirmeleridir. Bankalar da müşteri odaklı çalıştıkları ya da çalışmalarını gerektiği için, bankalar için müşterilerinin istek ve gereksinimlerinin neler olduğunu bilen ve müşteri memnuniyetinin müşteri bağlılığına dönüştürmelerini sağlayacak olan çalışanlar önemli yer tutmaktadır. Bu şekilde başarının elde edilmesi de kesinlikle çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ yeterlilikleri ve yenilikçi iş davranışları ile mümkün olabilecektir. Müşterinin istek ve beklentilerini anlayarak gerekli zaman diliminde bu istek ve beklentilere çağın şartlarına uygun olarak cevap verebilen çalışanlar sayesinde kurumlar içinde bulunduğu zorlayıcı rekabet ortamında bir adım daha önde olabilmeyi başarabileceklerdir. Bu başarının kuruma yansımaları ise çalışanların iş tatmini oranlarında ki artışla görülmektedir. Kısacası, müşterilerinin istek ve gereksinimlerini karşılama aşamasında duygusal zekâ yetenekleri ve yenilikçi iş davranışlarını kullanabilen iş tatmini oldukça yüksek olan çalışanların kurumda gösterdiği performans ve kurum içi ve dışı ortaya koydukları hizmetin kalitesi de doğru orantılı olarak artacaktır. Yani; bankada görev alan personelin sahip oldukları duygusal zekâ seviyeleri, yenilikçi iş davranışları ve iş tatmin seviyeleri kurumun başarısında büyük bir öneme sahiptir. Bu etki değişik faktörler nedeniyle kamu ve özel bankalarda farklılık göstermektedir.

### **3.1.4. Araştırmanın Modeli**

Yapılan çalışmada model oluşturulurken ilgili literatürde Wong ve Law'un duygusal zekâ modeli, Janssen'ın yenilikçi iş davranışları modeli ve Weiss, Davis,

England ve Lofquist'in kısaltılmış iş tatmin modeli kullanılmıştır. Bu üç modelin kullanılma nedeni, literatür taraması sonucunda bu ölçeklerin değişkenlere ait tüm boyutları güvenilir bir şekilde ölçtüğü kanısına varılmasıdır.

Literatür araştırmalarında ortaya çıkan genel bulgulara göre duygusal zekâ ile yenilikçi iş davranışları arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu gibi duygusal zekâ, yenilikçi iş davranışları ve iş tatmini arasında da bu şekilde bir ilişki olduğu yapılan analizlerle doğrulanmıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak Şekil 3'te sunulan model oluşturulmuştur. Oluşturulan bu model, duygusal zekâ ve onun alt boyutları olan “duyguları yönetme”, “kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma”, ve “duyguları kullanma” yeteneklerinin kullanılma kapasitesindeki artışın, yenilikçi iş davranışları modelinin ve onun alt boyutu olan “yeni fikir geliştirme ve uygulama” performansına da katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Bu etkileşime bağlı olarak, kişilerin işletme içi kendilerine sağlanan “ödül”, “çalışma şartları” ve “çalışma ortamından” elde ettikleri iş tatmin oranının da olumlu etkilendiği vurgulanmaktadır.



Şekil.3. Araştırma Modeli



### 3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın bu bölümünde aştırma modeline bağlı olarak ortaya atılan toplam 16 adet hipotez test edilmeye çalışılmıştır. Ortaya atılan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**H1.** Duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarına ait alt bileşenler ile iş tatminini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2.** Duygusal zekâyaya ait yeteneklerin kullanım oranı kamu ve özel sektör çalışanlarına göre farklılık göstermektedir.

**H3.**Yenilikçi iş davranışları kullanım oranı kamu ve özel sektör çalışanlarına göre farklılık göstermektedir.

**H4.**İş tatmin oranı kamu ve özel sektör çalışanlarına göre farklılık göstermektedir.

**H5.**Çalışanın sahip olduğu duyguları yönetme yeteneği, sağlanan ödülde elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**H6.** Çalışanın sahip olduğu kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma yeteneği, sağlanan ödülde elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**H7.**Çalışanın sahip olduğu duyguları kullanma yeteneği, sağlanan ödülde elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**H8.**Çalışanın sahip olduğu duyguları yönetme yeteneği, çalışma ortamından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**H9.**Çalışanın sahip olduğu kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma yeteneği, çalışma ortamından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**H10.**Çalışanın sahip olduğu duyguları kullanma yeteneği, çalışma ortamından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**H11.**Çalışanın sahip olduğu duyguları yönetme yeteneği, sağlanan çalışma şartlarından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**H12.**Çalışanın sahip olduğu kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma yeteneği, sağlanan çalışma şartlarından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**H13.**Çalışanın sahip olduğu duyguları kullanma yeteneği, sağlanan çalışma şartlarından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**H14.**Çalışanın sahip olduğu yeni fikir geliştirip uygulama yeteneği, sağlanan ödülünden elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**H15.**Çalışanın sahip olduğu yeni fikir geliştirip uygulama yeteneği, çalışma ortamından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

**H16.**Çalışanın sahip olduğu yeni fikir geliştirip uygulama yeteneği, sağlanan çalışma şartlarından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

### **3.1.6. Araştırmadaki Varsayımlar**

Wong ve Law'un duygusal zekâ ölçeği, kamu ve özel banka çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerini doğru olarak ölçebileceği;

Janssen'in geliştirdiği yenilikçi iş davranışları ölçeğinin ankete katılan çalışanların ne derece yeniliği takip ettiğini veya yenilikçiliğe dayalı fikirleri ortaya koyup uygulayabildiklerini doğru olarak ölçebileceği;

Araştırma sırasında elde edilen teorik bilgilere dayanarak Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen kısaltılmış Minnesota iş tatmini ölçeğinin, kamu ve özel banka çalışanlarının iş tatmin düzeylerini doğru olarak ölçebileceği;

Araştırmayı sonuçlandırabilmek için gerekli veriyi toplamak amacıyla kullanılan ankete katılan çalışanların anketteki sorulara gerçekçi yaklaşarak cevap vermiş oldukları;

Araştırmada ulaşılabilen örneklem sayısı ile araştırma evreni hakkında doğru ve güvenilir bilgilere ulaşılabilirliği ve ulaşılabilen örneklem sayısı araştırma evrenini temsil edebilir yeterlilikte olduğu araştırmanın varsayımlarıdır.

## **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın hangi yöntemle yapıldığına dair bilgiler sunulmuştur. Bu bağlamda veri toplama yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama araçları, araştırmanın işlem yolu ve araştırmada kullanılan veri analiz tekniklerinden ayrıntılı bir şekilde bahsedilmiştir.

### **3.2.1. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada ilk olarak duygusal zeka, yenilikçi iş davranışları ve iş tatmini ile ilgili literatür çalışması yapılmış ve buradan elde edilen kuramsal bilgilerle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ, yenilikçi iş davranışları ve iş tatmini düzeylerini ölçmek ve bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri ve birbirlerine olan etkilerini belirlemek için genel tarama modellerinden biri olan ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. Yani elde edilen bilgilere dayanarak, alan araştırması kapsamında anket tekniğı kullanılmıştır. Anket üç kısımdan oluşmakla birlikte toplam 46 sorudan ibarettir.

### **3.2.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini tüm Türkiye'deki bankaları temsil edeceğine inanılan İstanbul ili içinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalara ait şubeler oluşturmaktadır. Örneklem ise evrenin tümünü daha iyi yansıtabilmesi adına İstanbul ili bünyesinde faaliyet gösteren ve rastgele seçilen özel ve kamu bankalarının, yine rastgele seçilen şubelerinde çeşitli konum ve kademelerde çalışanlar arasından tesadüfi olarak seçilen 378 banka çalışanıyla oluşturulmuştur. Yapılan anketler içerisinde eksik bırakılan, samimi olarak doldurulmadığı düşünülen 46 adet anket elenmiştir. Böylece çalışma kapsamına toplam 332 anket verisi dâhil edilmiştir.

### **3.2.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada banka çalışanlarının demografik özellikleri ve kurum bilgilerinin belirlenmesi için anketin birinci kısmında kişisel bilgi formu, anketin ikinci kısmında güvenilirliği ve geçerliliği geniş kabul görmüş Wong ve Law'un geliştirmiş olduğu duygusal zekâ modeli ile yenilikçi iş davranışlarını ölçmek için Janssen'in geliştirdiği ölçek yer almaktadır. Anketin üçüncü kısmında ise Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen kısaltılmış Minnesota iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.

#### **3.2.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu çalışanlara ait demografik bilgilerin belirlenmesi adına en gerekli bilgiler göz önünde bulundurularak sınırlandırılmıştır. Anketin bu bölümünde çalışanların cinsiyetleri, yaş ortalamaları, pozisyonları, eğitim durumları, medeni halleri, sektörde ki deneyim süreleri, şuan görev yaptıkları kurumda çalışma süreleri, aylık gelirleri ve son olarak ta çalıştıkları kuruma dair sınıflama ölçeği kullanılarak oluşturulmuş toplam 9 soru bulunmaktadır.

#### **3.2.3.2. Duygusal Zekâ Modeli**

Anketin birinci kısımda kullanılan duygusal zekâ ölçeğine ait faktörlerin alt bileşenlerine yönelik ilk 16 soruya yer verilmiştir. Bu sorular Wong ve Law'un geliştirdiği bu ölçeğe ait 4 faktöre ilişkin olarak kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını ne derece tanıyıp tanımadığını, duygularını kullanıp kullanmadığını ve son olarak ta duygularını yönetip yönetemediğini ölçmeyi hedeflemektedir. Tüm bu sorular kapalı uçlu ve 5'li likert tipi ölçek olarak "(1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) genellikle, (4) sık sık, (5) her zaman" şeklinde sunulmuştur.

#### **3.2.3.3. Yenilikçi İş Davranışları Modeli**

Anketin ikinci kısmında yer alan yenilikçi iş davranışlarına ilişkin verileri elde etmek için Janssen'in geliştirdiği ölçeğe ait toplam 10 soru yer almaktadır. Bu

sorular iş tatminine katkı sağlayarak gerekli verimi elde etmeye yardımcı olacağı düşünülen yeni fikirlerin geliştirilip uygulanabilirliğini ölçmeyi hedeflemektedir. Duygusal zekâ modelinde olduğu gibi bu modele ait sorular da kapalı uçlu sorular şeklinde 5’li likert tipi ölçek olarak “(1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) genellikle, (4) sık sık, (5) her zaman” olarak sunulmuştur.

#### **3.2.3.4. İş Tatmini Modeli**

Anketin üçüncü kısmında ise; Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen kısaltılmış Minnesota iş tatmini ölçeğine ait 20 sorudan yararlanılmıştır. Kısaltılmış ölçeğin kullanılmasının temel amacı soru sayısının az olması nedeniyle ankete katılanların sorulara sıkılmadan gerçekçi ve güvenilir şekilde cevap vermelerinin sağlanmasıdır. Böylece çalışanların iş tatminine ilişkin elde edilecek genel puanlar daha geçerli olabilecektir. Ölçekte yer alan sorular genel olarak iş tatminine etki eden işin yapısı, ödül, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma ortamı ve çalışma şartlarına ilişkin faktörleri içermektedir. Diğer modellerde olduğu gibi bu modelde de kapalı uçlu sorular 5’li likert ölçeği olarak “(1) hiç memnun değilim (2) memnun değilim, (3) ne memnunum ne memnun değilim, (4) memnunum, (5) çok memnunum” şeklinde sunulmuştur.

#### **3.2.4. Araştırmanın İşlem Yolu**

Araştırmanın verileri Türkiye İstanbul iline ait kamu ve özel banka şubelerinden rastgele seçilen alt düzey ve üst düzey yöneticilere anket çalışması yöntemi uygulanarak toplanmıştır. Araştırmacı tarafından çalışmaya dair gerekli açıklamalar yapılarak katılımcıların anket sorularını bilimsel bir amaca yönelik olması nedeniyle samimi bir şekilde cevaplamaları istenmiştir. Anketler araştırmacı tarafından bizzat şubelere giderek elden teslim edilip alınmış ve aynı zamanda online olarak gönderilen anketlerin geri dönüşleri sağlanmıştır. Verilerin toplanması yaklaşık 4,5 ay sürmüştür. Anketler toplandıktan sonra eksik bırakılan veya samimi olarak doldurulduğu düşünülmeyen anketler araştırma kapsamına alınmamış, toplam 332

banka çalışanının verileri araştırmaya dâhil edilmiştir. Daha sonra elde edilen veriler ile istatistiksel işlemler yapılmıştır.

### 3.2.5. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikler

Anketlerin banka çalışanlarına uygulanmasının ardından teslim alınan anketler sırayla iyice gözden geçirilmiş ve eksik bırakılan ya da yanlış doldurulan anketler araştırma kapsamına dâhil edilmemiş, elenmiştir. Uygun görülen anketlerin veri girişleri SPSS 16.0 istatistik programında yapılmış ve sonrasında istatistiksel analizleri yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır. Kullanılan veri analiz teknikleri tablo 1’de kullanıma gerekçeleriyle sunulmuştur.

**Tablo.1.** Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

<b>İstatistiksel Analizler</b>	<b>Gerekçe</b>
Frekans ve Yüzde	Elde edilen verileri var olduğu sekliyle betimlemek
Faktör Analizi	Değişken grupları saptamak
Korelasyon Analizi	Değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermek
Güvenilirlik Analizi	Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek
Bağımsız Örneklem T-Testi	İki ayrı grubun ortalamalarını karşılaştırmak
Regresyon Analizi	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimi incelemek

**Kaynak:** Tablo 1 oluşturulurken (04.05.2012) tarihinde “[www.spsstezistatistikanaliz.com](http://www.spsstezistatistikanaliz.com)” adresinden yararlanılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

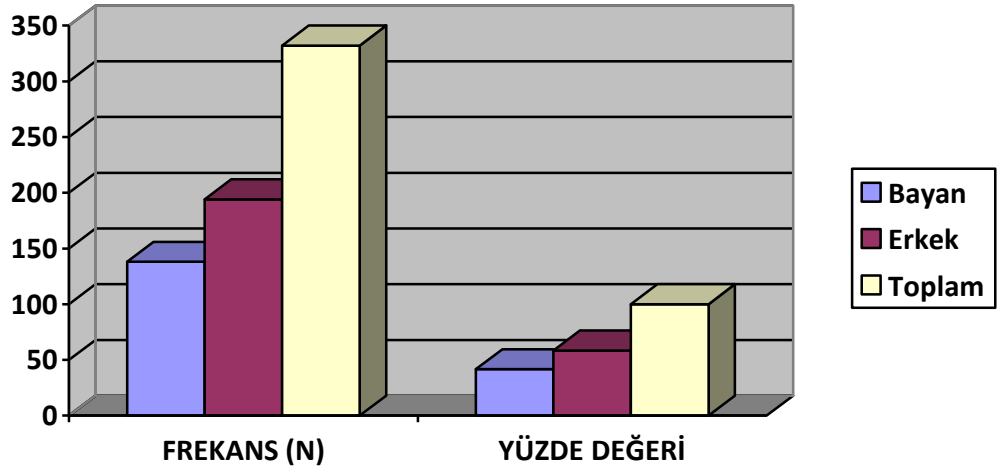
### 4.1. Araştırmaya Ait Frekans Dökümleri

Araştırma kapsamında yapılan anket sonuçlarına göre deneklerin demografik özelliklerine ait verilerin dağılımları aşağıdaki Tablo ve grafiklerle gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 2’de ve Şekil 4’te gösterilmiştir.

