

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKA SEVİYELERİ İLE
İŞ TATMİNLERİ VE İŞ PERFORMANSLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANKARA OSB'LERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Fatma ULUTÜRK

Danışman

Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ

İstanbul - 2021

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Fatma ULUTÖRK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Çalışanların Duygusal Zeka Seviyeleri ile İş Tatminleri ve İş Performansları Arasındaki İlişki: Ankara OSB'lerinde Bir Araştırma.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** :/...../2021
- SAYFA SAYISI** : 178
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Duygu, Duygusal Zeka, Bilişsel Zeka, İş Tatmini, İş Performansı, Performans Değerlendirme.
- TÜRKÇE ÖZET** : Çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin, iş tatmini ve iş performansı ile ilişkisi: Ankara OSB'lerinde uygulamalı bir araştırmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Fatma ULUTÖRK

**T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKA SEVİYELERİ İLE
İŞ TATMİNLERİ VE İŞ PERFORMANSLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANKARA OSB'LERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Fatma ULUTÜRK

Danışman

Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ

İstanbul - 2021

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının çalışmalarından yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fatma ULUTÖRK

.../.../ 2021



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Fatma ULUTÜRK'ün “Çalışanların Duygusal Zeka Seviyeleri ile İş Tatminleri ve İş Performansları Arasındaki İlişki: Ankara OSB'lerinde Bir Araştırma” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından işletme anabilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ
(Danışman)

Üye _____
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye _____
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

Üye _____
Doç. Dr. Kadri Gökhan YILMAZ

Üye _____
Prof. Dr. Hakan ACAROĞLU

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2021

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Çalışmanın amacı: Bireylerin bilişsel zeka seviyelerini (IQ) ölçmek için kullanılan testlerde başarılı olanların birçoğunun gerçek yaşamda başarısız olduklarının anlaşılması neticesinde başarıyı sağlayan faktörler araştırılmaya başlanmıştır. Bu süreç sonucunda duygusal zeka kavramı ortaya çıkmıştır. Çalışanların tatmin seviyesine etki eden duygusal zeka aynı zamanda çalışanların toplam üretime katkısına dolaylı ve doğrudan olarak önemli ölçüde etki etmektedir. Bu çalışmada duygusal zekanın belirli bir alandaki çalışanlara etki derecesini ölçmek amaçlanmıştır.

Çalışmanın Yöntemi: Bu çalışmanın literatür bölümünün hazırlanmasında, araştırma alanıyla alakalı makale, kitap, tez, internet sayfaları gibi ikincil kaynaklar kullanılacaktır. Alan uygulaması kısmında ise niceliksel teknikler yardımı ile sebep-sonuç ilişkisini açıklayabilecek anket uygulamasıyla araştırmanın verilerine ulaşılabilecektir. Daha sonra elde edilen veriler güvenilirlik analizi, faktör analizi, veri analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ile analiz edilecektir. Araştırma evrenini; Ankara Sanayi Odası 1. OSB, Ostim OSB, Ankara İvedik OSB, Başkent OSB, Ankara Anadolu OSB, ASO 2. ve 3. OSB içinde yer alan Elektronik ve Optik sektöründe faaliyette bulunan işletmeler, örneklemini ise bu işletmelerde çalışan 370 kişi oluşturmaktadır.

Bulgular: Regresyon denklemine göre duygusal zekânın iş performansı ve iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Duygusal zekâ bir birim arttığında iş performansı 0,385 birim, iş tatmini 0,398 birim artmaktadır.

Tartışma: Bu çalışma, çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin, iş tatmini ve iş performansı ile ilişkisinin incelenmesi açısından önemlidir. İş hayatına atılmış olan bireylerin yaptıkları işler, zamanla yaşamlarının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmektedir. Bu anlamda duygusal zeka bireylerin iş tatminini etkileyerek, hayat tatmini ve neticesinde bireylerin toplam mutluluğu açısından belirleyici olmaktadır. Bunun yanında, işletmeler çalışanlarına belirli olanaklar sağlamak ve neticesinde çalışanlarından iyi performans göstermelerini beklemektedirler. Ancak çalışan performansında bilişsel zeka (IQ) tek başına etki etmemekte, aynı zamanda duygusal zeka da büyük bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, bireylerin duygusal zeka

düzeylerinin yüksek olması, sosyal yaşamlarını, iş tatminlerini ve performanslarını da olumlu etkilemektedir.

Anahtar Sözcükler: Duygu, Duygusal Zeka, Bilişsel Zeka, İş Tatmini, İş Performansı, Performans Değerlendirme.



SUMMARY

The aim of the study: To reveal the relationship between the emotional intelligence levels of employees, job satisfaction and job performance. Emotional intelligence emerged by determining that many of those who succeeded in measuring tests that are used to measure individuals' achievements related to any subject can fail in real life. Emotional intelligence phenomenon is an important performance criterion both in the business environment and in meeting the expectations of the consumers. Therefore, improving the emotional intelligence levels of individuals ensures that employees are satisfied with the work they do and increase their job performance.

Method of the Study: In the preparation of the literature section of this study, secondary sources such as articles, books, theses and web pages related to the research area will be used. In the field study, the data of the research will be obtained through a questionnaire that explains the cause-effect relationship with the help of quantitative techniques. Then, the data obtained will be analyzed by reliability analysis, factor analysis, data analysis, correlation and regression analysis. The universe of this research covers the electronics and optics companies of Ankara Chamber of Industry 1st OSB, Ostim OSB, Ankara İvedik OSB, Başkent OSB, Ankara Anadolu OSB, ASO 2nd and 3rd OSB, and the sampling covers 378 people working in these companies.

Findings: According to the regression equation, emotional intelligence has a positive effect on job performance and job satisfaction. When emotional intelligence increases by one unit, job performance will also increase by 0.385 unit and job satisfaction will also increase by 0.398 unit.

Discussion: This study is important in terms of examining the relationship between emotional intelligence levels of employees, and job satisfaction and job performance. The work done by individuals who have started the business life has become an indispensable element of their life over time. Enterprises provide certain conditions to their employees and in return they expect employees to perform their best. However, in this case, intelligence (IQ) does not work alone, but emotional intelligence must also be developed. Therefore, high emotional intelligence levels of individuals affect their social lives, job satisfaction and performance positively.

Keywords: Emotion, Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, Job Satisfaction, Job Performance, Performance Evaluation.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY	III
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR	X
TABLOLAR LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKA

1.1. DUYGU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	3
1.1.1. Duygu ve His	3
1.1.2. Duygusal Zeka	3
1.2 BİLİŞSEL ZEKA VE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ	4
1.2.1. Duygu ve Zekâ Arasındaki İlişki	4
1.2.2. EQ ve IQ	5
1.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN DİĞER ALANLARLA İLİŞKİSİ	6
1.3.1. Duygusal Zekâ – Yaş İlişkisi	7
1.3.2. Duygusal Zekâ-Cinsiyet İlişkisi.....	7
1.3.3. Duygusal Zekâ-Akademik Başarı İlişkisi	7
1.3.4. Duygusal Zekâ-İletişim İlişkisi	8
1.3.5. İş Yaşamında Duygusal Zekâ	8
1.3.6. Duygusal Zekânın Eğitimle İlişkisi	10
1.4. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ.....	11
1.4.1. Mayer-Salovey Modeli	13
1.4.1.1. Duyguları Tanımlamak.....	15
1.4.1.2. Duyguları Kullanmak	16
1.4.1.3. Duyguları Anlamak.....	17
1.4.1.4. Duyguları Yönetmek	18
1.4.2. Goleman'ın Parlak Duygusal Zeka Vakası Modeli	18
1.4.2.1. Özbilinç.....	20
1.4.2.2. Güçlü Duyguları Yönetme (Kendine yön verme).....	20
1.4.2.3. Empati.....	21
1.4.2.4. Sosyal Beceriler	22

1.4.3. Bar-On Modeli	23
1.4.3.1. Kişisel Beceriler	27
1.4.3.2. Kişilerarası Beceriler	28
1.4.3.3. Uyum Sağlama Yeteneği	28
1.4.3.4. Stres Yönetimi	29
1.4.3.5. Genel Ruh Hali	30
1.4.4. Cooper ve Sawaf Modeli	31
1.4.5. Boyatzis-Goleman- Haygroup Modeli	35