**Tablo.2.** Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
Bayan	138	41,6
Erkek	194	58,4
Toplam	332	100



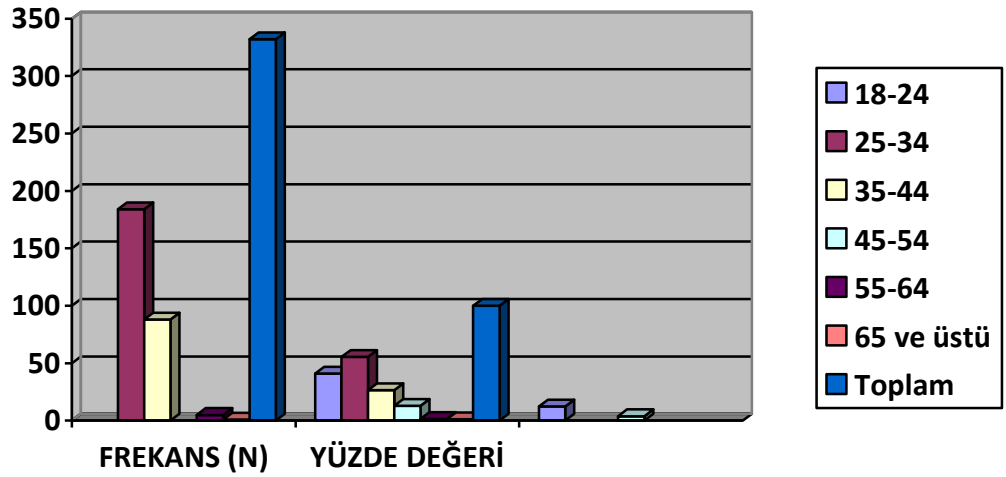
**Şekil.4.** Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 2’de görüldüğü gibi ankete katılanların 138’i bayan, 194’ü ise erkektir. Bu değerlerden anlaşıldığı gibi artık geçmiş yıllara nazaran iş ortamında bayan ve erkek çalışan sayısında ciddi farklar ortadan kalkmış ve daha dengeli bir dağılım söz konusu olmaya başlamıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin yaş aralıklarına ilişkin bulgular Tablo 3'te ve Şekil 5'de gösterilmiştir.

**Tablo.3.** Deneklerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

YAŞ ARALIĞI	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
18-24	41	12,3
25-34	184	55,4
35-44	88	26,5
45-54	13	3,9
55-64	5	1,5
65 ve üstü	1	0,3
<b>Toplam</b>	<b>332</b>	<b>100</b>



**Şekil.5.** Deneklerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Katılımcıların yaş faktörüne ait verilere bakıldığında %12,3'lük bir oranla 41 çalışanın 18-24 yaş aralığında, %55,4'lük oranla 184 çalışanın 25-34 yaş aralığında, %26,5'lik oranla 88 çalışanın 35-44 yaş aralığında, %3,9'lük oranla 13 çalışanın 45-54 yaş aralığında, %1,5'lik oranla 5 çalışanın 55-64 yaş aralığında ve son olarak 0,3'lük oranla 1 çalışanın 65 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Genel olarak incelendiğinde, bu sektörde çalışanların büyük bir çoğunluğunun 25-44 yaş ortalamasına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan yaş ortalaması bankacılık

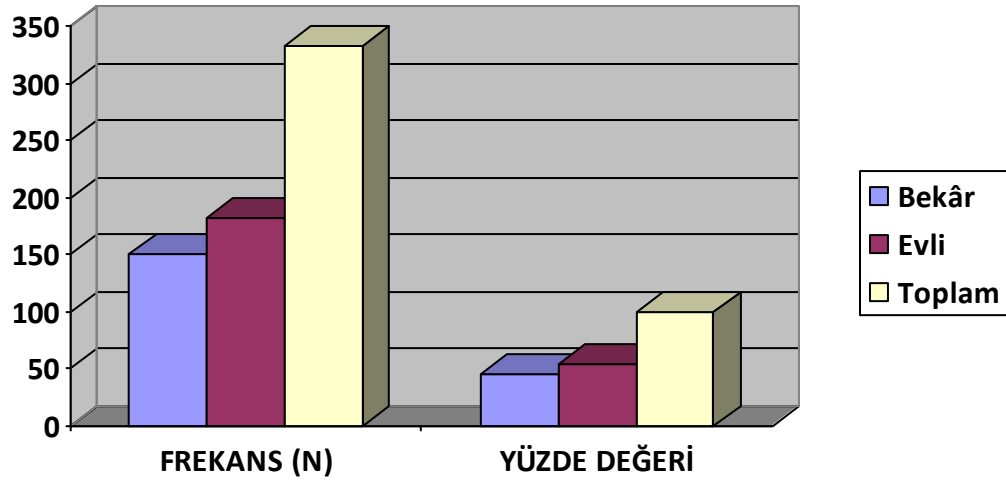


sektörü çalışanlarının daha çok genç, dinamik ve üreten bir kesime hitap ettiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumlarına ilişkin bulgular Tablo 4'te ve Şekil 6'de gösterilmiştir.

**Tablo.4.** Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

MEDENİ DURUM	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
Bekâr	150	45,2
Evli	182	54,8
<b>Toplam</b>	<b>332</b>	<b>100</b>



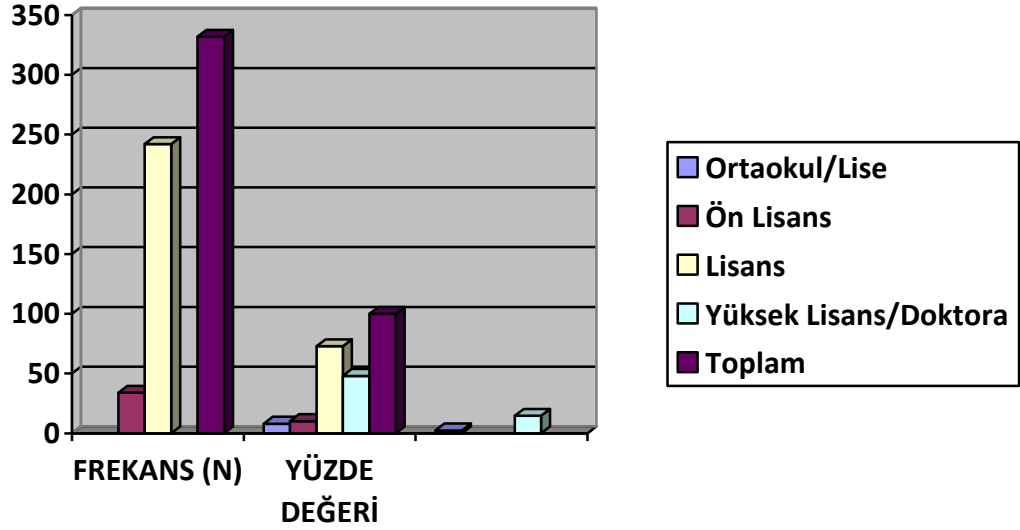
**Şekil.6.** Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 45,2 yüzdilik dilimle 150 bekâr çalışan, 54,8 yüzdilik dilimle ise 182 evli çalışan olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumlarına ilişkin bulgular Tablo 5'te ve Şekil 7'de gösterilmiştir.

**Tablo.5.** Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
Ortaokul/Lise	8	2,4
Ön Lisans	34	10,2
Lisans	242	72,9
Yüksek Lisans/Doktora	48	14,5
Toplam	332	100



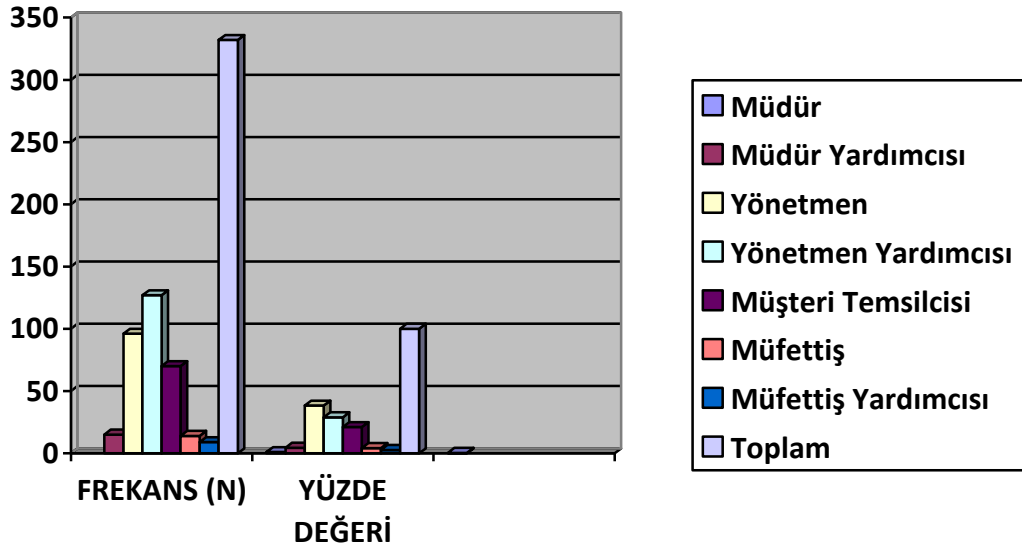
**Şekil.7.** Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyi incelendiğinde ise yüzdeliğin büyük kısmını 242 lisans mezunu ve yüzdeliğin en küçük kısmını da 8 ortaokul/lise mezunu çalışandan oluştuğu görülmektedir. %72,9'luk kısmını oluşturan lisans mezunlarının sektördeki deneyim sürelerine bakıldığında genel de 0-10 yıl arası olduğu göze çarparken, %2,4'lük kısmını oluşturan ortaokul/lise mezunlarının ise deneyim sürelerinin 16 yıl ve üstü olduğu göze çarpmaktadır. Elde edilen bu verilerden 15-20 yıl öncesinde bankacılık sektöründe istihdam edilen kişilerde ön lisans veya lisans derecesi şartı aranmazken günümüzde öncelik sırası lisans derecesi olan kişilerde olduğu yorumu yapılabilir.

Araştırmaya katılan deneklerin pozisyonlarına ilişkin bulgular Tablo 6’da ve Şekil 8’da gösterilmiştir.

**Tablo.6.** Deneklerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

POZİSYON	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
Müdür	1	,3
Müdür Yardımcısı	15	4,5
Yönetmen	96	38,3
Yönetmen Yardımcısı	127	28,9
Müşteri Temsilcisi	70	21,1
Müfettiş	14	4,2
Müfettiş Yardımcısı	9	2,7
<b>Toplam</b>	<b>332</b>	<b>100</b>



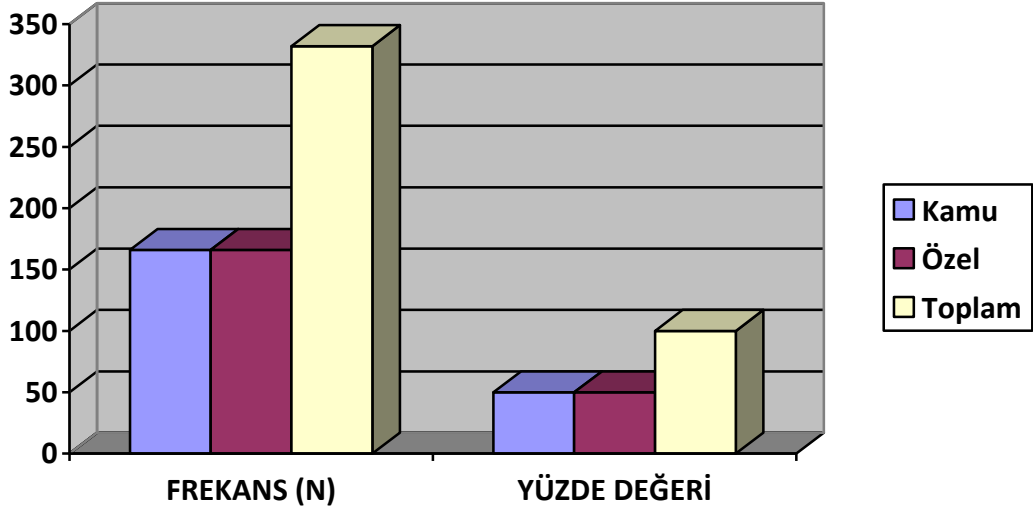
**Şekil.8.** Deneklerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

166 kamu ve 166 özel banka çalışanı olmak üzere ankete katılan çalışanların pozisyonları şunlardır: (1) Müdür, (15) Müdür Yardımcısı, (96) Yönetmen, (127) Yönetmen Yardımcısı, (70) Müşteri Temsilcisi, (14) Müfettiş, (9) Müfettiş Yardımcısı.

Araştırmaya katılan deneklerin çalıştığı kuruma ilişkin bulgular Tablo 7’de ve Şekil 9’da gösterilmiştir.