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	36
2.1.1. İş Tatmini Kavramı	36
2.1.2. Kişinin İşinden Memnun Olma Derecesi	38
2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	38
2.2.1. Örgütsel Faktörler	38
2.2.1.1. Ücret	40
2.2.1.2. İş Yerinde Yalnızlık	41
2.2.1.3. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları	42
2.2.1.4. Esnek Çalışma Şartları	42
2.2.1.5. Sosyal Uğraşlar	43
2.2.1.6. İletişim	44
2.2.1.7. İş ve İşin Özellikleri	45
2.2.2. Bireysel Faktörler	46
2.2.2.1. Yaş	47
2.2.2.2. Cinsiyet	47
2.2.2.3. Eğitim Seviyesi	48
2.2.2.4. Hizmet Süresi	49
2.2.2.5. Medeni Durum	50
2.2.2.6. Takdir Edilme Duygusu	50
2.3. İŞ TATMİNİN ÖLÇÜMÜ	50
2.3.1. Puanlama Ölçekleri ve Anketler	51
2.3.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı	53
2.3.3. Görüşmeler ve Yüzleşme Toplantıları	53
2.3.4. Anket ve Mülakat Yöntemi	53
2.3.5. İş Tatmini Türleri	54

2.3.5.1. İçsel İş Tatmini	54
2.3.5.2. Dışsal İş Tatmini.....	56
2.4. İŞ TATMINSİZLİĞİNİN ÖRGÜTSEL ETKİLERİ.....	56
2.4.1. İşe Devamsızlık.....	57
2.4.2. İşgücü Devri Hareketleri.....	58
2.4.3. Yapılan İşten Dolayı Gurur Duymama	59
2.4.4. İş Arkadaşlarına Yönelik Negatif Duygular	59
2.4.5. Uyumsuzluk Sorunları	60
2.4.6. İçine Kapanık ve Çekingenlik.....	61
2.4.7. Fiziksel, Ruhsal Sağlık ve İş Tatminsizliği.....	61
2.4.8. Üretkenliğe Zıt Olan İş Davranışları.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞ PERFORMANSI

3.1. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI.....	66
3.1.1. İş Performansı Kavramının Tanımı ve Önemi.....	66
3.2. İŞ PERFORMANSI MODELLERİ.....	66
3.2.1. Bağlamsal Performans	68
3.2.2. Görev Performansı	68
3.3. İŞ PERFORMANSI BOYUTLARI.....	68
3.4. İŞ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	69
3.4.1. Yönetimsel Faktörler.....	70
3.4.2. Bireysel Faktörler.....	70
3.4.3. Ekonomik Faktörler	71
3.4.4. Siyasal ve Yönetimsel Faktörler	71
3.4.5. Hukuksal ve Kurumsal Faktörler	72
3.5. EKONOMİK FAKTÖRLER BELİRLEYİCİLERİ.....	72
3.5.1. Sosyo-Kültürel Faktörler	73
3.5.2. Doğal Kaynaklar	73
3.5.3. Yatırım ve Sermaye Birikimi.....	73
3.5.4. Karlılığı Etkileyen Faktörler	74
3.5.5. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları.....	75
3.5.6. Teknoloji	75
3.5.7. Altyapı.....	76
3.5.8. Finansal Gelişme.....	77

3.5.9. Ekonomik Büyüme	78
3.5.10. Vergi	78
3.5.11. Gelir Dağılımı	78
3.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	79
3.6.1. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Avantajları	79
3.6.2. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Dezavantajları	80
3.6.3. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Yararları	80
3.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	81
3.7.1. Zorunlu Dağıtım Değerlendirme Yöntemi	82
3.7.2. Kontrol Listesi ile Değerlendirme Yöntemi	82
3.7.3. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi	82
3.7.4. Sıralama ile Değerlendirme Yöntemi	83
3.7.5. İkili Karşılaştırma ile Değerlendirme Yöntemi	84
3.7.6. Dengeli Sonuç Kartı	85
3.7.7. Grafik Derecelemesi Yöntemi	87
3.7.8. Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi	88
3.7.9. 360 Derece Geri Bildirim ile Değerlendirme	89
3.7.10. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme	90
3.7.11. Amaçlara Göre Yönetim	91
3.7.12. Yetkinliklere Dayalı Değerleme	92

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODU

4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	94
4.1.1. Araştırmanın Amacı	94
4.1.2. Araştırmanın Önemi	94
4.1.3. Araştırmanın Problemi	95
4.1.4. Araştırmanın Modeli	96
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	97
4.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	98
4.1.7. Araştırmanın Ölçekleri	99
4.1.8. Araştırmanın Varsayımları	101
4.1.9. Araştırmanın Hipotezleri	101
4.1.10. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği	102
4.2. BULGULAR VE TARTIŞMA	103
4.2.1. Frekans Analizi	103

4.2.1.1. Çalışmanın Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	104
4.2.1.1.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	104
4.2.1.1.2. İş Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	108
4.2.1.1.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	112
4.2.1.2. Demografik Veriler İle Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Farklılığı Tespiti için t Testi, One Way Anova ve Post-Hoc Testleri	115
4.2.1.2.1. Duygusal Zekânın Cinsiyete Göre Değişimi	115
4.2.1.2.2. İş Performansının Cinsiyete Göre Değişimi	116
4.2.1.2.3. İş Tatmininin Cinsiyete Göre Değişimi	117
4.2.1.2.4. Duygusal Zekânın Yaşa Göre Değişimi	117
4.2.1.2.5. İş Performansının Yaşa Göre Değişimi.....	118
4.2.1.2.6. İş Tatmininin Yaşa Göre Değişimi	119
4.2.1.2.7. Duygusal Zekânın Çalışma Süresine Göre Değişimi	120
4.2.1.2.8. İş Performansının Çalışma Süresine Göre Değişimi	121
4.2.1.2.9. İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre Değişimi	122
4.2.1.2.10. Duygusal Zekâ Değerlendirmesi Eğitim Durumuna Göre Değişimi	123
4.2.1.2.11. İş Performansının Eğitim Durumuna Göre Değişimi.....	124
4.2.1.2.12. İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Değişimi.....	125
4.2.1.2.13. Duygusal Zekâ Değerlendirmesi Pozisyona Göre Değişimi.....	126
4.2.1.2.14. İş Performansının Pozisyona Göre Değişimi.....	127
4.2.1.2.15. İş Tatmininin Pozisyona Göre Değişimi	128
4.2.1.3. Varyans Analizi Özet Tabloları	128
4.2.1.4. Korelasyon Analizi	129
4.2.1.5. Çoklu Regresyon Analizi	130
4.2.1.5.1. Duygusal Zekânın İş Performansına Etkisi.....	130
4.2.1.5.2. İş Tatmininin İş Performansına Etkisi.....	132
4.2.1.5.3. Duygusal Zekânın İş Tatminine Etkisi.....	133
4.2.1.6. Çoklu Regresyon İlişkileri	134
4.2.1.6.1. İş Tatmini ile Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişki	134
4.2.1.6.2. Duygusal Zekâ ile İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki	135
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	137
KAYNAKÇA	142
EKLER.....	155

KISALTMALAR

A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
C.Ü.	:	CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
KTÜ	:	KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LDTA	:	LİDER DAVRANIŞLARI TANIM ANKETİ
LTD.	:	LİMİTED
S.	:	SAYFA
SBE	:	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPSS	:	STATİSTİCAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
SS.	:	SAYFALAR
ŞTİ.	:	ŞİRKETİ
T.C.	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ
vb.	:	VE BENZERİ
vd.	:	VE DİĞERLERİ

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Duygusal Zekâ Modelleri.....	12
Tablo 2. Goleman'ın Duygusal Yeterlilik Modeli	19
Tablo 3. Bar-On Ölçeğinin Boyutları ve Alt Boyutları.....	24
Tablo 4. Bar-On Ölçeğinin Boyutları ve Alt Boyutlarının Devamı	25
Tablo 5. Bar-On Modeli' ne Göre Duygusal Zekânın Boyutları ve Yeterlilikleri....	26
Tablo 6. Cooper ve Sawaf Modeli'nin Diğer Modellerle Kıyaslaması.....	31
Tablo 7. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli ve EQ Haritası	33
Tablo 8. Goleman-Boyatzis-HayGroup Duygusal Zekâ ve Liderlik Yeterlilikleri..	35
Tablo 9. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	85
Tablo 10. Ana Kütle Büyüklüğü ile Güvenilirlik Düzeylerine Göre Örneklem Sayı	98
Tablo 11. Evren Büyüklüğü	99
Tablo 12. Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu	103
Tablo 13. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri	106
Tablo 14. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Tahmin Değerleri	107
Tablo 15. İş Performansı Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri	110
Tablo 16. İş Performansı Ölçeğinin Tahmin Değerleri	111
Tablo 17. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri	113
Tablo 18. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Tahmin Değerleri.....	114
Tablo 19. Cinsiyet ile Duygusal Zekânın Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu .	115
Tablo 20. Cinsiyet ile İş Performansı Arasındaki İlişki İçin T-Testi	116
Tablo 21. Cinsiyet ile Minnesota İş Tatmini Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablo	117
Tablo 22. Yaş ile Duygusal Zekânın Arasındaki İlişki İçin F-Testi	117
Tablo 23. Yaş ile İş Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi.....	118
Tablo 24. Yaş ile İş Tatmini Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu	119
Tablo 25. Çalışma Süresi ile Duygusal Zekânın Arasındaki İlişki İçin F-Testi.....	120
Tablo 26. Çalışma Süresi ile İş Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi.....	121
Tablo 27. Çalışma Süresi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki İçin T-Testi	122
Tablo 28. Eğitim Durumu ile Duygusal Zekâ Değerlendirmesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi	123
Tablo 29. Eğitim Durumu ile İş Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablo	124
Tablo 30. Eğitim Durumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu ..	125

Tablo 31. Pozisyon ile Duygusal Zekâ Değerlendirmesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	126
Tablo 32. Pozisyon ile İş Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	127
Tablo 33. Pozisyon ile Minnesota İş Tatmini Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tabl	128
Tablo 34. Anova Özet Tablosu.....	128
Tablo 35. Korelasyon Analizi.....	129
Tablo 36. Duygusal Zekânın İş Performansına Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu	130
Tablo 37. Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	131
Tablo 38. İş Tatmininin İş Performansına Etkisi İçin Çoklu regresyon Analizi Tablosu	132
Tablo 39. Duygusal Zekânın İş Tatminine Etkisi İçin Çoklu regresyon Analizi Tablosu	133
Tablo 40. İş Tatmininin Duygusal Zekâ ve İş Performansı Üzerinde Etkisi İçin Çoklu regresyon Analizi Tablosu.....	134
Tablo 41. Duygusal Zekâ ile İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki İçin Çoklu regresyon Analizi Tablosu.....	135

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. EQ ile IQ Farklılıkları.....	6
Şekil 2. Duygusal Zekâ ile İş Performansı Arasındaki İlişki.....	9
Şekil 3. Duygusal Zekâ Tanımları	15
Şekil 4. Etki-Duygu- Ruh Hali İlişkisi.....	30
Şekil 5. Simya ve Simyacılar.....	34
Şekil 6. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri	64
Şekil 10. FinTek Ekosistemi.....	77
Şekil 10. Gelir Dağılım.....	79
Şekil 12. Kritik Zincir Metodunun Ağ Diyagramına Dayalı Diğer Yöntemlerle Karşılaştırılması	83
Şekil 13. Dengeli Skor Kart Perspektifleri ve Temel Soruları.....	87
Şekil 14. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi.....	89
Şekil 15. Takım Performansının Ölçümü Sistemi.....	91
Şekil 16. Duygusal Zeka, İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki	96
Şekil 17. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli.....	97
Şekil 18. Duygusal Zekâ Ölçeği İçin DFA Modeli.....	105
Şekil 19. İş Performansı Ölçeği İçin DFA Modeli	109
Şekil 20. Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçin DFA Modeli	112

ÖNSÖZ

Doktora eğitimimi tamamlamam konusunda katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde ders aldığım hocalarıma; tezimin tamamlanabilmesi için deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ hocama şükranlarımı sunuyorum.

Fatma ULUTÜRK



GİRİŞ

Duygusal zeka bireylerin kendilerini ne kadar iyi anladıklarını ve ifade edebildiklerini gösteren; diğer bireyleri anlamalarını, onlarla iyi ilişkiler kurabilmelerini ve zorluklarla baş edebilmelerini sağlayan sosyal ve duygusal yeterlilik, davranış ve beceriler dizisidir. Bireyler hayatta mutluluk ve başarı sağlamak için bilişsel zeka kadar duygusal zekaya da ihtiyaç duymaktadırlar. Duygusal ve bilişsel zeka düzeyi belirli bir seviyenin üzerinde olan bireyler, iş yaşamında başarılı olabilmektedirler. Duygusal zekanın temelinde duygular yer almaktadır.

İçinde yaşanılan toplum kültür aracılığı ile bireyleri nasıl hissetmeleri gerektiği hususunda çocukluktan itibaren yönlendirmektedir. Bireyler çocukluktan itibaren, önce aileleri, sonra toplum aracılığı ile nasıl hissetmeleri gerektiği konusunda yönlendirilmektedir.

Duygu insanda bir olay, kimse veya nesnenin oluşturduğu mutluluk, öfke ve benzeri etki veya tepkiler olarak tanımlanabilir. Duygunun; çevreye karşı ilginin yönlendirilmesi, iyi karar verme, sosyalliği kolaylaştırma gibi özellikleri bulunmaktadır. Duygunun bir başka fonksiyonu ise çeşitli reaksiyonları koordine etmesidir (Güzel, 2013, s. 226). Duygular, bireylerin içtenliğinin ve enerjisinin en güçlü kaynaklarından biridir. Bireylerin yaşama bakış açılarını, performanslarını, tatminlerini ve moral düzeylerini olumlu ya da olumsuz etkilediğinden dolayı büyük önem taşımaktadırlar.

İnsanlar, özel ve iş hayatlarında pek çok olay yaşamaktadırlar. Yaşanan bu olaylar sonucunda insanlarda çeşitli duygu durumları meydana gelmektedir. Bireyler, sahip oldukları duyguları yok saymamakta, işletme içindeki davranışlarına da yansıtılmaktadırlar. Duygusal zeka ise bu duyguların işe genel olarak nasıl yansıdığını etkileyen en büyük faktördür.

İş tatmini kavramı, çalışanın ruhsal, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının beklentileri yönünde karşılanma seviyesini ifade etmektedir. Bireylerin mutlu ve başarılı olabilmelerinin en önemli şartlarından birisidir. Çalışanlar, günün büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedir. Bundan dolayı çalışanların hayatlarında mutlu olmaları için yapmış oldukları işten de tatmin olmaları gerekmektedir. İş tatmini, yapılan işin ortamı ve kapsamına karşı çalışanların olumlu tutumlarının tamamını

ortaya koymaktadır. Çalışanların ruhsal ve fizyolojik sağlıklarının, duygularının iyi durumda olduğunun en önemli göstergelerinden biridir. Dolayısıyla iş tatmini sağlanmış olan çalışanlar, yapmış oldukları işten haz duymakta ve iş performansları artmaktadır.

Bir işin var olduğu bütün yerlerde iş performansının varlığından söz edilebilir. Çalışanların yapmış oldukları işle dolaylı ya da doğrudan ilgili olan bütün faaliyetleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri, iş performansını ortaya koymaktadır.