**Tablo.7.** Deneklerin Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı

ÇALIŞTIĞI KURUM	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
Kamu	166	50
Özel	166	50
Toplam	332	100



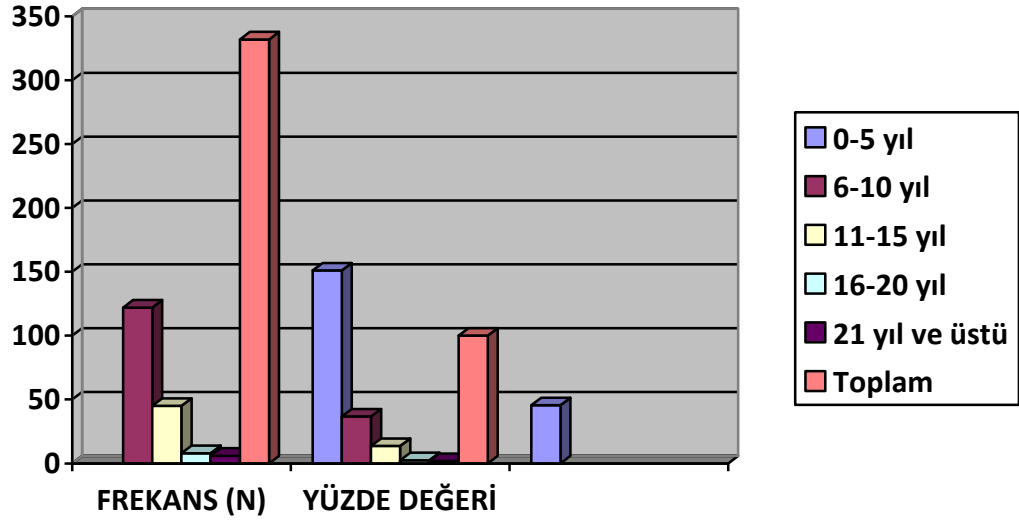
**Şekil.9.** Deneklerin Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı

Bankacılık sektöründe örgütsel açıdan bazı farklılıklar gösteren kamu ve özel bankalarda çalışanların sayısı incelendiğinde ise ankete katılanların oranları eşittir. %50'lik kısmına denk gelen 166 kişi kamu bankalarında çalışırken, diğer %50'lik kısmı da özel bankalarda çalışmaktadır. Araştırma uygulamaya konulmadan önce çalışmanın daha tarafsız ve güvenilir sonuçlar vermesi adına kamu ve özel bankalarda çalışanların eşit sayıda olması amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin sektör deneyim sürelerine ilişkin bulgular Tablo 8'de ve Şekil 10'da gösterilmiştir.

**Tablo.8.** Deneklerin Sektör Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı

SEKTÖR DENEYİM SÜRESİ	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
0-5	151	45,5
6-10	122	36,7
11-15	45	13,6
16-20	8	2,4
21 yıl ve üstü	6	1,8
<b>Toplam</b>	<b>332</b>	<b>100</b>



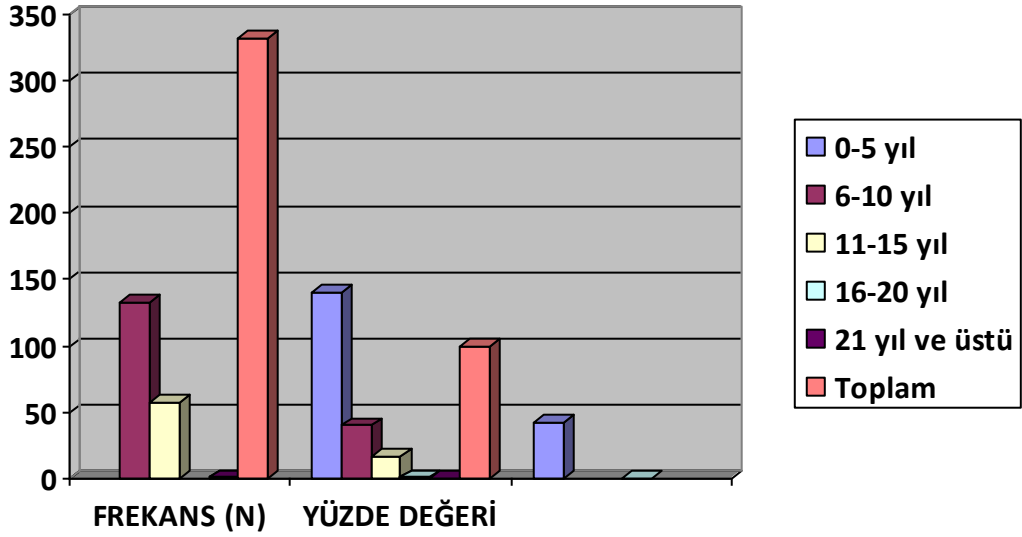
**Şekil.10.** Deneklerin Sektör Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı

Bankacılık sektöründe ki deneyim süresi incelendiğinde, elde edilen veriler şu şekildedir; ankete katılan 332 çalışandan 151'i 0-5, 122'si 6-10, 45'i 11-15, 8'i 16-20 ve 6'sı da 21 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Yüzdeler diliminde en yüksek değere sahip 0-10 yıl arası deneyim süresi iken en düşük yüzdeler ise 21 yıl ve üstü deneyim süresi olduğu gözle çarpıcıdır.

Araştırmaya katılan deneklerin şuan ki kurumda çalışma sürelerine ilişkin bulgular Tablo 9'da ve Şekil 11'de gösterilmiştir.

**Tablo.9.** Deneklerin Şuan ki Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

ŞUAN Kİ KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
0-5 yıl	140	42,2
6-10 yıl	133	40,1
11-15 yıl	57	17,2
16-20 yıl	1	,3
21 yıl ve üstü	1	,3
<b>Toplam</b>	<b>332</b>	<b>100</b>



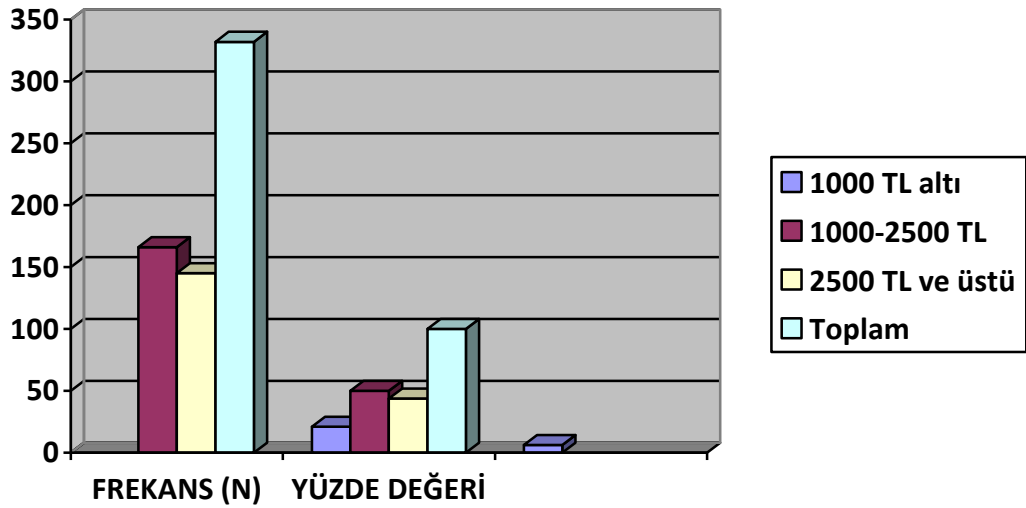
**Şekil.11.** Deneklerin Şuan ki Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Şuan çalıştıkları kurumda çalışma süresi verilerine bakıldığında ise, katılımcıların 140'ı 0-5, 133'ü 6-10, 57'si 11-15 ve 2'sinin de 16 yılın üstünde aynı kurumda çalıştıkları görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda, genel anlam sektörde ki deneyim süreleriyle şuan ki kurumda çalışma sürelerinin yakın değerlere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, ankete katılanlarının çalıştıkları kurumlarda uzun vadeli olarak istihdam edildikleri ve iş tatmini açısından kurumun güvenilirliği adına olumsuz bir sonuç çıkmayabileceği kanısına varılabilir.

Araştırmaya katılan deneklerin aylık gelirlerine ilişkin bulgular Tablo 10'da ve Şekil 12'te gösterilmiştir.

**Tablo.10.** Deneklerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

AYLIK GELİR	FREKANS (N)	YÜZDE DEĞERİ
1000 TL altı	21	6,3
1000-2500 TL	166	50
2500 TL ve üstü	145	43,7
<b>Toplam</b>	<b>332</b>	<b>100</b>



**Şekil.12.** Deneklerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden biri olan ücret ile ilgili değerler incelendiğinde, ankete katılanların 21'i 1000 TL altı, 166'sı 1000-2500 TL arası, 145'i ise 2500 TL üstü aylık gelir elde ettikleri görülmektedir.

## 4.2. Değişkenlere İlişkin Faktör ve Ölçüm Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde veri seti ile ilgili olarak yapılan Kaiser-Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett's Testleri, faktör analizi ve değişkenlere ait güvenilirlik analizleri ile bu analizlerin sonuçları yer almaktadır.

### 4.2.1. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test Sonuçları

“Arastırma için seçilen örneklemin, araştırma evrenini ne kadarlık bir yaklaşım oranıyla temsil ettiğini ve değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test ve Bartlett's Test'leri kullanılır” (Günlük, 2010, s.43).

**Tablo.11.** Duygusal Zekâ Değişkenine Ait Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	614,094
	Df	55
	Sig.	,000

Tablo 11'de ki duygusal zekâ değişkenine ait KMO ve Bartlett's testi sonuçlarına bakıldığında, ankete ait sorulardan elde edilen veri seti yapılan keşif faktör analizi sonucu olarak çıkan değer 0,817 olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç veri setinin % 81,7 oranında faktör analizine uygun olduğunun göstergesidir. Ayrıca değişkenler arasındaki korelasyonun ifadesi olan Bartlett's test değeri de  $p < 0,05$  olarak faktör analizi için anlamlı çıkmıştır. Yapılan her iki testin sonucu da analiz sonuçlarının anlamlı olduğunu açıklamaktadır.



**Tablo.12.** Yenilikçi İş Davranışları Değişkenine Ait Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,888
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	878,984
	Df	45
	Sig.	,000

Tablo 12’de ki yenilikçi iş davranışları değişkenine ait KMO ve Bartlett’s testi sonuçlarına bakıldığında, ankete ait sorulardan elde edilen veri seti yapılan keşif faktör analizi sonucu olarak çıkan değer 0,888 olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç veri setinin % 88,8 oranında faktör analizine uygun olduğunun göstergesidir. Ayrıca değişkenler arasındaki korelasyonun ifadesi olan Bartlett’s test değeri de  $p < 0,05$  olarak faktör analizi için anlamlı çıkmıştır. Yapılan her iki testin sonucu da analiz sonuçlarının anlamlı olduğunu açıklamaktadır.

**Tablo.13.** İş Tatmini Değişkenine Ait Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,692
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	303,613
	Df	21
	Sig.	,000

Tablo 13’te ki iş tatmini değişkenine ait KMO ve Bartlett’s testi sonuçlarına bakıldığında, ankete ait sorulardan elde edilen veri seti yapılan keşif faktör analizi sonucu olarak çıkan değer 0,692 olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç veri setinin % 69,2 oranında faktör analizine uygun olduğunun göstergesidir. Ayrıca değişkenler arasındaki korelasyonun ifadesi olan Bartlett’s test değeri de  $p < 0,05$  olarak faktör analizi için anlamlı çıkmıştır. Yapılan her iki testin sonucu da analiz sonuçlarının anlamlı olduğunu açıklamaktadır.

#### 4.2.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, “birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan bir tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelere her birine faktör adı verilir. Analiz sonucunda yorumlanması güç, çok sayıda ilişkili orijinal değişkenden bağımsız, kavramsal olarak anlamlı az sayıda faktörün bulunması amaçlanmaktadır. Analiz sonunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksekse, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır”(www.spsstezistatistikanaliz.com).

Tablo 14’te görüldüğü gibi çalışmada incelenen değişkenleri saptamak için varimax rotation kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda duygusal zekâya ait toplam üç faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler Wong ve Law modeliyle ilişkili olarak “duyguları yönetme”, “kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma”, ve “duyguları kullanma” olarak adlandırılmıştır. Jansenn modeliyle ilişkili olarak yenilikçi iş davranışları değişkeni tek faktör altında toplanmış ve “yeni fikir geliştirme ve uygulama” olarak adlandırılmıştır. Weiss, Davis, England ve Lofquist modeliyle ilişkili olarak ise; iş tatmini değişkeni üç ayrı faktör olarak bulunmuş ve iş tatminini etkileyen en önemli faktörler olan “ödül”, “çalışma ortamı” ve “çalışma şartları” şeklinde ortaya çıkmıştır.

Yapılan analiz, ilgili değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin uygunluğunu göstermektedir. Aynı Tablo içerisinde faktör analizi ile açıklanan değerler, her grubu oluşturan değişkenlerin birbirleriyle uyumlu korelasyonlara sahip olduğunu ve anlamlı bir grup oluşturduğunu açıklamaktadır. Analiz esnasında değişkenleri gruplandırırken değerleri 0,50’nin altında olan sorular değerlendirilmeye alınmamış ve elenmiştir. Bu durum kullanılan ölçeğin ve soruların içerik açısından uygunluğunu ve geçerliliğini artırmıştır. Analiz için ayrı ayrı incelenen değişkenlere ait varyanslara bakıldığında, duygusal zekâ değişkenine ait çıkan 3 adet faktörle açıklanan toplam varyans %51,78’dir. Yenilikçi iş davranışları değişkenine ait çıkan 1 adet faktörle açıklanan toplam varyans %40,58’dir. İş tatmini değişkenine ait çıkan 3 adet faktörle açıklanan toplam varyans

ise %62,63'tür. Çalışma kapsamında ayrı ayrı olarak değişkenlere ait yapılan faktör analiz sonuçları ve faktörlere ait cronbach alpha değerleri Tablo 14'te sunulmuştur.