Duygusal zeka, iş hayatının kalitesini artırarak iş tatminini ve iş performansını olumlu etkilemektedir. Duygusal zeka, çalışan bireylere rekabet gücü vermekte ve onların yapmış oldukları işlerde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Bu kapsamda çalışma 4 bölüm olarak hazırlanmıştır. Bu bölümlere ilişkin bilgiler şu şekilde sıralanabilir;

Birinci bölümde önce duygular ile ilgili kavramlar açıklandıktan sonra devamında duygusal zekanın bilişsel zekayla ve diğer alanlarla ilişkisi incelenmiş, son olarak duygusal zeka modelleri ve ölçekleri kavramları birlikte ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

İkinci bölümde “İş Tatmini” başlığı altında; iş tatmini kavramı açıklanmış, iş tatminin etkileyen faktörler sıralanmış, iş tatmini sonuçlarına yer verilmiştir. Akabinde iş tatminin örgütsel etkileri incelenmiş ve iş tatmininin ölçüm yöntemleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde “İş Performansı” başlığı altında; iş performansı kavramı, modelleri, boyutları ve iş performansını etkileyen faktörler açıklanmıştır. Daha sonra ekonomik faktörler belirleyicileri açıklanmış, performans değerlendirme ne olduğu üzerinde durulduktan sonra performans değerlendirme yöntemleri irdelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise; araştırmanın amacı, önemi, problemleri, modeli, sınırlılıkları, evreni, ölçekleri, varsayımları ve hipotezleri hazırlanmıştır. Ardından araştırmanın veri toplama tekniği açıklanmış, bir alan uygulaması yapılmış, elde edilen veriler SPSS istatistik analiz programı ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular sunulmuştur. Sonuçta ise bu bulgulara dayalı olarak işletmelerin, iş gücü verimliliğini ve kalitesini artırmak için yapabilecekleri uygulamalar ile ilgili öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

1.1. DUYGU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.1. Duygu ve His

Duygu ve his, biyolojik ve psikolojik hareket ve hallerdir. Duygu ve hisler karşılıklı birbirini etkileyebilirler. Sabah yüze vuran güneş ışığının oluşturduğu sıcaklık ve aydınlık hissi, mutluluk, ferahlık, huzur gibi duygulara yol açabiliyorken, aşırı korktuğumuz zaman mide krampları yaşayarak ağrı da hissedebiliriz. His ve duyu kavramları Şu Şekilde açıklanabilir (Güzel, 2013, s. 230);

1. His; fiziksel tecrübedir. Görme, duyma, dokunma, koku ve tat en bilinenleridir.

2. Duygu; bireylerin ruh hallerinin çevresel ve içsel faktörler ile uğradığı kompleks psikofizyolojik değişim ve tepkileridir.

1.1.2. Duygusal Zeka

Çalışma hayatında ve sosyal yaşamda kişilerin duyguları önemlidir. İş ve sosyal yaşamda başarılı, verimli ve etkili olmak için yüksek zekanın yeterli olmadığı, duygusal zekânınsa etkilerinin olduğu gerçektir. Duygusal zeka, başka kişilerin ve kendisinin duygularını anlama ve yönetme yeteneğidir. Çalışanlar faydalı olmak için yerine getirdikleri işlerden memnun olmalıdırlar. Duygusal zeka kişilerin iş tatminini etkileyen faktörlerden birisidir (Bal ve Gül, 2016, s. 117).

Duygusal zekâ kavramı, örgütsel ve yönetim davranış alanlarında en fazla ilginin olduğu kavramlardandır. Yönetim alanlarının; tükenmişlik, stres, liderlik çatışma yönetimi, gibi konularla ilişkisi bulunmaktadır. Duygusal zekâ kavramı, iş tatmini, iş performansı, liderlik ve örgütsel bağlılık iş alanlarındaki değişkenliği etkileyebilmektedir. Duygusal zekâ, zekânın; sosyal, kişisel ve duygusal boyutlarını kapsamaktadır. Duygusal zekâ, çevreyle uyum içinde olabilmek ve insanlarla başarılı iletişim kurmak anlamında kendisini ve diğerlerini anlamakla ile ilişkilidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 176).

1920’li yıllara kadar uzanan duygusal zeka kavramı resmi olarak literatüre 1990’da Mayer ve Salovey’in makaleleriyle girmiştir. Goleman’ın yazdığı kitaplar

ile birlikte de popüler olan duygusal zeka kavramının iş yaşamındaki etkilerinden bahsedilmeye başlanmıştır. İş yaşamındaki bireylerin sadece bilişsel zeka seviyelerinin yeterli olması onları belirli bir noktaya kadar yukarı taşısa da o noktadan sonra devreye duygusal zekaları girmektedir. Duygusal zekası yüksek olan bireyler, kişiler arası ilişkilerde daha başarılı olmaktadırlar (Creusen ve Schoormans, 2005, s. 64).

Araştırmacılar zamanla bireylerin duygularının etkisi ile davrandıklarını görüp, bireylerin duyguları üzerinde çalışılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Duygu, uyarıcılar ile insanların iç dünyasında oluşan dışa yönelik oluşan hislerdir. Duygular davranışların temelini oluşturduğu için kişileri harekete yöneltten önemli faktörlerden birisidir. William James 1884 yılında “Duygu Nedir?” adlı makalesinde bu konuyu incelemiştir. Scherer duygu kavramını bireyleri harekete geçirmek, davranışlara şekil vermek ve sosyal ilişkileri düzenlenmek şeklinde tanımlamıştır. Humphrey ve Ashforth ise duyguları sosyal ve temel duygular şeklinde gruplara ayırmıştır (Çakar ve Arbak, 2004, s. 27).

Duygular; kişinin deneyimleri, beynin bilişsel ve bilişsel olmayan kayıtları ile şekillendiğinden, üzerinde çalışılması ve yönetilmesi gerekli olan önemli bir konudur. Duygular harekete geçirici özelliğe sahip olmakla birlikte belirli reaksiyonlara da sebep olabilmektedir. Bu reaksiyonlar kişinin davranışlarını ve kararlarını belirlediğinden dolayı yönetilmesi gerekmektedir. Kişiler çalışma ortamı dışında geliştirdikleri duygularını organizasyona yansıtılabildiklerinden kişinin sadece çalışma esnasında geliştirdiği duygular değil, tüm duygular üzerinde kendini geliştirmesi büyük önem taşımaktadır (Bal ve Gül, 2016, s. 118).

1.2 BİLİŞSEL ZEKA VE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ

1.2.1. Duygu ve Zekâ Arasındaki İlişki

Duygu ve zekâda akla gelen ilk kavramlar, problem çözme ve ilişkilendirme gibi bilişsel süreçlerdir. Kişilerin başarı ve uyum sağlamalarında bilişsel olmayan zekânın boyutu önem taşımaktadır. Sözel zeka, bedensel-kinetik zeka, sayısal mantıksal zeka, doğa zekası ve müzik zekası kişisel zeka olarak belirtilmiştir. Duygular sadece zekayı değil, yaşamdan doyum sağlamayı da ifade eden kavramdır (Baltaş, 2006, ss. 20-21).

Duygu ile zeka arasındaki ilişki insanlık tarihinin başlangıcından beri araştırılmış ve sıklıkla tartışılan konulardan biri olmuştur. Antik dönemde dūřünürlerin çoğunluğu duyguları bilişsel zekaya bağlı olarak ve rasyonel bir bakış açısı ile ele almışlardır. 1940'lı yıllara kadar IQ testlerinde bilgiye dayalı zeka seviyeleri ölçölmüş ve yüksek IQ seviyelerine sahip bireylerin başarılı olduklarına inanılmıştır. Ancak bu bireylerin de diğerleri gibi arkadaşları veya ailesi ile ilişki kurmada, başkalarının duygularını anlamada ve kendilerini ifade edebilmede beklenen başarıyı gösteremeyebildiği görölmüştür. Bu nedenle artık kişileri iře alırken sadece bilişsel zeka seviyeleri değil, onun yanında psikolojik ve sosyal durumları da dikkate alınmaya başlanmıştır. 1980'li yıllarda ise kişisel ve içsel zekanın IQ kadar önemli olduğu kabul edilmiş ve entelektüel zeka kavramı daha çok kullanılmaya başlanmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 177).

1.2.2. EQ ve IQ

Zeka katsayısı ya da IQ, standartlaştırılan zeka testlerinden elde edilmiş olan bir sayı olarak ifade edilmektedir. IQ'nun ölçölmesi için kullanılan özgün testlerde, kişilerin zihinsel yaşları, kronolojik yaşlarına bölünerek 100'le çarpılması sonucunda skorlar elde edilmektedir. IQ testinden elde edilmiş olan puanlar, yaş grubu aynı olanların diğer puanlar ile karşılaştırılması ile hesaplanabilmektedir. EQ ise, bireylerin duygusal zeka düzeylerinin ölçölmelerini ifade etmektedir. Bireylerin duygularını algılayabilme, kontrol edebilme, değerlendirerek ifade edebilme yetenekleri de EQ'yu ortaya koymaktadır (Jordan, vd., 2002, s. 200).

Bireyler her zaman her yerde çevreleriyle iletişimde bulunup çevreyi etkilemekte ve çevreden etkilenmektedirler. Zeka dünya ile uyum içerisinde bir yaşam sanatıdır. Bireylerin hem IQ hem de EQ'ya ihtiyaı vardır (Aydın ve Ergin, 2013, s. 110).

EQ ile IQ arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Söz konusu farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Cotruş, vd., 2012, s. 5212);

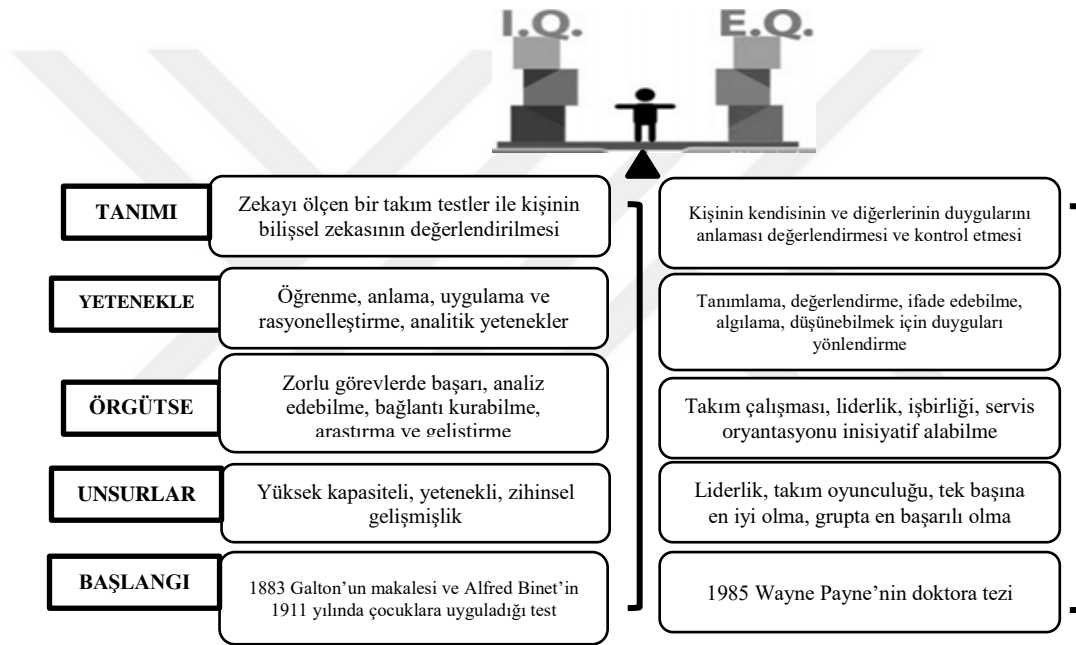
1. EQ psikolojik ve IQ analitik yapıya sahiptir.
2. EQ bireylerin kendileri ve diğerleriyle üzerinde yapacakları çalışmalarla gerçekleştirebileceği bir yetenektir. IQ ise bireylerin hayata geldikleri andaki üst sınırı belli olan bir değeri ifade etmektedir.

3. EQ bireylerin yaşam enerjileri ile toplumsal ilişkilerinin temelini oluşturmakta, IQ ise bireylerin akademik başarılarının temelini oluşturmaktadır.

4. EQ toplumsal ilişkiler anlamında bireylerin kendilerini tanımlamakta, IQ ise toplumsal ilişkilerden arındırılan işlemleri tanımlamakta ve bilişsel bir yapıyı ifade etmektedir.

5. EQ duygusal pek çok yeteneğin bütününe ifade etmekle birlikte IQ bireylerin bilişsel kapasitelerini belirlemektedir.

6. EQ problemler karşısında bireyleri ve duyguları yönetmekle birlikte IQ ise zihinsel pek çok çözüm yolu üretmektedir.



Şekil 1. EQ ile IQ Farklılıkları

Kaynak: (Cotruş, vd., 2012, s. 5214).

Şekil - 1'de incelendiğinde EQ ile IQ farklılıkları; başlangıç tarihleri, unsurları, örgütsel bakış açısı, yetenek içeriği ve tanımları görülmektedir.

1.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN DİĞER ALANLARLA İLİŞKİSİ

Duygusal zeka farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Bunlar; yetenek, kişilik yapısı veya duygusal zekayı aktif şekilde kullanabilme becerisi şeklinde sıralanabilir (Rockstuhl, vd., 2011, s. 836). Bu kısımda, duygusal zekâ-yaş ilişkisi, duygusal zekâ-cinsiyet ilişkisi, duygusal zekâ-akademik başarı ilişkisi, duygusal zekâ-iletişim

ilişkisi, iş yaşamında duygusal zekâ ve duygusal zekânın eğitimle ilişkisine yer verilmektedir.

1.3.1. Duygusal Zekâ – Yaş İlişkisi

Duygusal zeka, insanın doğumundan sonra gelişmeye başlamaktadır. Fakat gelişmede bilişsel zekâdan değişik yol izlemektedir. Kişilerin 17 yaşında IQ'su üst derecede iken, yetişkin döneminde durağan, yaşlılık döneminde ise inişe geçmektedir. Kişilerde yaş ilerledikçe duygusal zekâları da fazlalaşmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça kişilerin duygusal zekası artmaktadır. Duygusal zekâ geliştirilebilir ve öğrenilebilir yetenektir. Eğitimle birlikte çevresel ve sosyal faktörler duygusal zekâda etkili olmaktadır. Sosyal tecrübesi fazla olan kişiler duygusal zekayı geliştirmede daha avantajlı olmaktadırlar (Öztürk ve Deniz, 2008, s. 578).

1.3.2. Duygusal Zekâ-Cinsiyet İlişkisi

Ergen yaştaki gençlerde, duygusal zekanın etkilerini, cinsiyete göre inceleyen Brackett, vd., (2004, 1381) çalışmalarında; kızlardaki duygusal zekanın, erkeklere göre daha yüksek olduğunu, duygusal zekaları düşük olan erkeklerin, duygularını kullanma ve anlama konusunda yetersiz kaldıklarını; daha fazla madde kullandıklarını ve alkol aldıklarını, çevreleriyle yetersiz ilişkiler kurduklarını ve suça yöneldiklerini bulmuştur. Duygusal zekası yüksek kadınların ise kendi kendilerine olumlu bakan, duygularını doğrudan dile getiren, hayatta anlam bulan kişiler oldukları ortaya konmuştur. Duygusal zekası yüksek erkekler, dengeli, sosyal açıdan dışa dönük, ilgili, sevecen ve neşelidirler. Başkasına karşı sorumluluk alma, bağlanma yetenekleri gelişmiştir. Kontrollü ama zengin bir duygusal hayata sahiptirler, kendileriyle ve yaşadıkları sosyal dünyayla barışıktırlar (Brackett, vd., 2004, s. 1389).

1.3.3. Duygusal Zekâ-Akademik Başarı İlişkisi

Akademik başarıyı etkileyen faktörler arasında, öğrencinin zeka düzeyi, bedensel gelişimi, ailesinden ve okul ortamından kaynaklanan nedenler ve başka diğer nedenlerin yanında duygusal zeka seviyesi de sayılabilir (Wurf ve Croft-Piggin, 2015, s. 77).

Duygusal zeka ile bilişsel zekanın birbirinden bağımsız olduğu sık sık ortaya konmuştur. Öte yandan bilişsel zekanın akademik başarı ile olan ilişkisi gibi,

duygusal zeka ile akademik başarı arasında da bir ilişki olup olmadığı yönünde merak uyandırmaktadır (Hemmati, vd., 2004, s. 695).

1.3.4. Duygusal Zekâ-İletişim İlişkisi

Duygusal zeka, kişilerin iletişim becerilerini ve iletişim alışkanlıklarını etkilemektedir. Duygusal zeka birçok boyutta, etkili ilişkilerin kurulması konusunda altyapıyı sağlamaktadır. Yüksek duygusal zekaya sahip kişiler, sosyal ilişkilerde etkin ve katılımcıdırlar, daha az kontrol ihtiyacı duyarlar, yoğun ve daha etkili iletişim kurabilirler. Yüksek duygusal zekalı yöneticiler ise, gelişmiş iletişim becerileriyle çalışanlarına işlerinde kolaylık sağlar, çalışanlar ile olumlu ilişkiler kurarak yönetim becerilerini üst seviyelere taşırlar (Öztürk ve Deniz, 2008, s. 579).