**Tablo.14.** Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Faktör Yüğü	Cronbach $\alpha$
<b>DUYGUSAL ZEKÂ</b>		
<b>Kendi ve Başkalarının Duygularını Tanıma</b>		0,560
Benzer durumlarda aynı duygulara kapılma nedeninin farkındalığı	,615	
Mutlu olup olmadığının farkında olması	,581	
Başkalarının duygu ve hislerine karşı duyarlı olması	,705	
Çevresindeki insanların duygularına hâkim olması	,799	
Duyguları tanıma da yetenekli olduğu	,658	
<b>Duyguları Kullanma</b>		0,576
Kendi için hedefler belirleyip, bu hedeflere ulaşmak için elinden geleni yapması	,755	
Her şeyin en iyisini yapmak için kendisini teşvik etmesi	,598	
<b>Duyguları Yönetme</b>		0,587
Sinirini kontrol edebilip, zorluklara karşı mantıklı bir şekilde hareket etmesi	,799	
Kendi duygularını kontrol etme yeteneğine sahip olması	,732	
Sinirli olduğunda kendisini hemen sakinleştirebilmesi	,694	
<b>YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI</b>		
<b>Yeni Fikir Geliştirme ve Uygulama</b>		0,840
Kendi işi dışındaki sorunlara da önem vermesi	,627	
İşlerin nasıl geliştiğini merak etmesi	,639	
Yeni iş metotları, teknikleri ya da araç-gereçleri araştırıp öğrenmesi	,716	
Sorunlara farklı çözümler geliştirmesi	,605	
İş yürütme konusunda yeni yaklaşımlar ortaya koyması	,743	
İnsanları yenilikçi fikirleri desteklemeleri için ikna etmesi	,660	
İşin uygulanabilmesi için sistematik olarak yenilikçi fikirler ortaya atması	,653	
Yeni fikirlerin uygulanmasında katkıda bulunması	,727	
Yeni işlerin geliştirilmesinde çaba göstermesi	,587	
<b>İŞ TATMİNİ</b>		
<b>Çalışma Ortamı</b>		0,578
Yöneticinin çalışanları ile iletişimi	,850	
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı olması	,747	

<b>Çalışma Şartları</b>		0,832
İş yerinde uygulanan politika	,785	
Kendi kararlarını uygulama özgürlüğüne sahip olması	,787	
Genel çalışma şartları	,964	
<b>Ödül</b>		0,556
Yaptığı iyi bir iş karşılığında takdir edilme	,817	
Yaptığı iş sonucunda hissettiği başarı duygusu	,793	

#### 4.3. Değişkenlere İlişkin Genel Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik bir ölçme aracını oluşturan tüm soruların birbirleriyle olan homojenliği ya da başka bir deyişle bu sorulara verilen cevaplar arasında ki tutarlılığı ortaya çıkaran bir analiz çeşididir. Kullanılan ölçeğin ne derece güvenilir olduğuna karar vermek için bazı aralıklar vardır. “Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik durumu” aşağıda Tablo 15’te sunulmuştur (Yılmaz, 2006, s.59).

**Tablo.15.** Güvenilirlik Analizi Hesaplama Yönetmeleri

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 16’da çalışmadan elde edilen verilerin analizleri sonucunda değişkenlere ait genel güvenilirliklerine bakıldığında Cronbach Alpha katsayısı iş tatmini değişkeni hariç diğer değişkenlerde 0,70 üzeri olarak bulunmuştur. Bu değer yukarıda sunulan Tablo 15’e göre değerlendirildiğinde 0,70’in üstünde olması nedeniyle, çalışmada kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo.16.** Değişkenlerle İlgili Soru Sayıları, Soruların Alfa Güvenilirlik Katsayı Değerleri

Değişkenin Adı	Değişkene Ait Soru Adedi	Çıkarılan Soru Adedi	Çıkarılan Soru No	Faktöre Toplanan Soru Sayısı	Değişkene Ait Alfa Güvenilirlik Katsayıları
Duygusal Zekâ	16	6	1, 3, 5, 6, 11,16	10	0,745
Yenilikçi İş Davranışları	10	1	6	9	0,840
İş Tatmini	20	13	27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 36, 37, 39, 40, 42, 44	7	0,695

#### 4.4. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Çalışmanın incelediği değişkenler arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını ve birbirleriyle olan etkileşimin derecesini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizine başvurulmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur.

**Tablo.17.** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	Ö	ÇŞ	ÇO	DY	KDBDT	DK	YFGU	Ortalama	St. Sapma
Ödül	1	,182**	,249**	,116*	,345**	,349**	,304**	4,2500	0,47996
Çalışma Şartları	,182**	1	,336**	,233**	,193**	,217**	,244**	4,0045	0,55714
Çalışma Ortamı	,249**	,336**	1	,202**	,242**	,150**	,298**	4,1130	0,52148
Duyguları Yönetme	,116*	,233**	,202**	1	,350**	,399**	,314**	3,9789	0,56342
Kendi & Başkalarının Duygularını Tanıma	,345**	,193**	,242**	,350**	1	,316**	,414**	4,1476	0,54595
Duyguları Kullanma	,349**	,217**	,150**	,399**	,316**	1	,299**	4,2229	0,63509
Yeni Fikir Geliştirme ve Uygulama	,304**	,244**	,298**	,314**	,414**	,299**	1	4,0003	0,48594

Analize ait Tablo 17 incelendiğinde Pearson Correlation ifadesinin karşısındaki değerler ve değişkenlere ait ortalamalar çalışmanın ana modeline ait oluşturulan hipotezin doğruluğunu açıkça göstermektedir. Yani analize tabi tutulan değişkenlerin birbirleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç doğrultusunda kişinin duygusal zekâ seviyesi yükseldikçe, yenilikçi iş davranışlarını daha etkili biçimde ortaya koyduğu ve bununla bağlantılı olarak işinden elde ettiği tatmin derecesinin de arttığı söylenebilir, fakat değişkenlerin değerlerine bakıldığında değişkenler arasında ki ilişkinin oldukça düşük olduğu göze çarpmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, araştırmaya katılan çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri, sahip oldukları duygusal zekâ yetenekleri ve yenilikçi iş davranışları ile çok bağımlı görmediklerini söyleyebiliriz.

Öncelikle çalışmanın ana modeliyle ilişkin bağımlı değişken olan iş tatmininin kendi içinde ayrıldığı ödül, çalışma şartları ve çalışma ortamı faktörlerinin birbirleri ile olan ilişkileri incelenecek olursa, değerlere bakıldığında ödül faktörü ile çalışma ortamı faktörü arasında ki ilişkinin çalışma şartları faktörüyle

karşılaştırıldığında daha yüksek olduğu görülmektedir. Ödül ile çalışma şartları arasındaki korelasyon değeri 0,182 çıkarken, ödül ile çalışma ortamı arasında ki korelasyon değeri 0,249 çıkmıştır. Bu değerlere ilişkin olarak, araştırmaya katılan çalışanlar için çalışma ortamının huzurlu olması kendilerine sağlanan ödülde elde ettikleri iş tatmin oranını olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna varılabilir. Çalışma şartlarının iyi olması ise; kendilerine verilen ödülde daha önemli olduğu, bununla bağlantılı olarak çalışma şartlarından memnun olmadıkları takdirde yaptıkları iş karşılığında sahip oldukları ödülü etkin bir motivasyon aracı olarak görmedikleri düşünülebilir.

Ödül faktörü ile bağımsız değişkenlerin ilki olan duygusal zekâya ait yetenekler arasında ki ilişkilere bakıldığında yine bu değişkenler arasında zayıf bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir. Duygularını yönetme yeteneğine nazaran ödül ile duyguları kullanma ve kendi duygularını-başkalarının duygularını tanıma yeteneği arasında daha güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ödül ile duygularını kullanma arasındaki korelasyon değeri 0,349, kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma arasındaki korelasyon değeri 0,304 iken duyguları yönetme yeteneğine ait korelasyon değeri 0,116 olarak çıkmıştır. Bu değerlerden yola çıkarak, ödül, duygularını yönetebilen çalışanlar üzerinde belirleyici rol oynamazken duygularını kullanabilen ya da hem kendi hem de başkalarının duygularını tanıyabilen çalışanlar için daha belirleyici rol oynamaktadır denilebilir. Bağımsız değişkenlerden bir diğeri olan yenilikçi iş davranışlarına ait bileşenler ile ödül arasında ki ilişkiye bakıldığında 0,304 oranında bir ilişki olduğu görülmektedir. Yeni fikir geliştirip uygulayabilen çalışan için yaptığı bu iş karşılığında aldığı ödül performansını artırmaya yardımcı olduğu kanısına varılabilir.

Bağımlı değişkenlerden bir diğeri olan çalışma şartları ile diğer bileşenler karşılaştırıldığında en güçlü ilişki 0,336'lık oranla çalışma ortamı ve 0,244'lük oranla yeni fikirleri geliştirme ve uygulama bileşeni ile bulunmuştur. En zayıf ilişki ise; kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma bileşeniyle olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma şartlarından memnun olan çalışanların içinde buldukları çalışma ortamından olumlu etkilendikleri ve aynı zaman da çalışma ortamında ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik farklı çözümler geliştirerek yeni fikirler ortaya atıp onların uygulanmasına daha çok katkı sağladıkları düşünülebilir. Fakat kendisini çok

iyi tanıyan, öz bilince sahip aynı zamanda çalıştığı ortamda ki takım arkadaşlarının duygularına karşı hem duyarlı olup hem de olaylara karşı onların bakış açısından bakabilen çalışanların, çalışma şartlarına karşı tutumları içinde buldukları ruh haline uygun değilse memnuniyetsizlik söz konusu olabilir sonucu çıkmaktadır. Çalışma ortamı ile çalışma şartları arasında ki güçlü ilişkinin tersine duyguları kullanma ile çalışma ortamı arasında ki ilişkinin çok zayıf olduğu gözle çarpılmaktadır. 0,150 korelasyon değeri duygularını kullanabilen çalışanların çalışma ortamından elde ettikleri tatmin oranının düşük olduğunu ve bu iki değişkenin birbirinden etkilenmediğini ifade etmektedir.

Sonuç olarak, bir hizmet sektörü olan bankacılık alanında çalışanların duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarına ait yeteneklerini kullanıp kullanmamaları ile sahip oldukları iş tatmin seviyeleri arasında bir ilişki söz konusu olduğu algılanmaktadır. Fakat bulgulara göre bu ilişkinin çok güçlü olmadığı da açıktır.

#### **4.5. Farklılık Analizleri**

Faktör analizi sonucu sınıflandırılan değişkenlere ait alt bileşenlerin çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için bağımsız t-testi analizi yapılmıştır. Bu analiz ile birlikte çalışılan kuruma göre bu yeteneklerin kullanılma oranlarının ortalamaları karşılaştırılarak, arada ki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

##### **4.5.1. Duygusal Zekâya Ait Farklılıklar**

Duygusal zekâya ait “duyguları yönetme”, “kendi ve başkalarının duygularını tanıma” ve “duyguları kullanma” yeteneklerinin hangi kurum çalışanları tarafından daha çok kullanıldığını belirleyebilmek için yapılan analiz sonuçları Tablo 15’te yorumlarıyla birlikte yer almaktadır.



**Tablo.18.** Çalışılan Kurum Açısından Duygusal Zekâ Yeteneklerine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Çalıştığı Kurum	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Duyguları Yönetme	Kamu	166	4,0181	,49272	8,855	0,003
	Özel	166	3,9398	,62527		
Kendi Duygularını ve Başkalarının Duygularını Tanıma	Kamu	166	4,0261	,52028	0,498	0,481
	Özel	166	4,2691	,54546		
Duyguları Kullanma	Kamu	166	4,1295	,55304	7,967	0,005
	Özel	166	4,3163	,69695		

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarından duygusal zekâ değişkeninin ilk yeteneği olan “duyguları yönetme” yeteneğine ait verilere bakıldığında 4,0181’lik ortalama ile kamu sektörü çalışanları tarafından daha çok kullanıldığı görülmektedir. Bu sonucun doğruluğundan emin olmak için F ve Sig. değerlerini incelemek gerekmektedir. Test sonuçları varyanslar arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu, dolayısı ile varyansların eşit olmadığını göstermektedir. Analiz Tablosunda ki  $F=8,855$ ;  $p<0,05+0,003$  değerlerinden yola çıkarak anlamlılık düzeyi  $p<0,05$  olduğu için, kamu çalışanların duyguları yönetme adlı yeteneği daha çok kullandıkları doğrulanmış olmaktadır. Bu nedenle H2 hipotezinin duyguları yönetme bakımından kabul edildiği söylenebilir.

İkinci yeteneğe ait verilere bakıldığında ( $F=0,498$ ;  $p>0,05-0,481$ ), test sonuçları varyanslar arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını, dolayısı ile varyansların eşit olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle hem kamu hem de özel banka çalışanları kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma yeteneğini eşit derecede kullanmaktadırlar denilebilir. Bu nedenle H2 hipotezinin kendi ve başkalarının duygularını tanıma bakımından desteklenememiştir.

Üçüncü yeteneğe ait verilere bakıldığında 4,3163’lük ortalama ile özel banka çalışanlarının daha çok duygularını kullandıkları dikkat çekmektedir. Fakat bu sonucun doğruluğundan emin olabilmek için tekrar F ve Sig. değerlerini incelemek gerekmektedir. Test sonuçları varyanslar arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu, dolayısı ile varyansların eşit olmadığını göstermektedir.  $F=7,967$ ;  $p<0,05$

+0,005 değerlerinden yola çıkarak anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğu için, kamu çalışanlarının duyguları kullanma adlı yeteneklerini daha çok kullandıkları doğrulanmış olmaktadır. Bu nedenle H2 hipotezin duygularını kullanma bakımından desteklendiği söylenebilir.

#### 4.5.2. Yenilikçi İş Davranışlarına Ait Farklılıklar

Çalışmanın bu bölümünde kamu ve özel banka çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını ortaya koyma açısından farklılık gösterip göstermedikleri test edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda kurulan hipoteze ait analiz sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

**Tablo.19.** Çalışılan Kurum Açısından Yenilikçi İş Davranışlarına İlişkin T-Testi Sonuçları

	Çalıştığı kurum	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Yeni Fikir Geliştirme ve Uygulama	Kamu	166	3,9250	,36519		
	Özel	166	4,0756	,57352	30,435	,000

Analizde ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde,  $4,0756 > 3,9250$  ortalama ile özel banka çalışanlarının yeni fikir geliştirme ve geliştirilen fikirleri uygulama konusunda daha ön planda oldukları anlaşılmaktadır. Fakat sadece ortalamanın sonucun geçerliliği konusunda yeterli olmaması F ve Sig. değerlerine bakılmasını gerektirmektedir. Bu değerler varyanslar arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu, dolayısı ile varyansların eşit olmadığını göstermektedir.  $F=30,435$ ;  $p < 0,05 + 0,000$  değerlerinden yola çıkarak anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğu için, özel banka çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarına daha çok sahip oldukları doğrulanmış olmaktadır. Böylece H3 hipotezi desteklenmiştir.