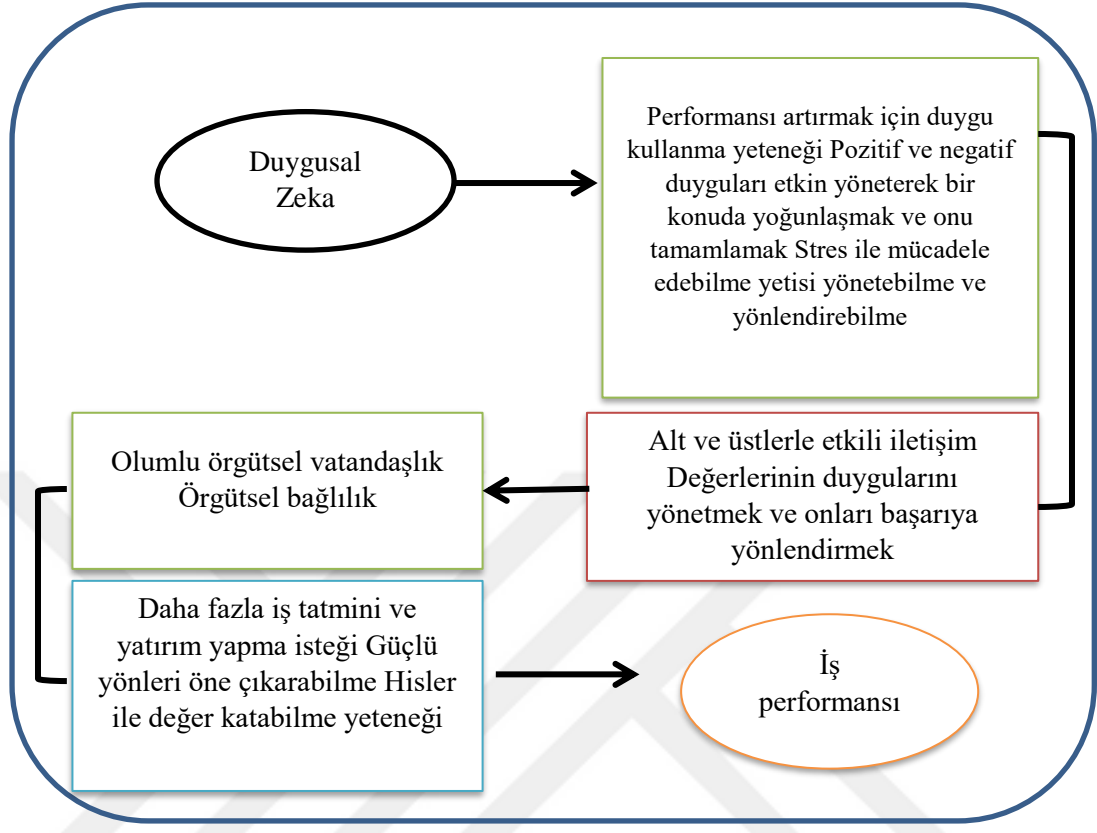
1.3.5. İş Yaşamında Duygusal Zekâ

İş yaşamında duygusal zekaya gösterilen ilginin nedeni onun da tıpkı empati, kişiler arası etkin iletişim, olumlu bakış açısı geliştirme, başkalarının duygularını ve kendi duygularını etkin yönetme gibi iş başarısını artıran unsurlardan biri olarak görülmesidir. Eğer bir iş yerinde başarıyı takım çalışması, beraber hareket etme ve iyi insan ilişkileri artırıyorsa, o işyerinde sadece akademik bilgiye sahip olmak, istenen başarı seviyesini yakalamaya yetmeyecektir. Duygusal zeka seviyeleri yüksek olan yöneticiler çalışanlarının perspektiflerini, beden dillerini, enerjilerini ve ses özelliklerini değerlendirirken, duygusal zeka seviyeleri düşük olan yöneticiler görevlerinde deneme-yanılma yöntemini kullanmaktadırlar (Chan, 2006, s. 1044).

Duygusal zeka olgusunun iş performansına etkisi genellikle bireylerin işlerini yaparken çevrelerindeki bireylerle işbirliği yapmaları sayesinde gerçekleşmektedir. Bu durum aynı zamanda, iyi ilişkiler kurma ve empati yapmakla güven sağlanması ile çevredekilerden destek alınması ile gerçekleşmektedir. Bireylerin kişisel duygularını yönlendirebilme yetenekleri ile yüksek motivasyon sağlanmakta ve bu sayede iyi ruh halinde olunması da performansın iyi olmasını sağlamaktadır (Law, vd., 2008, s. 58).

Duygusal zekadaki yeterlilik kişinin başarısı ve kariyerinde önemlidir. Duygusal zeka becerileri ile bilişsel beceriler birbirlerini etkilerler. Üstün performanstaki kişiler iki tür zekaya da sahiptirler. İşler karmaşık hale geldikçe duygusal zekânın önemi artar. İşlerin fazla karışık olmadığı durumlarda, kişilerin

zihinsel yetenekleri ile performansları arasında az veya çok bağlantı olabilir (Aslan ve Özata, 2008, s. 80).



Şekil 2. Duygusal Zekâ ile İş Performansı Arasındaki İlişki.

Kaynak: (Zeidner, vd., 2012, s. 261).

Şekil-2 incelendiğinde, duygusal zeka ile iş performansı arasındaki ilişki detaylı olarak ele alınmıştır. Duygusal zeka olgusu, çalışma ortamlarında, işletme beklentilerini yerine getirebilme açısından önemli bir performans ölçütüdür. Duygusal zekaya yönelik yapılan araştırmaların merkezinde, performansı arttırabilmek amacıyla duyguların kullanılması, negatif ve pozitif duyguların etkin yönetilerek bir konuda yoğunlaşılması ve stresle mücadele edilmesinde yönetme ve yönlendirme düşüncesi bulunmaktadır. Bunun yanında alt ve üstlerle kurulan iletişim, diğer insanların duygularını yönlendirerek onları başarıya taşıyabilme de duygusal zekanın performans üzerindeki etkilerini ortaya koyar. Duygusal zeka, olumlu örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Bunun sonucunda daha çok iş tatmini sağlanarak yatırım yapma isteği arttırılmakta, güçlü yönler öne çıkarılmakta ve hislerle değer katma yetenekleri ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda duygusal zeka iş performansını etkilemektedir.

Duygusal zekanın iş performansı üzerinde pek çok etkisi vardır. İş performansı ve duygusal zeka arasında bulunan ilişkiler, çalışan bireylerin iş ve günlük hayatlarındaki performanslarını etkiler. Bu ilişki aynı zamanda çalışanların başarılarını yönlendiren, iş tatminleri üzerinde de etki yaratan yöneticilik niteliğinin ölçülebilmesini sağlayan, etkileşimi ve örgütsel iletişimi sağlayan önemli bir unsurdur. Duygusal zekanın etkilediği, iş performansı üzerindeki etkisi bulunan motivasyonları negatif etkileyen unsurlar vardır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Kılıç, vd. 2007, s. 209);

1. İletişim Eksikliği; artmakta olan izole olma durumunu ortaya koyar.

2. Aşırı İş Yükü; yapılması planlanan iş miktarlarının fazla olmasıdır. Özellikle az destek ve zamanla çalışanların tamamlamaları gereken işler, çalışanların bunalmalarına neden olmaktadır.

3. Adaletsizlik; çalışan bireylere karşı eşitsiz davranışlar sergilenmesidir. Bu davranışlar; farklı yönetmeliklerin uygulanması ve maaş uygulamaları şeklinde sıralanabilir.

4. Özerklik Eksikliği; yüksek oranda iş kapasitesi olmakla birlikte karar alımlarında yetersiz söz hakkı olması, hayal kırıklıklarına neden olur. Çalışanlara sorumluluk verilmemesi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olmakla birlikte hayal kırıklığı yaratmaktadır.

5. Ödül Eksikliği; gelirin az olması, primlerin zamanında ödenmemesi, kesintiler çalışan bireylerin performanslarını azaltmaktadır.