### 4.5.3. İş Tatminine Ait Farklılıklar

Çalışmanın bu bölümünde ise; iş tatmini etkileyen ana faktörlerden olan “ödül”, “çalışma ortamı” ve “çalışma şartlarından” elde edilen iş tatmin oranının kamu ve özel banka çalışanları arasında farklılık gösterip göstermediğini çıkan sonuçlar doğrultusunda analiz etmek ve yorumlamak amaçlanmıştır. Bununla bağlantılı olarak ortaya atılan hipoteze ait analiz sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo.20.** Çalışılan Kurum Açısından İş Tatminine Yönelik T-Testi

	Çalıştığı Kurum	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Ödül	Kamu	166	4,1958	,47919		
	Özel	166	4,3042	,47601		
Çalışma Şartları	Kamu	166	3,9578	,51760		
	Özel	166	4,0512	,59194		
Çalışma Ortamı	Kamu	166	4,0934	,50032		
	Özel	166	4,1325	,54263		

Ödülden elde edilen iş tatmin oranının çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için Tablo 20’de yer alan sayısal veriler incelendiğinde, özel banka çalışanlarının ortalamasının (4,3042-4,1958) kamu banka çalışanlarının ortalamasına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat bu sonucun doğruluğunu test edebilmek için F ve Sig. Değerlerine bakılması gerekmektedir. Bu değerler varyanslar arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, bu nedenle varyansların eşit olduğu görülmektedir.  $F=0,246$ ;  $p>0,05-0,620$  değerlerinden yola çıkarak anlamlılık düzeyi  $p>0,05$  olduğu için, özel banka çalışanlarının ödülde elde ettikleri iş tatmin oranı ile kamu banka çalışanlarının ödülde elde ettikleri iş tatmin oranı farklılık göstermemektedir sonucuna varılabilir. Bu sebeple çalışılan kuruma göre ödülde elde edilen iş tatmin oranının farklılık gösterip göstermediğine yönelik kurulan H4 hipotezi desteklenememiştir.

İş tatminini etkileyen diğer önemli faktörlerden biri olan çalışma şartlarına ilişkin test sonuçlarına bakıldığında ödül faktöründe olduğu gibi özel banka çalışanlarının elde ettikleri iş tatmin oranının kamu banka çalışanlarının elde ettikleri

iş tatmin oranından daha yüksek olduğu görülmektedir. F ve Sig. değerlerine bakıldığında ise, bulunan değerlerin varyansları arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, bu nedenle varyansların eşit olduğu anlaşılmaktadır.  $F=1,540$ ;  $p>0,05-0,215$  değerlerinden yola çıkarak anlamlılık düzeyi  $p>0,05$  olduğu için, özel banka çalışanlarının çalışma şartlarından elde ettikleri iş tatmin oranı ile kamu banka çalışanlarının ödülünden elde ettikleri iş tatmin oranı arasında herhangi bir farklılığın söz konusu olmadığı sonucuna varılabilir. Böylece çalışılan kuruma göre çalışma şartlarından elde edilen iş tatmin oranının farklılık gösterip göstermediğine yönelik kurulan H4 hipotezi kabul edilmemiştir.

Son olarak çalışma ortamında elde edilen iş tatmin oranlarının çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan testin sonuçlarına bakıldığında ise; diğer faktörlerde olduğu gibi ortalama olarak özel banka çalışanlarının kamu banka çalışanlarına göre daha yüksek orana sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat F ve Sig. değerlerine bakıldığında bu değerlere ait varyanslar arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, bu nedenle varyansların eşit olduğu görülmektedir.  $F=1,412$ ;  $p>0,05-0,236$  değerlerinden yola çıkarak anlamlılık düzeyi  $p>0,05$  olduğu için, özel banka çalışanlarının içinde buldukları çalışma ortamı sonucu elde ettikleri iş tatmin oranı ile kamu banka çalışanlarının elde ettikleri iş tatmin oranı arasında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışılan kuruma göre çalışma ortamından elde edilen iş tatmin oranının farklılık gösterip göstermediğine yönelik kurulan H4 hipotezi reddedilmiştir.

#### **4.6. Etki Analizleri**

Faktör analizi ve korelasyon analizi sonrasında hipotezlerin geçerliliğini saptamak için regresyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki etkileşimleri analiz etmek amacıyla üç adet regresyon modeli oluşturulmuştur. Birinci modelde kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma, duyguları kullanma, duyguları yönetme, yeni fikir geliştirme ve uygulama ile ödül arasındaki etkileşim analiz edilmiştir. İkinci modelde kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma, duyguları kullanma, duyguları yönetme, yeni fikir geliştirme ve uygulama ile çalışma ortamı arasındaki etkileşim analiz edilmiştir. Üçüncü modelde ise; kendi duygularını

ve başkalarının duygularını tanıma, duyguları kullanma, duyguları yönetme, yeni fikir geliştirme ve uygulama ile çalışma şartları arasındaki etkileşim analiz edilmiştir.

#### 4.6.1. Duygusal Zekânın İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Duygusal zekânın iş tatmini üzerindeki etkilerini görmek açısından regresyon analizi yoluyla doğruluğu test edilmeye çalışılan hipotezlere ait yorumlar ile yapılan analiz sonrasında çıkan sonuçlar Tablo 21, 22, 23'te sayısal verilerle birlikte sunulmuştur.

**Tablo.21.** Ödül Faktörüne Ait Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Hata	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık Düzeyi	R <sup>2</sup>	F
1	,246		9,312	0,000	0,213	22,080
Duyguları Yönetme	,048	-,127	-2,278	0,023		
Kendi & Başkalarının Duygularını Tanıma	,050	,234	4,153	0,000		
Duyguları Kullanma	,042	,277	5,018	0,000		
Yeni Fikir Geliştirme & Uygulama	,055	,164	2,958	0,003		

Bağımlı değişken: Ödül

Tablo 21'de sunulan sonuçlara bakıldığında araştırmaya katılan banka çalışanlarının duyguları yönetme yeteneğine sahip olmaları kendilerine sağlanan ödülde elde ettikleri iş tatminini pozitif yönde etkilemediği görülmektedir. İki değişken arasında negatif yönde bir etkileşim olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, denekler duyguları yönetme yeteneğini ne kadar çok kullanırlarsa kendilerine verilen ödülde elde ettikleri iş tatmin oranı da o derece azalmaktadır. Duygularını kontrol edebilen, her türlü soruna çözüm odaklı yaklaşabilen çalışanlar yaptıkları iş karşılığında kazandıkları ödülü yetersiz görebilirler. Bunun temel nedeni özellikle ekip çalışmasında lider görevi üstlenmeye çalışıp işletmenin yararına olabilecek şekilde hareket ettikleri için sürekli takdir edilmek ve ödüllendirilmek isterler. Eğer işletme tarafından beklentilerini karşılayacak derecede ödül sunulmaz

ise, çalışanın sahip olduğu iş tatmin oranı olumsuz etkilenebilir. Fakat duygularını yönetemeyen, nerede nasıl davranması gerektiğini bilmeyen bir çalışan ise kendisine sağlanan ödülü sorgulamadan kabul eder. Çünkü özdenetimi olmayan biri için hedeflere ulaşmanın ya da işletme tarafından kendisine sunulan ödülün önemi yoktur, onun için önemli olan o an sahip olduğu şartlardır. Bu nedenle duyguları yönetme yeteneği sağlanan ödülde elde edilen iş tatmin oranını pozitif yönde etkilemediği için H5 reddedilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda Tablo 21’de görüldüğü gibi ( $p < 0,05 + 0,000$ ) araştırmaya katılanların duygusal zekânın bir alt bileşeni olan duyguları tanıma yeteneğine sahip olmaları kendilerine sağlanan ödülde ettikleri iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Kişi ne kadar çok bu yeteneğini kullanırsa aynı ölçüde kendisine sağlanan maddi ya da manevi ödülde elde ettiği iş tatmin oranı da artış göstermektedir. Ya da kişi bu yeteneği ne kadar az kullanırsa ödülde elde ettiği iş tatmin oranında bir o kadar azalma görülmektedir. Bu iki değişkenin arasındaki doğrusal ilişki daha detaylı incelenecek olursa, dikkat çeken en önemli konunun aslında kişinin hem kendi hem de çevresindekilerin duygularını ve isteklerini doğru tanımlamasına ilişkin olarak aldığı kararların sonucunda kendisini neyin beklediğini bilmesidir. Başka bir deyişle, söz konusu farkındalık kişinin hem kendisine hem de işine ait hedeflere kilitlenip daha istekli ve etkili biçimde çalışmasına imkân verir. Ayrıca duygusal benlik bilinci olan kişiler kendilerini daha iyi tanıyabildikleri için kendilerine olan güvenleri sürekli artar ve içinde buldukları ortamda yeteneklerini rahatça gösterebilirler. Böylece duygusal benlik bilinci olmayan kişilerle kıyaslandıklarında elde ettikleri ödül miktarı farklılık gösterdiği gibi kendilerine sağlanan ödülde ettikleri iş tatmin oranı da farklılık gösterir. İster maddi ister manevi olsun ödülün miktarı kişinin ödülde elde ettiği tatmin oranını olumsuz etkilemez, çünkü kişi kendisinde hangi yeteneklerin var olduğunu ve ne kadarını kullanıp kullanmadığını bildiği için sahip olduğu potansiyele karşılık kendisine sağlanan ödülü sorgulamaz. Bu yeteneğe sahip kişiler kendilerine soyuttan ziyade somut hedefler koydukları için kararlı bir şekilde hedeflerine yoğunlaşırlar ve bunun sonucunda kazandıkları başarı duygusu, takdir edilme, ücret gibi gerek maddi gerekse manevi ödüllerden elde ettikleri iş tatmin oranları olumlu yönde etkilenir. Bunun yanında bu tip çalışanlar kendi duygularını tanımanın yanı sıra her türlü durumda duygularını düzenleyip tepkilerini kontrol edebilir ve böylece yapmış

oldukları iş sonucunda kendilerine sağlanan ödülde tatmin olmasalar bile tatminsizlik sonucu mantıksız bir Şekilde hareket ederek işin özelliklerini ve gereklerini yerine getirmediği takdirde kendilerini nelerin beklediğinin de farkındadırlar. Zaten hizmet anlayışına dayalı bir sektör olması nedeniyle bankacılık alanında çalışan bireylerin duygusal zekâlarının her boyutunu kullanmaları çok önemli iken bu boyutlardan en önemlisi aslında “duyguları tanıma” yeteneğidir. Çünkü duyguları tanıyabilen bir çalışan kendini çok iyi tanıdığı için bir kriz anında ani tepkiler vermekten kaçınır ve bir anlamda kriz yönetiminde yer almaya çalışır. Bununla bağlantılı olarak müşteri odaklı bir strateji izleyerek müşteri talep ve ihtiyaçlarını iyi bir iletişim kurarak karşılayabilir. Sonuç olarak, hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını tanıma yeteneği ile ödülde elde edilen iş tatmin oranı arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Bu durumda çalışanın sahip olduğu duyguları tanıma yeteneği sağlanan ödülde elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemesi nedeniyle H6 kabul edilmiştir.

Aynı Şekilde duygusal zekânın diğer bir alt bileşeni olan duyguları kullanma yeteneğine sahip olması çalışanın kendisine sağlanan ödülde elde ettiği iş tatminini pozitif yönde etkilediği Tablo 21’de ( $p < 0,05 + 0,000$ ) açık bir Şekilde görülmektedir. Yani bir kişi ne kadar çok duygularını kullanabilirse bir o kadar da yaptığı iş sonucunda kazandığı ödülde elde ettiği tatmin oranı artar. Doğru orantılı bir ilişkinin söz konusu olması nedeniyle bu yeteneği daha az kullanabilen kişilerin elde ettikleri iş tatmin oranı da daha azdır. Duygularını kullanabilen kişi bilişsel olmayan aktivitelerin yanı sıra bilişsel aktivitelerde de başarı gösterebilir. Bu Şekilde olan bir kişi karşılaştığı her durumda daha mantıklı ve etkili düşünerek kendisini daha iyi ifade eder ve kendisine sağlanan her türlü çıktının sebebini algılayarak motivasyonunu düşürmeden duygularını kullanarak elde etmek istediği tatmin oranını yakalamak için sürekli düşünür, planlar ve ısrarcı davranır. Çünkü bu yeteneğe sahip olan kişiler önlerine çıkan engel ya da olumsuz durum karşısında kendilerini kötü hissetmezler aksine başarıyı her ne olursa olsun elde edeceklerine odaklanmayı tercih ederler. Bununla bağlantılı olarak, sürekli başarıya odaklanan biri kendisine sağlanan ödülü teşvik edici olarak gördüğü için ödülde elde ettiği tatmin oranı sürekli artış gösterecektir. Duyguları kullanma yeteneğinin sağlanan ödülde elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemesi nedeniyle H7 kabul edilmiştir.

**Tablo.22.** Çalışma Ortamı Faktörüne Ait Regresyon Analiz Sonuçları

	Standart Hata	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık Düzeyi	R <sup>2</sup>	F
1	,284		8,256	0,000	0,113	10,400
	Duyguları Yönetme	,055	,087	1,471	0,071	
	Kendi & Başkalarının Duygularını Tanıma	,057	,117	1,960	0,025	
	Duyguları Kullanma	,048	,012	,210	0,417	
	Yeni Fikir Geliştirme & Uygulama	,063	,218	3,703	0,000	

Bağımlı değişken: Çalışma Ortamı

Yapılan analiz sonucunda duyguları kullanma yeteneğinde olduğu gibi çalışanın duyguları yönetme yeteneğine sahip olması çalışma ortamından elde edilen iş tatmini arasında pozitif bir etkileşim olmadığı Tablo 22’de ( $p>0,05-0,071$ ) görülmektedir. Aslında özdenetimi yüksek olan çalışanların duygularını dengeli biçimde ortaya koyabildikleri için içinde buldukları ortamda uyum içerisinde çalışarak huzurlu bir ortam yaratılmasına imkân sağlayabilecekleri sonucuna varılması beklenirken, araştırmaya katılan çalışanların sahip olduğu duyguları yönetme yeteneğinin çalışma ortamını negatif yönde etkilemesi sebebi ile H8 reddedilmiştir.

Tablo 22’de analiz sonuçları incelendiğinde ( $p<0,05+0,025$ ) kendi duygularını ve başkalarının duyguları tanıma yeteneğinin çalışma ortamından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilediği göz çarpmaktadır. Ortaya çıkan bu olumlu etkileşim sayesinde, araştırmaya tabi tutulan çalışanların hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını tanımasının, çalıştığı ortamda daha huzurlu ve mutlu olmasını sağladığı sonucuna varılabilir. Çünkü duygularını tanıyan ve empati kurabilen kişilerin sahip olduğu uyumluluk boyutu ile kişinin içinde bulunduğu durumla bağlantılı olarak ne hissettiğini bildiği için karşı tarafında ne hissedebileceğini tahmin eder ve böylece daha esnek bir şekilde sorunlara çözüm odaklı yaklaşabilir. Böylece kendisine sağlanan çalışma ortamında ortaya çıkabilecek sorunların kendisini olumsuz etkilemesine izin vermez. Var olan sorunun ne şekilde yok edilebileceği konusunda planlar yapar. Bunun yanı sıra öz bilince sahip olan çalışanlar ne zaman nerde hangi ruh halinde olduklarını bildikleri için buldukları ortamda kendilerine sağlanan koşullara ya da fırsatlara karşılık nasıl tepki vermeleri



gerektiğinin farkındadırlar. Sürekli birbirini anlayan, birbirlerinin düşüncelerine saygı duyan ve öz disiplin içinde çalışan bireylerin aynı ortamı paylaşmaları daha kolay olmaktadır. Böylece kişi ne kadar çok kendi duygularını tanıyıp karşı tarafı da anlamaya çalışırsa hem işletme için verimli ve etkin çalışabilir hem de kendi özel yaşamında mutlu ve huzurlu olur. İş tatmin oranını yükselten en önemli etkenlerden biri olan çalışma ortamı çalışan için belirleyici bir faktör olması nedeniyle bir işletmenin öncelikli olarak çalışanın daha etkili ve verimli biçimde çalışacağı atmosfere sahip bir çalışma ortamı hazırlaması gerekmektedir. Çünkü işinde mutlu olmayan veya çalışma ortamında huzursuz olan bir kişi işletmenin başarısında bir tehdit unsuru haline gelebilir. Bu nedenle duygusal zekâya sahip özellikle duyguları tanıma yeteneğini etkili biçimde kullanabilen yöneticilerin varlığı çalışanların iş tatmini unsuru üzerinde önem teşkil etmektedir. Zaten bu konuda yapılan araştırmaların sayısının artması ve popülerlik kazanması sonucu işletmeler çalışanların iş tatmin oranlarını etkileyecek faktörleri daha dikkatli bir şekilde değerlendirmeye alıp iş tatminsizliği olan çalışanların işletme içinde yaratacağı olumsuz etki ve başarısızlığa karşı önlemler almaya çalışmaktadırlar. Kısacası, ne hissettiğini, ne istediğini bilen ve kendisine olduğu gibi aynı zamanda karşı tarafa da saygısı olan, onların ne hissettiklerini anlayabilen ya da duygularına önem veren bir kişi çalışma ortamını daha huzurlu bir hale getirerek gerekli iş tatminini elde edebilir. Genel ruh durumu olarak mutlu ve iyimser olan kişi hem kendi hem de iletişim içinde olduğu kişilerle karşılaştığı her türlü olaya karşı olumlu tutum sergileyebilme yeteneği sayesinde çalışma ortamından elde edilebilecek iş tatmin seviyesinde olumlu etkiler yaratılmasını sağlayabilmektedir. Kısacası çalışanın sahip olduğu kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma yeteneğinin çalışma ortamından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemesine bağlı olarak H9 desteklenmiştir.

Tablo 22'de analiz sonuçları incelendiğinde ( $p > 0,05 - 0,417$ ) duyguları kullanma yeteneğinin çalışma ortamından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemediği tespit edilmiş ve bu sonuçla bağlantılı olarak çalışmaya ait H10 reddedilmiştir. Araştırmaya katılan banka çalışanları çalışma ortamını duyguları kullanma yeteneği ile ilişkilendirmeyip birbirinden bağımsız tuttuklarını göstermişlerdir. Kısacası bir çalışanın duygularını çok iyi kullanabilmesi içinde

bulunduğu çalışma ortamından elde edeceği iş tatmin oranının artmasına katkıda sağlayacak anlamına gelmemektedir.

**Tablo.23.** Çalışma Şartları Faktörüne Ait Regresyon Modeli

	Standart Hata	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık Düzeyi	R <sup>2</sup>	F
1	,306		7,202	0,000	0,099	8.983
Duyguları Yönetme	,059	,125	2,085	0,019		
Kendi & Başkalarının Duygularını Tanıma	,062	,054	,896	0,185		
Duyguları Kullanma	,052	,105	1,778	0,035		
Yeni Fikir Geliştirme & Uygulama	,068	,151	2,535	0,006		

Bağımlı değişken: Çalışma Şartları

Diğer alt bileşenlerde olduğu gibi duygusal zekânın en önemli alt bileşeni olan duyguları yönetme yeteneğinin çalışma koşullarından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilediği ( $p < 0,05 + 0,019$ ) anlaşılmaktadır. Duyguları yönetme yeteneğini alt düzey çalışanlar olmak üzere daha çok üst düzey yöneticilerle ilişkilendirmekte fayda vardır. Çünkü üst düzey yönetici açısından bakıldığında, duygularını kontrol edemeyen bir yönetici karşılaştığı herhangi bir sorun karşısında duygularını kontrol edemeyip aşırı tepki vermesi sonucunda çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve çalışanların buldukları ortamda kendilerine sağlanan koşullardan rahatsız olmalarına neden olabilir. Diğer yandan duygularını işleri zorlaştıracak ya da iş tatminini olumsuz yönde etkileyecek şekilde değil de aksine kolaylaştıracak şekilde yönetebilen yöneticiler, çalışanların kendilerine sağlanan çalışma koşullarından elde ettikleri iş tatmin oranını artırmaya yardımcı olabilirler. Çünkü eğer bir işletmede çalışanı anlayabilen, çalışanların hedeflerine ulaşmalarında onlara yardımcı olabilen yöneticiler olduğunda gerek çalışanlar için gerek yöneticiler için çalışma koşulları daha katlanılabilir hale gelerek iş tatminini artırıcı bir faktör olarak öne çıkabilir. Zaten rekabetin yoğun olduğu günümüzde işletmelerin çalışanlarından en üst seviyede verim alabilmeleri için onlara tatmin edici çalışma ortamının yanı sıra tatmin edici çalışma koşullarını da sağlamaları gerekmektedir. Kısacası, duygularını kontrol edebilen, nerede nasıl davranması gerektiğini bilen çalışanlar içinde buldukları ortamı da koşulları da daha katlanılabilir hale

getirebilme yeteneğine sahiptirler. Sonuç olarak çalışanın sahip olduğu duyguları yönetme yeteneğinin sağlanan çalışma şartlarından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemesi nedeniyle H11 kabul edilmiştir.

Tablo 23'te analiz sonuçlarına bakıldığında ( $p>0,05-0,185$ ) duygusal zekânın bir alt bileşeni olan duyguları tanıma yeteneğinin çalışma şartlarından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemediği anlaşılmaktadır. Çalışanların öz bilinçlerinin yüksek olması ve takım arkadaşlarını ne düşündüklerini, ne hissettiklerini anlama yeteneğine sahip olmaları ile çalışma şartlarından elde edilen tatmin arasında etkileşimin söz konusu olmadığı ortaya çıkmıştır. Yani çalışma şartlarından elde edilen iş tatmin oranının yüksek ya da düşük olması çalışanların kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma yeteneğine sahip olduğunun veya sahip olmadığına göstergesi olmadığı sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak çalışanın sahip olduğu kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma yeteneğinin sağlanan çalışma şartlarından elde edilen iş tatminini negatif yönde etkilemesiyle bağlantılı olarak H12 desteklenememiştir.

Tablo 23'te sunulan analiz sonuçları incelendiğinde ( $p<0,05+0,035$ ), çalışmaya ait H13'ün kabul edildiği görülmektedir. Yani, çalışmanın deneklerinin duyguları kullanma yetenekleri ile kendilerine sağlanan çalışma şartlarından elde ettikleri iş tatmin oranı arasında olumlu bir etkileşim söz konusudur. Sonuçlardan yola çıkarak, içinde bulunduğu şartlara bağlı olarak çalışanın davranış ve duygularını yerinde ve uygun şekilde kullanabilmesi sayesinde olumsuz koşulların sebep olduğu stres, huzursuzluk, kriz anları gibi durumlarda duygusal zekânın devreye girmesiyle birlikte kişi bu olumsuz şartların performansını düşürmesine izin vermeden motivasyonunu yüksek tutmaya çalışarak sadece hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanır denilebilir. Daha sağlıklı kararlar almaya yoğunlaşarak şartları kendi çıkarına göre algılamaya çalışır. Böylece içinde bulunduğu çalışma koşullarına bağlı olarak ortaya çıkabilecek potansiyel sorunlar üzerinde gereksiz zaman harcamayıp ruh halini rahatsız edecek, iş tatmin oranını azaltacak şekilde bir tutum sergilemez. Tam tersine, sorunları duygularını kullanarak çözüm bulmasının kendisini kanıtlama fırsatı olarak değerlendirmeye çalışırlar. Bunun sonucunda çalışma şartlarını kendi istediği şekilde şekillendirerek hem işletme için hem de kendi için uygun hale getirmeyi başarabilirler.

#### 4.6.2. Yenilikçi İş Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Yenilikçi iş davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini görmek açısından regresyon analizi yoluyla doğruluğu test edilmeye çalışılan hipotezler ve hipotezlere ait yorumlar ile yapılan analiz sonrasında çıkan sonuçlar Tablo 18, 19, 20'de sayısal verilerle birlikte sunulmuştur.

Tablo 21'de sunulan analiz sonuçlarına göre ( $p < 0,05 + 0,003$ ) diğer araştırmalarda da olduğu gibi yeni fikirleri geliştirip uygulayabilen çalışanların bu süreç sonunda elde ettikleri ödülle bağlantılı olarak iş tatmin oranlarının yükseldiği görülmektedir. Sürekli kendini yenileyen, yönetim tarzı olarak yenilikçi stratejileri kullanmayı tercih eden işletmeler için başarılı olabilmeleri adına gelişime ve değişime açık, yeni fikirler geliştirebilen ve uygulayabilen çalışanların varlığının önemi yadsınamaz. Bu nedenle araştırma kapsamına yer alan bu tarz çalışanlar işletmeye sağladığı katkılar sonucunda elde edecekleri ödülün de aynı oranda olacağını tahmin ettikleri için kendilerini daha fazla geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir. Buna bağlı olarak artık çalışanlar sahip oldukları pozisyonları korumak ya da bir üst pozisyona geçebilmek için sürekli kendilerini geliştiren, yenilikçi sisteme kolayca adapte olabilen kişi rolünde olmaktadır. Çünkü günümüz ile geçmişi karşılaştırdığımızda eğitilmiş kişi sayısı yüzdesi oldukça artış göstermiş olup, arzu edilen işi tercih etmekten ziyade bireyler sadece iş bulabilme kaygısı taşımaya başlamışlardır. Bu nedenle kişi çalıştığı ya da çalışmayı istediği işletmenin gelişimini ve ilerlemesini sürekli kılmak amacıyla müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı hedefleyen bir vizyona sahip olmanın yanı sıra durağan bir yapıdan ziyade dinamik yapıda çalışmalarını gerektiğinin farkındadırlar. Bu şekilde bakış açısına sahip olan çalışanlar gerçekleştirecekleri her bir başarı için ödüllendirileceklerinin bilincindedirler. Bu sonuca dayanarak çalışanın sahip olduğu yeni fikirleri geliştirme ve uygulama yeteneğinin sağlanan ödülde elde edilen iş tatminini pozitif etkilemesi nedeniyle H14 desteklenmiştir.

Tablo 22'de yer alan analiz sonuçlarında ortaya çıkan değerlere bakıldığında ( $p < 0,05 + 0,000$ ) iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden birisi olan çalışma ortamı ile en yüksek olumlu etkileşim oranına sahip yeni fikir geliştirme ve uygulama boyutu olarak görülmektedir. Takım çalışmasına önem veren, yeniliklere açık, yeni

fikirlerin gelişimine destek olan, rekabet nedeniyle değişimi yönetebilen, yaratıcı, motivasyonu ve kararlılığı yüksek olan çalışanlar içinde buldukları çalışma ortamının gelişmesine katkıda bulunabilecekleri için iş tatmin oranları da doğru orantılı olarak artış gösterecektir. Böylece yaptıkları işle doğru orantılı olarak Şekillenen çalışma ortamında daha mutlu ve huzurlu olma ihtimalleri artacağı için bu durumla bağlantılı olarak yüksek performans göstermeye gayret ederek iş tatmin oranlarını olumlu yönde etkilenmesini sağlayacaklardır. Sonuç olarak, çalışanın yeni fikir geliştirme ve uygulama yeteneğine sahip olması çalışma ortamından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilediği için H15 kabul edilmiştir.

Tablo 23'te sunulan analiz sonucunda banka çalışanlarının sergiledikleri yenilikçi iş davranışlarına ilişkin olarak kendilerine sağlanan çalışma şartlarından elde ettikleri iş tatmin oranı arasında pozitif yönde bir etkileşim olduğu ( $p < 0,05 + 0,006$ ) ortaya çıkmıştır. Yani işletme için yeni fikirler ortaya atabilen, bu fikirlerin gelişmesinde ve uygulanmasında katkıda bulunan çalışanlar sağlanan çalışma şartlarından memnun olurken, bu memnuniyet sonucunda elde ettikleri tatmin oranı da doğru orantılı olarak artmaktadır sonucuna varılabilir. Eğer bir çalışan rekabetin yoğun olduğu günümüzde işletmenin kar sağlayarak gelişimini ve başarısını sürekli kılabilmek için ne kadar çok yenilikçi iş davranışlarını kullanırsa, kendisine sağlanan çalışma şartları da o derece tatmin artırıcı olabilmektedir. Kısacası, çalışanın sahip olduğu yeni fikirleri geliştirme ve uygulama yeteneği sağlanan çalışma şartlarından elde edilen iş tatminini pozitif yönde etkilemesi nedeniyle H16 kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren rastgele seçilmiş kamu ve özel bankaların çeşitli pozisyonlarında çalışan alt düzey, orta düzey ve üst düzey çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı son yıllarda üzerinde oldukça fazla araştırma yapılan duygusal zekâ ve çok yeni ama önemli bir kavram olan yenilikçi iş davranışları ile işletmelerin başarısında önemli rol oynayan iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve birbirlerine olan etkilerini tespit etmektir.

Kuramsal olarak duygusal zekâyâ ait yeteneklerle yenilikçi iş davranışları arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu, buna bağlı olarak çalışanların sahip olduğu bu yeteneklerin işletme tarafından kendilerine sağlanan ödül, çalışma şartları ve içinde buldukları çalışma ortamından elde ettikleri iş tatmin oranını pozitif yönde etkileyeceği sonucu beklenilmiştir. Ayrıca bu etkileşimin kamu sektörü ve özel sektör çalışanları arasında farklı şekilde ortaya çıkabileceği düşünülmüştür.