1.3.6. Duygusal Zekânın Eğitimle İlişkisi

İşletmeler bir takım sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Sorunların kaçınılmaz olması işletmenin her alanında bulunan çalışan ve yöneticilerin zamanlarının büyük bölümünü oluşturan sorunları çözmek üzere harcamalarına yol açmaktadır. Sorunları belirlemek, çözümü için uygun stratejiler oluşturmak, karar ile ilgili süreçleri yönetmek yöneticilerin yeteneği ve eğitimi ile ilgilidir. Yöneticilerin, işletmenin çevresini tanıması, karşılaşılan sorunlara uygun çözümleri üretmesi, işletmenin amacını gerçekleştirilmesinde etkilidir (Certel, vd., 2011, s. 77).

Duygusal zeka ile eğitim arasındaki ilişki incelenirken duygusal zekanın aşağıdaki özelliklerini göz önünde bulundurmak gerekir (Arslan, 2018, s. 14);

1. Eğitim ile duygusal zeka yetenekleri güçlendirilebilir veya geliştirilebilir.
2. Anaokulundan üniversite eğitimine kadar tüm eğitim kademelerinde duygusal zekanın gelişimi önemlidir.
3. Öğrenme hangi alanda olursa olsun öğrenme bireylerin duygularından bağımsız olarak gerçekleşmez.
4. Duygusal zeka ihmal edilirse zeka kapasitesi daha etkili ve daha çok kullanılamamış olur. Başarının artması duygusal zekanın gelişimine bağlıdır.
5. Her bireyde duygusal zeka kapasitesi vardır ama bireyler farklı zeka profilleri ile iş süreçlerine iştirak ederler.
6. Farklı zeka alanlarına yöneticiler tarafından eşit derecede önem verilmelidir.

1.4. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

Bir çok duygusal zeka modeli geliştirilmiştir. Duygusal zeka, toplumsal zekanın önemli bir tipi olmakla birlikte, bireylerin başkalarının ve kendilerinin duyguları ve hislerini denetleme yeteneğini ifade eder. Bunun yanında bunları birbirlerinden ayırma ile söz konusu bilgileri davranış ve düşüncelerinde rehber olarak kullanma yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Ayrıca, duyguların anlamlarını fark etme kabiliyetine dayanan duygusal zeka, sorun çözmenin temelinde de yer alır. Karma model ve yetenek modeli olmak üzere iki temel duygusal zeka modeli vardır. Yetenek modelinde duygusal zekanın yetenekler grubu olduğuna yönelik bilgiler verilmektedir. Karma model yetenek modeline göre çok güncel bir yönelimi ortaya koymaktadır. Karma modelde yetenek, davranışlar, sosyal beceriler ve özellikleri ele alınmaktadır (Zeidner, vd., 2012, s. 262).

Tablo 1. Duygusal Zekâ Modelleri

Mayer & Salovey	Bar-On	Goleman	Cooper & Sawaf
Tanım Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşüncüyü kaynaştırma, duyguları anlama ve analiz etme, duyguları kontrol etme yetenekleridir.	Tanım Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizisidir	Tanım Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir	Tanım Duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir.
Temel Boyutları 1. Duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme 2. Duyguların kullanımı 3. Duyguyu anlamak ve muhakeme etmek 4. Duyguyu yönetme ve düzenleme	Temel Boyutları 1. Kişisel Beceriler ♦ duygusal benlik bilinci * kendine saygı * kendine güven * kendini gerçekleştirme * bağımsızlık 2. Kişilerarası beceriler * bireyler arası ilişkiler * sosyal sorumluluk * empati 3. Uyumluluk Boyutu * problem çözme * gerçeklik testi * esneklik 4. Stresle Başa Çıkma Boyutu * Stres toleransı * Dürtü kontrolü 5. Genel Ruh Durumu * Mutluluk. * İyimserlik	Temel Boyutları 1. Kişisel Yeterlilik ♦ özbilinç ♦ kendine yön verme ♦ motivasyon 2. Sosyal Yeterlilik ♦ empati ♦ sosyal beceriler	Temel Boyutları Duyguları öğrenmek * duygusal dürüstlük Duygusal enerji Duygusal geribildirim • Pratik sezgi Duygusal Zindelik- • özvarlık • güven çemberi • yapıcı hoşnutsuzluk • esneklik ve yenileme Duygusal Derinlik • özgün potansiyel ve amaç • adanmışlık • dürüstlüğü, yaşamak • yetki olmadan etki Duygusal Simya • sezgise] akış • düşünse] zaman değişimi • fırsatı sezinlemek • geleceği yaratmak
Model Türü Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli	Model Türü Karma Duygusal Zeka Modeli	Model Türü Karma Duygusal Zeka Modeli	Model Türü Karma Duygusal Zeka Modeli

Tablo-1 incelendiğinde, duygusal zeka modelleri; Mayer ve Salovey, Bar-On, Goleman, Cooper ve Sawaf olmak üzere 4'e ayrıldığı görülmektedir. Mayer ve Salovey'in modeli Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli olmakla birlikte diğer modeller Karma Duygusal Zeka Modeli içinde yer almaktadır. Mayer ve Salovey Modeli; duyguları algılama, duyguları anlama, duyguları kullanma ve duyguları yönetme olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Bar-On Modeli; bireysel beceriler, bireylerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu olmak üzere 5 boyuttan oluşur. Goleman'ın Modeli; özbilinç, kendine yön verme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler boyutları bulunmaktadır. Cooper ve Sawaf'ın Modeli ise; duyguları öğrenme, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.

1.4.1. Mayer-Salovey Modeli

Mayer-Salovey'in zeka ve duygu arasında bulunan etkileşimleri ele alarak yapmış oldukları incelemeler, duygusal zeka hususunda öncü konumdadır. Mayer-Salovey modeli, yetenek modeline dayandırılarak geliştirilmiş ve diğer pek çok karma duygusal zeka modelinden farklılık gösterir. Mayer ve Salovey'in yapmış olduğu tanıma göre duygusal zeka olgusu, Gardner'in geliştirmiş olduğu sosyal zeka kavramına dayandırılarak geliştirilmiştir. Gardner'in diğerlerini anlayabilme yeteneği, bilgileri duyguları yönetmek için etkin bir şekilde kullanabilmesi ve diğerleriyle işbirliği içinde çalışabilmesi, Mayer-Salovey'in modelinde de yer almaktadır. Aynı zamanda Mayer-Salovey'in modeli içinde bireyin duygularını yönetebilmesinde, diğerlerinin duygularının farkına varabilmesinin önemi de ortaya konmuştur. Gardner aynı zamanda bireylerin kendileri konusunda bilgi sahibi olmasının, duyguların yönetilmesi üzerindeki önemine dikkat çekmişlerdir. Bu çerçevede iki modelde de bireylerin kendileri ve diğerlerinin duygularına da duyarlılık gösterebilmelerini de temel alır (Palmer, vd., 2005, s. 288).

1997 yılında Mayer-Salovey'in geliştirdiği modelde duygusal zeka olgusu, dört önemli başlık üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla modele ilişkin boyutlar bulunmaktadır ve bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Mayer ve Salovey, 1997, s. 29);

1. Duyguların düşünce yolu ile ayarlanması; duyguların düşünce yolu ile kontrol edilerek ayarlanmasını ifade eder. Bu da bireylerin görmeyi istediklerine yönelik değil de gerçek duygularına da ulaşılması ile karar verilmesini ortaya koyar.

2. Duyguların düşünce ile özümsemesi; duyguların en verimli biçimde düşüncelerde kullanılarak duyguların karar vermeye ve hafızaya yardımcı olması şeklinde tanımlanabilir. Mutluluk ve iyimserlik gibi pek çok duygusal durumun üretkenlik ile karar vermeyi arttırması da örnek olarak verilebilir.

3. Duyguların anlaşılabilir olarak analiz edilmesi; eş zamanlı olarak gelişmekte olan hislerin ve karmaşık pek çok duygunun sınıflandırılması, duyguların değişmesi ile alakalı ilişkilerin de anlaşılabilirliğini ifade eder. Aynı zamanda duyguların ayırt edilerek yol açmış oldukları durumların da anlaşılabilirliğini ortaya koyar.