Yapılan analizler, duyguları yönetme, kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma, duyguları kullanma yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanan duygusal zekânın, çalışanların işletme adına yeni fikirler geliştirip onları uygulama sürecini kolaylaştırdığı ve olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca duygusal zekâsını ve yenilikçi iş davranışlarını kullanan çalışanların iş tatmin oranlarının da artış meydana geldiği sonucuna varılmıştır. Fakat bu üç değişken arasında bulunan anlamlı ilişkinin zayıf derecede olduğu da oldukça dikkat çekicidir. Çünkü çalışmanın üçüncü bölümünde ulusal ve uluslararası alanda yapılan ampirik çalışmaların sonuçları incelendiğinde yüksek oranda bu değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır.

Yenilikçi iş davranışları ile iş tatmini arasında ki ilişkinin duygusal zekâ ile karşılaştırıldığında daha güçlü olduğu net olarak ortaya çıkmıştır. Fakat duygusal zekâ yetenekleri ile iş tatminini etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan analizler sonucu duyguları kullanma ve yönetme yeteneği ile çalışma ortamından elde edilen iş tatmini oranı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında, duyguları yönetme yeteneği ile iş tatminini etkileyen en

önemli faktörlerden biri olan ödül ile aralarında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Yüksek düzeyde bu yeteneğini kullanan çalışanların işletme tarafından kendilerine sunulan ödülde tatmin olmadıkları anlaşılmıştır.

Çalışılan kurum açısından sonuçlar değerlendirildiğinde, duygusal zekâyâ ait yeteneklerden duyguları kullanma ve duyguları yönetme yeteneklerini kamu banka çalışanlarının daha çok kullandıkları ortaya çıkmıştır. Kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma yeteneğinin ise; iki sektör çalışanları tarafından da farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Yenilikçi iş davranışlarına ait veriler incelendiğinde özel banka çalışanlarının kamu banka çalışanlarına göre yenilikçi iş davranışlarına daha çok kullandıkları görülmüştür. Son olarak iş tatminine ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında, iş tatmini oranı açısından en ayırt edici faktörler olarak düşünülen ödül, çalışma ortamı ve çalışma şartlarından elde edilen iş tatmin oranının özel banka çalışanları ve kamu banka çalışanları arasında farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak geçmişte geleneksel kamu yönetimi anlayışına dayanana katı hiyerarşi, yetersiz insan kaynakları yönetimi, dar vizyon yapısı, gelişime kapalı durumlarından kaynaklı olarak özel sektör ve kamu sektörü arasında geniş bir uçurumun artık ortadan kalkması olarak gösterilebilir. Çünkü günümüzde geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerine yenilikçi kamu yönetimi anlayışının hâkim olması sebebiyle özel ve kamu yönetimindeki farklılıklar ortadan kalkmıştır. Bu sayede kamu yönetimine dâhil olan devlet bankaları çalışma prensiplerini yeniden gözden geçirmiş, insan kaynaklarını yenilemiş, nitelikli personel alımı yapılmış, hizmet içi eğitim gözden geçirilmiş, alanı genişletilmiş ve tüm yenilikçi yaklaşımlar değerlendirilmiştir.

Ayrıca geçmişte kamu sektörü ve özel sektör arasında iş güvenliği anlamında oluşan farklılık günümüzde artık ortadan kalkmıştır. Dış sermayenin ülkeye gelişi ve özel sektörün istihdam sağlaması amacı ile devlet tarafından sağlanan teşvikler ve primler sayesinde özel sektör ve dış sermaye sahipleri ülkemizde yatırım yaparak istihdam sağlamışlardır. Devlet tarafından yapılan gerekli düzenlemelerle de bu sermaye ve mülkiyet koruma düzenlemeleri ile kendilerini güvende hisseden özel sektör devletin çıkarmış ve düzenlemiş olduğu personel yasaları doğrultusunda çalışanları korumuştur. Ayrıca teknolojinin gelişmesi ve özel sektördeki işletmelerin

çalışma prensibi farklılıkları sebebiyle özel sektör firmaları kendi prensipleri ve teknolojileri doğrultusunda personel yetiştirmeye yönelmişlerdir. Bu açıdan yenilikçi iş davranışlarını kullanabilen çalışanların önemi de artmıştır.

Araştırmanın sunmuş olduğu analiz verileri doğrultusunda, literatür taraması sonucu incelenen diğer araştırmalarda da olduğu gibi, işletmelerin küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında devamlılıklarını sürdürebilmek için yüksek seviyede duygusal zekâya sahip, yeniliğe açık, sürekli kendini geliştiren ve değişen şartlara uyum sağlayan çalışanları istihdam etmelerinin rakiplerine karşı daha güçlü olmalarına imkan verebileceği bir kez daha anlaşılmıştır. Bu nedenle özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşteriye tatmin etmek onların ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek duygusal zekâ yeteneğine sahip olan bireyler tarafından daha kolay şekilde gerçekleşeceği için işletmeler bünyelerine dâhil etmeyi düşündükleri iş gören adaylarının duygusal zekâya sahip olmalarına önem vermeye başlamışlardır. Çünkü son yıllarda işletmeler ve tüketiciler için müşteri ilişkileri yönetimi gün geçtikçe daha önemli bir konuma gelmiştir. Müşteri İlişkileri Yönetiminin en önemli parçası olan müşteri temsilcileri sahip oldukları duygusal zekâ ile müşterilerinin ihtiyaçlarına işletme çıkarları doğrultusunda müşteriye tatmin edecek bir çözüm bulması sonucunda müşteri bağlılığı yaratılarak işletme için müşteri portföyünün gelişiminde katkı sağlanabilecektir. Bu nedenle işletmeler iş gören alımı yapmadan önce bu adayların duygusal zekâlarını ne derece kullandıklarını ölçmek için çeşitli testler uygulamalarında oldukça fayda vardır. Mevcut çalışanları için ise, bu yeteneklerini ortaya çıkaracak veya duygusal zekâ seviyelerini artıracak eğitimler verilebilir. Bununla bağlantılı olarak yenilikçi iş davranışlarını ortaya koyabilmeleri için çeşitli ödüllerle bu davranışların ortaya çıkarılması sağlanabilir. Bunun sonucunda iş tatmin oranları artan çalışanların sergiledikleri iş performansı ve iş kalitesi de artış gösterir. Tatmin derecesinin artması sonucu şirket içi yönetim etkenlerinden biri olan İnsan Kaynakları Yönetiminde başarılı bir işleyiş söz konusu olup işletme içerisinde bulunan tüm yönetim faaliyetleri ve modelleri için verim artışı kaçınılmaz olur.

Sonuç olarak, globalleşen ya da başka bir deyişle kapitalist düzenin iyice yer ettiği dünyamızda bir çok ulusal ve uluslararası işletmelerin teknoloji ve insan



faktörünü entegre bir Şekilde kullanmaya çalışmaları nedeniyle teknolojinin işletmeler için verimli olabilmesi adına yeniliğe açık, yenilikçi iş davranışlarını ortaya koyabilen ve perspektif bakış açılarına sahip olan aynı zamanda duygusal zekâlarını verimli kullanabilen personele ihtiyaçları vardır. Bu davranış sistemi vasıtası ile küçülen ticari pazarda daha çok pazar payı elde etme amacı güdülür. Ayrıca kamu ihtiyacı olan ve soyut yapıda bulunan hizmet sektöründe de duygusal zekâ kullanımı ve yenilikçi iş davranışlarının ortaya konulması sayesinde hem çalışanın hem de kamunun tatmini sağlanmış olur.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

- Başaran, İ.E. (1991). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, ikinci Baskı, Gül Yayınevi, Ankara.
- Baysal A.C. (1981): Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul
- Cherniss, C. and Goleman, D. (2001). The emotionally intelligent workplace. New York: Jossey-Bass.
- George, J.M.; Jones, G.R. (1996). Understanding And Managing Organizational Behavior, Addison-Wesley Publishing Group.
- Goleman, D. (1996a), Emotional Intelligence. New York, NY: Bantam.
- Goleman, D. (1996b). Emotional intelligence: why it can matter more than IQ, London: Bloomsbury.
- Luthans F., (1992), Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Özgen, H.; Öztürk, A.; Yalçın, A. (2005): İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- Parasız, İ. (2000). Para Banka ve Finansal Piyasalar, Ezgi Kitabevi Yayınları, 7. Baskı, Ocak.

### Sürelî Yayınlar

- Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 12, Yıl: (53-68)
- Aslan, Ş. Erkuş, A. (2008). Measurement of Emotional Intelligence: Validity and Reliability Studies of Two Scales. World Applied Sciences Journal 4 (3):430-438. IDOSI Publications.
- Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:17 Sayı:2, ss:19-37 19.
- Bozkurt, Ö.; Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması; Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), s.1-18
- Cekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 23.

- Ceylan A.,Özbal.S. (2005). Yenilikçi İş Davranışı ve Çalışanların Adalet Algıları Arasındaki İlişkileri Üzerinde Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Çalışma. İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi No:32, Sayfa:167-184
- Cumming, E.A. (2005). An investigation into the relationship between emotional intelligence and workplace performance: an exploratory study, Presented Paper. Lincoln University.
- Çakar,U., Arbak,Y. (2004). Changing Emotion in the Light of Modern Approaches Intelligence Relation and Emotional Intelligence. DEÜ Journal of Social Sciences Institute; Vol. 6(3), 23-48.
- Dinçer, H. Gencer, G. Orhan, N. and Sahinbas, K. (2011). The Significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behavior of Managers as Strategic Decision Makers, 7<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences Vol. 24, 2011. s.909–919.
- Doğan.S, Demiral.Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. Yönetim ve Ekonomi, Yıl:2007, Cilt 14, Sayı 1. Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F Manisa.
- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İktisadi Ens.,Yay., Yayın No:135, İstanbul.
- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağımlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış, Sayı 15, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat.
- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın E.M., Asan, O. (2008). The mediating effect of job, satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey, International Journal of Nursing Studies 45, 1625–1635.
- Gülmez, M., Dört Yol, İ.T. (2009). Perakendecilik Sektöründe İş Gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Cilt:7 sayı:2 s.27-44 Celal Bayar Üniversitesi S.B.E.
- Hanif, M.F., Kamal, Y. (2009). Pay and Job Satisfaction: A Comparative Analysis of Different Pakistani Commercial Banks. Paper presented IN 9th National Research Conference held on 25th June 2009 at SZABIST, ISLAMABAD.
- Hashern, T.N. (2010). Impact of managers emotional intelligence on marketing creativity in Jordan commercial bank. Innovative Marketing, Volume 6, Issue 3, 2010-78.

- Hunjra, A.I.; Chani, M.I.; Aslam, S.; Azam, M., Ur-Rehman, K. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management* Vol. 4(10), pp. 2157-2163, 18 August.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-reward Fairness and Innovative Work Behavior; *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73, 287-302. Printed in Great Britain.
- Kafetsiossa, K., Zampetakis, L.A. (2008) Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44 712–722.
- Kamal, R., Sengupta, D. (2008) A study of Job Satisfaction of Bank Officers. *Prajnan*, Vol. XXXVII, No. 3, 2008-09 © NIBM, Pune.
- Kamal, Y. & Fawad, M. H. (2009) Pay and Job Satisfaction: A Comparative Analysis of Different Pakistani Commercial Banks, Shaheed Zul\_kar Ali Bhutto Institute of Science & Technology (SZABIST), Islamabad 25. June 2009 Online at [http://mpira.ub.uni-muenchen.de/16059/MPRA Paper No. 16059](http://mpira.ub.uni-muenchen.de/16059/MPRA_Paper_No.16059), July.
- Kaurai P. (2011). Enormity of Emotional Intelligence in Indian Banking Sector. *APJRBM* Volume 2, Issue 1, January, ISSN 2229-4104 Sri Krishna International Research & Educational Consortium.
- Khalid, S., Irshad, M.Z. Job Satisfaction Among Bank Employees in Punjab, Pakistan: A Comparative Study. *European Journal of Social Sciences*, Volume 17, Number 4, 570-577.
- Khosravi, B.G., Manafi, M., Hojabri, R., Farhadi, F., Gheshmi, R. (2011). The Impact of Emotional Intelligence towards the Effectiveness of Delegation: A Study in Banking Industry in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science* Vol.2 No. 18; October.
- Law, K.S., Wong, C., Song, L.J. (2000). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and its Potential Utility for Management Studies, *Journal of Applied Psychology*, Sayi: 89, No. 3.
- Mayer, J.D & Salovey, P (1993). The intelligence of emotional intelligence., 17, 433-442.
- Mumford, M., & Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27–43.
- Naeem, H., Saif, M.I., Khalil, W. (2008). Emotional Intelligence And Its Impact On Service Quality – Empirical Evidence From The Pakistani Banking Sector. *International Business & Economics Research Journal*–Volume 7, Number 12- 55.

- Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve ekonomi, Cilt:13 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi.
- Oshagbemi, T. (1997). The Influence of rank job satisfaction of organizational Members, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.12 (8).
- Patnaik, C.M., Satpathy, I., Pradhan, P.K. (2010). A study to assess emotional, intelligence and performance of Managers in Cooperative and Gramya Banks in Orissa. *Assian Journal of Management Research*, Online Open Access publishing platform for Management Research. Research Article, ISSN 2229 – 3795.
- Polat, S., Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 22, Ekim – Kasım – Aralık – 2010. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat- Kırgızistan.
- Psenicka, Clement. & Rahim, Afzalur. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, (10) 4, p. 302-326.
- Rahim, S.H., Malik, M.I. (2010). Emotional Intelligence & Organizational Performance: (A Case Study of Banking Sector in Pakistan), *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 10; October 2010, Published by Canadian Center of Science and Education 191.
- Rahim, S.H. (2010). Emotional Intelligence and Stress: An Analytical Study of Pakistan, *Banks International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 1, No. 2, s.194-198, August.
- Reuvers' M., Van Engen, M.L., Vinkenbunrg, C.J., Evered, E.W. (2008). Creativity and Innovation Management, Volume 17, Issue 3, pp. 227-244, September.
- Rusbelt, C.A., Farrell, D., Rogers and Mainous, (1988). "Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An İntegrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Schneider, B., & Snyder, R. (1975). "Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate", *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.

- Shrivastava, A. Purang, P. (2009). Employee Perceptions of Job Satisfaction: Comparative Study on Indian Banks. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 14, No. 2, 65-78, July.
- Sowmya, K.R., Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India, *Journal of Law and Conflict Resolution* Vol. 3(5), pp. 76-79, May.
- Sy, T., Tram, S., O'Hara, L. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance, *Journal of Vocational Behavior* 68, 461-473.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tsai, M-T.; Tsai, C-L; Wang, Y-C. (2011). A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment: A case study of the Banking Industry in Taiwan. *African Journal of Business Management* Vol. 5(13), pp. 5319-5329, 4 July, 2011 Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM-ISSN 1993-8233> ©2011 Academic Journals
- Vallejo, R.D., Vallejo, J.A.D., & Parra, S.O., (2001). Job Satisfaction in Banking Workers. *Psicothema*, Vol.13, No.4, pp:629-635.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22)*, Minneapolis: University of Minnesota.
- Wong, C.S, Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly* Volume 13, Issue 3, June, Pages 243-274.

### **Diğer Yayınlar**

- Basım N.H., Korkmazyürek H., Tokat.O.A. (10.09.2011). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerinde Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma; [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/H.%20Nejat%20BASIM%20%20Haluk%20KORKMAZY%C3%9CREK%20%20A.%20Osman%20TOKAT/BASIM,%20H.%20NEJAT%20VD..pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/H.%20Nejat%20BASIM%20%20Haluk%20KORKMAZY%C3%9CREK%20%20A.%20Osman%20TOKAT/BASIM,%20H.%20NEJAT%20VD..pdf)
- BDDK( 2006), (16.10.2011). "Bankacılık Sektörü Değerlendirme Raporu", Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu - <http://www.bddk.org.tr/>

Becerikli, S.Y. (16.10.2011). Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doyumu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. Sayfa.113-135;

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Sema%20Y%C4%B1ld%C4%B1r%C4%B1m%20BECER%C4%B0KL%C4%B0/BECER%C4%B0KL%C4%B0,%20Sema%20Y%C4%B1ld%C4%B1r%C4%B1m.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Sema%20Y%C4%B1ld%C4%B1r%C4%B1m%20BECER%C4%B0KL%C4%B0/BECER%C4%B0KL%C4%B0,%20Sema%20Y%C4%B1ld%C4%B1r%C4%B1m.pdf)

Bhatt, J.R. (1998), (16.10.2011). A Case Study of Job Satisfaction among Bank Employees of Leading Nationalised Banks of Gujarat State, <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/35.pdf>

Canbulat, S. (2007). Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2007.

Demirel, E.T., Tikici, M. (2004), (07.06.2012) Kültürün Girişimciliğe Etkileri, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.

<http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CFgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fweb.firat.edu.tr%2Fdaum%2Fdocs%2F23%2F09%2520K%25C3%25BClt%25C3%25BCr%25C3%25BCn%2520Giri%25C5%259Fimcili%25C4%259Fe%2520%2520Etkileri%2520%2520E.T.DEM%25C4%25B0REL%252010%2520syf....49-58%25C3%2596DEND%25C4%25B0.doc&ei=QqvVT6HaK5Cf-QbVk5SdBA&usg=AFQjCNEfKYUEJBNUabJ6zpeC2XL3pS84JA&sig2=fDC8FHM62J-rFta0t-IoAw>

Dissanayaka, D.R., Janadari, M.P.N, Chathurani, R.A.I. (2010) (05.08.2011) Role of Emotional Intelligence in Organizational Learning: An Empirical Study Based on Banking Sector in Sri Lanka, <http://www.kln.ac.lk/uokr/ICBI2010/34.pdf>

Gökçe, Bedriye.(2006), İş Hayatında Duygusal Zekâ ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe bir Alan Araştırması: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon.

Günlük, M. (2010). Muhasebecilerin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Hefferman, T., O'Neill, G., Travaglione, T., Morrison, M. (2005), (11.07.2011). Relationship Marketing, Emotional Intelligence And Performance. ANZMAC Conference: Relationship Marketing (pp:20-27) <http://anzmac.info/conference/2005/cd-site/pdfs/6-Relationship-Mktg/6-Heffernan.pdf>

- Islam, N., Saha, G.C. (12.08.2011). Job Satisfaction of Bank Officers in Bangladesh. [http://www.journal.au.edu/abac\\_journal/2001/sep01/article4.pdf](http://www.journal.au.edu/abac_journal/2001/sep01/article4.pdf)
- Jong, J.P.J., Hartog, D.N. (2008), (10.11.2011). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H200820.pdf>
- Karadal, H. (1999). Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: Bazı sektörlerde bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Lee, Fen-Ming (2003). Conflict Management Styles and Emotional Intelligence of Faculty, and Staff at a Selected College in Southern Taiwan. Unpublished PhD thesis, The University of South Dakota: South Dakota. Lee;
- Mete, G.(2007). Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme.
- Özarlan, M. (2011). Vali Yardımcılarının Kişilik Tipi ve İş Tatminlerine İlişkin Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma. İdarecinin sesi /Ocak – Şubat 2011.
- Özdemir, A.Y., Özdemir, A. (14.07.2011). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama; [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Asl%C4%B1%20Y%C3%9CKSEK%20%C3%96ZDEM%C4%B0R%20-%20Ali%20%C3%96ZDEM%C4%B0R/%C3%96ZDEM%C4%B0R,%20ASLI%20Y%C3%9CKSEL%20VD..pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Asl%C4%B1%20Y%C3%9CKSEK%20%C3%96ZDEM%C4%B0R%20-%20Ali%20%C3%96ZDEM%C4%B0R/%C3%96ZDEM%C4%B0R,%20ASLI%20Y%C3%9CKSEL%20VD..pdf)
- Özmen, Ç. (2011). Finansal Piyasaların Serbestleşmesinin Finansal Krizlere Etkileri ve Türkiye'deki Durum. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Rahman, M.I., Gurung, H.B. (12.08.2011). Where the Job Satisfaction of Bank Employees Lies: An Analysis of the Satisfaction Factors in Dhaka City, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1349453>.
- Sarı, K. (2007). Hizmet Sektöründe Rekabet: Ticari Bankalarda Ürünlerin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.
- Sevimli, F., İşcan, F. (12.08.2012). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>



- Sheena, Umesh, U. (10.09.2011). Impact of Emotional Competencies in Performance Levels –A Case Study of Nationalised Banks of Kochi, India, <http://www.wbiconpro.com/606-Sheena.pdf>
- Sirem, S. (2009). Duygusal Zekâ Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon.
- Şahinkaya, Burcu (2006). Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Tezcan, D. (2004). Duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uluer, G. (2007). Özel ve Kamu Bankalarında Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Müşteri Algılamaları Açısından Karşılaştırılması ve Kayseri’de Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalı.
- Yağcılar, G.G. (2011). Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi. BDDK-Ankara-(24.01.2012). [http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Kitaplar/9971bddkkitap\\_10.pdf](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Kitaplar/9971bddkkitap_10.pdf)
- Yıldırım, O. (24.01.2012). Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları ve Sektörde Yaşanan Mali Riskler. Anadolu Üniversitesi. [www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/oguzbanka.doc](http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/oguzbanka.doc)
- Yılmaz, E. (2006). Mantıklı Eylem Teorisi ile Muhasebecilerin Bilgi Teknolojisi Kullanımına Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Yüksel, M. (2006). Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/satisfaction?q=satisfaction>  
(erişim tarihi: 15.07.2011)
- “Bankacılığın Tarihçesi” <http://www.isiktac.av.tr/files/Bankacilik%20Tarihce.pdf>  
(erişim tarihi:22.03.2012)
- <http://www.spsstezistatistikanaliz.com/?p=1174>  
(erişim tarihi:07.06.2012)

## EKLER

### Ek-1: Araştırmaya Ait Anket Formu

Sayın Yönetici ve Yönetici Adayları,

Bu anket formu, T.C. Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı yüksek lisans tezi için yürütülmekte olan “**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL ZEKÂ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ**” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Kişisel özellikler

<b>Cinsiyetiniz:</b> Kadın ( ) Erkek ( )
<b>Yaşınız:</b> 18-24 ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45-54 ( ) 55-64 ( ) 65-74 ( ) 75 ve üstü ( )
<b>Pozisyon:</b>
<b>Eğitim Durumunuz:</b> İlkokul ( ) Ortaokul-Lise ( ) Ön Lisans ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans-Doktora ( )
<b>Medeni Haliniz:</b> Bekâr ( ) Evli ( )
<b>Sektördeki Deneyim Süreniz:</b> 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 yıl ve üstü ( )
<b>Şuan Görev Yaptığınız Kurumda Çalışma Süreniz:</b> 1. 0-5 ( ) 2. 6-10 ( ) 3. 11-15 ( ) 4. 16-20 ( ) 5. 21 yıl ve üstü ( )
<b>Aylık Geliriniz:</b> 1000 TL altı ( ) 1000-2500 TL arası ( ) 2.500TL üstü( )
<b>Çalıştığınız Kurum:</b> Kamu ( ) Özel ( )

**B. Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1–5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıdaki kutuların içinde belirtilmiştir.**

1	2	3	4	5							
Hiçbir Zaman	Nadiren	Genellikle	Sık Sık	Her Zaman							
1. Kendi duygularıma hâkimimdir.					1	2	3	4	5		
2. Benzer durumlarda aynı duygulara kapılma nedenim bellidir.					1	2	3	4	5		
3. Gerçekten ne hissettiğimi bilirim.					1	2	3	4	5		
4. Mutlu olup olmadığımı farkındayım.					1	2	3	4	5		
5. Arkadaşlarımdan davranışlarından ne hissettiklerini anlayabilirim.					1	2	3	4	5		
6. Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyimdir.					1	2	3	4	5		
7. Başkalarının duygu ve hislerine karşı duyarlıyım.					1	2	3	4	5		
8. Çevremdeki insanların duygularına hâkimimdir.					1	2	3	4	5		
9. Kendim için hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için elimden gelenin en iyisini yaparım.					1	2	3	4	5		
10. İşinin ehli bir kişi olduğumu söylerim.					1	2	3	4	5		
11. Kendi kendimi motive edebilirim.					1	2	3	4	5		
12. Her şeyin en iyisini yapmak için kendimi teşvik ederim.					1	2	3	4	5		
13. Sinirimi kontrol edebilir ve zorluklara karşı mantıklı bir şekilde baş edebilirim.					1	2	3	4	5		
14. Kendi duygularımı kontrol etme yetisine sahibimdir.					1	2	3	4	5		
15. Sinirli olduğumda kendimi hemen sakinleştirebilirim.					1	2	3	4	5		
16. Kendi duygularımı kontrol konusunda oldukça iyiyimdir.					1	2	3	4	5		
17. Kendi işim dışındaki sorunlara da önem veririm.					1	2	3	4	5		
18. İşlerin nasıl geliştiğini merak ederim.					1	2	3	4	5		
19. Yeni iş metotları, teknikleri ya da araç-gereçlerini araştırıp öğrenirim.					1	2	3	4	5		
20. Sorunlara farklı çözümler geliştiririm.					1	2	3	4	5		

21. İş yürütme konusunda yeni yaklaşımlar ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
22. Önemli örgüt üyelerini yenilikçi fikirler için motive ederim.	1	2	3	4	5
23. İnsanları yenilikçi fikirleri desteklemeleri için ikna ederim.	1	2	3	4	5
24. İşin uygulanabilmesi için sistematik olarak yenilikçi fikirler ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
25. Yeni fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum.	1	2	3	4	5
26. Yeni işlerin geliştirilmesine çaba harcarım.	1	2	3	4	5

**C) Aşağıda genel iş doyumunu ölçmeye yarayan 13 tane ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden her birini cevaplandırırken size en uygun olan memnuniyet derecesini (x) işareti ile belirtiniz.**

- 1. Hiç Memnun Değilim 2. Memnun Değilim 3. Ne Memnunum Ne Memnun Değilim  
4. Memnunum 5. Çok Memnunum**

27. İşimin beni sürekli meşgul etmesinden	1	2	3	4	5
28. Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	1	2	3	4	5
29. Zaman zaman farklı işler yapabilme şansım olmasından	1	2	3	4	5
30. Çalıştığım ortamda kişiye değer verilmesinden	1	2	3	4	5
31. Yöneticimin çalışanları ile iletişiminden	1	2	3	4	5
32. Yöneticimin karar verme sürecindeki yeterliliğinden	1	2	3	4	5
33. Bilinç yapıma uygun işler yapabilmekten	1	2	3	4	5
34. Sürekli iş gücü sağlaması açısından işimden	1	2	3	4	5
35. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olmasından	1	2	3	4	5
36. Kişilere ne yapacaklarını söyleme imkânım olmasından	1	2	3	4	5
37. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânım olmasından	1	2	3	4	5
38. İşyerinde uygulanan politikadan	1	2	3	4	5
39. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten	1	2	3	4	5

40. İş içinde terfi olanağının olmasından	1	2	3	4	5
41. Kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüne sahip olmaktan	1	2	3	4	5
42. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansımın olmasından	1	2	3	4	5
43. Çalışma şartlarından	1	2	3	4	5
44. Mesai arkadaşlarımla çalışmada birbiriyle iletişiminden	1	2	3	4	5
45. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten	1	2	3	4	5
46. Yaptığım iş sonucunda hissettiğim başarı duygusundan	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Nazife ORHAN 20 Ekim 1984 tarihinde Kocaeli İli Gebze İlçesinde doğdu. Darıca Neşet Yalçın Süper Lisesi'ni bitirdikten sonra Beykent Üniversitesi (Burslu) Fen Edebiyat Fakültesi, İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü ve çift ana dal programı ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler bölümünden 2006 yılında mezun oldu. 2011 yılında da Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında Yüksek Lisansa başladı. 2007 yılından itibaren Beykent Üniversitesi bünyesinde Öğretim Görevlisi olarak görev yapan Orhan, çok iyi derecede İngilizce bilmektedir.

Temel ilgi alanları, işletme yönetimi, stratejik yönetim ve Türkiye'nin genel yönetim yapısıdır.

### Akademik Çalışmalar

1. 7th International Strategic Conference - A Performance Evaluation Of The Turkish Banking Sector After The Global Crisis Via Camels Ratios
2. 7th International Strategic Conference - The Significance Of Emotional Intelligence On The Innovative Work Behavior Of Managers As Strategic Decision-Makers
3. 7th International Strategic Conference-Measuring the Technical Efficiency of Telecommunication Sector within Global Crisis: Comparison of G8 Countries and Turkey.
4. 7th International Strategic Conference-Determining the Necessary Criteria for the European Membership Using the Machine Learning Method: 2005-2010 Period Analysis