4. Duyguların algılanarak ifade edilebilmesi; bireylerin kendi bireysel düşüncelerinin, davranışlarının ve hissettiklerinin arka planında yatmakta olan

duyguları anlamasını ifade etmektedir. Aynı zamanda bireylerin çevresindeki bireylerin ses tonlarından, davranışlarından, konuşmalarından ve görüşlerinden onların hissetmiş olduklarını anlamalarını da ortaya koyar.

1997’de Mayer-Salovey’in 4 boyuttan oluşan modelinin ardından Caruso ile beraber duygusal zeka diğer araştırmacılar tarafından t mdengelimini şekilde hiyerarşik olarak 4 bölümden oluşmakta olan yetenek modeli olarak tanımlanmıştır. Söz konusu dört bölüm ise  oye açıklanabilir (Mayer ve Salovey, 1997, s. 30);

1. **Düzey EQ Becerileri;** bireylerin duygularının algılanarak değerlendirilmesini ifade eder. Küçük yaştaki bireylerin ilk dönemler içinde duygusal anlam ifade eden yüz hareketlerini öğrenmeleri bu duruma örnek olarak verilebilir.

2. **Düzey EQ Becerileri;** insan zihninde duygusal anlam ortaya koyan ifadelerin ayrıştırılmasını ifade eder. Önceden yaşanan duygusal pek çok durumun zihinde tutularak benzer olan tat, ses ya da renkle karşılaşıldığında bir kıyaslama yapılması bu durma örnektir.

3. **Düzey EQ Becerileri;** İnsan duygularını anlayarak bu duygulardan bir sonuç elde edebilmeyi kapsamaktadır. Kızgınlık ifade eden duygunun adaletsiz herhangi bir durumun algılanmasında artış göstermesi bu duruma örnektir.

4. **En  st Seviyede EQ Becerileri;** bireylerin kendilerinin ve diğer bireylerin duygularını ayarlayarak yönetmelerini içermektedir. Kişilerin kendi bireysel kızgınlık hallerini ve diğerlerinin endişelerini yatıştırırmayı bilmeleri bu duruma örnek olarak verilebilir.

Mayer ve Salovey, duygusal zekayı; kişilerin kendilerinin ve diğer bireylerin duygularıyla hislerini izleme, bu kavramlar arasında bir ayırım yapabilme, ayırım yapma sürecinden elde edilen bilgileri davranış ve düşüncelerinde kullanma yeteneği ile alakalı olan sosyal zeka boyutunun alt formu olmaktadır. Mayer-Salovey modeli kapsamında duygusal zeka, duyguların algılanması, ifade edilmesi, duyguların düşüncelerle kaynaştırılması, duyguların anlaşılması ve analiz edilmesiyle duyguların kontrol edilmesi yeteneği olarak tanımlanabilir.

Duygusal zeka ilk olarak Mayer ve Salovey tarafından tanımlanmıştır. Bireylerin kendilerinin ve diğerlerinin hissetmiş olduklarını anlayabilme, duygularını ayrıştırabilme, duyguları düşünerek eylemler için birer bilgi şeklinde kullanma,

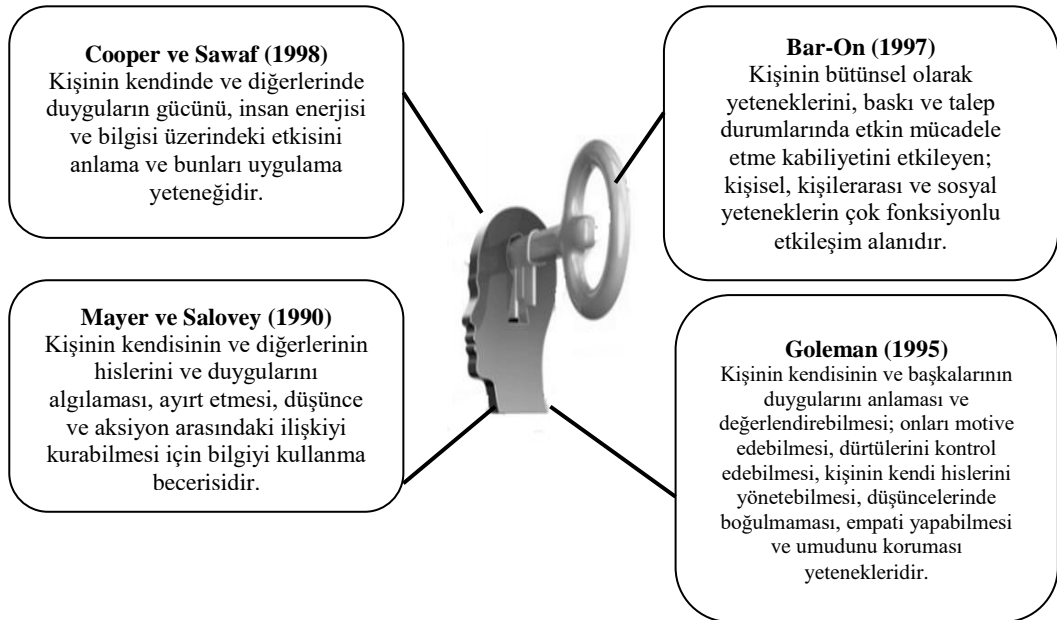
duygusal zeka olarak tanımlanır. Duygusal zeka modelinin 4 temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Arslan, 2018, s. 15);

1. Duyguların algılanması, değerlendirerek ifade edebilme,
2. Duyguları düzenleyerek yönetme,
3. Duyguların kullanılması
4. Duyguları anlayabilme, duygularla muhakeme edebilme şeklinde sıralanabilir.

Bu kısımda, duyguları tanımlamak, duyguları kullanmak, duyguları anlamak ve duyguları yönetmek konuları izah edilecektir.

1.4.1.1. Duyguları Tanımlamak

Duygu ve düşünceleri tanıma; başkalarının düşüncelerine ve duygularına önem verebilmek, kendisini onların yerine koyup düşünebilmek, davranışları düzenleyebilme yeteneğidir. Duygusal zekanın; iş ortamında çalışanlar arasında saygı ve sevginin, iş tatmininin artmasına neden olduğu ve morali arttırarak sorumlulukları olumlu şekilde etkilemekte olduğu ifade edilmektedir (Avşaroğlu, vd., 2005, s. 126).



Şekil 3. Duygusal Zekâ Tanımları

Kaynak: (Mayer ve Salovey, 1997, s. 32)

Şekil - 3 incelendiğinde, Mayer ve Salovey (1990), Goleman (1995), Bar-On (1997), Cooper ve Sawaf (1998) tarafından pek çok duygusal zeka tanımları yapılmıştır.

Davranış geliştirebilme sürecinde duygular önemli bir yer tutmaktadır. İnsanların sürekliliğini sağlayarak onları hayata bağlamakta olan, hayatta kalabilmelerini sağlayan en önemli mekanizmalar duygular olmaktadır. Duygusal zekâ ise bireylerin kendilerini tanımalarını gerektirmektedir. Duygu dünyasının iyi bir şekilde tanınmasını gerektirmektedir çünkü duygular insan hayatının ayrılmaz bir parçası olmaktadır. Duyguların anlaşılması, onların en doğru şekilde kanalize edilebilmesinin birinci basamağı şeklinde değerlendirilmektedir. Öfkeli olunan durumda beynin vermiş olduğu uyarıcı niteliğindeki sinyaller, akılcı zihin ile işbirliği yapmadan bütünüyle güdüsel şekilde davranışa yol açarlarsa duygusal olmaktan çıkılarak pişmanlıklar ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2018, s. 11).

1.4.1.2. Duyguları Kullanmak

Duyguları kullanma, düşüncelere sebep olan pek çok duygunun farkındalığı ve duyguların kullanılması ile sebep-sonuç ilişkilerinin oluşturulması ile sorun çözme gibi pek çok yeteneği ifade etmektedir. Bireyler, düşünceleri ve bu düşüncelere sebep olan duyguları ayırdıklarında düşünce süreçlerinde meydana gelebilecek engellerin de ortadan kalkmasını sağlayabilirler. Bireyler duyguları, düşüncelerin üretkenliğini arttırabilmek için de kullanır. Kullanılmakta olan duygular pozitif veya negatif olabilmektedir. Hatırlama neticesinde canlanmakta olan duygular bireylerin bilinçdışı pek çok öğrenim mekanizması ile arasında bir köprü kurmaktadır. Köprü kurulması ile bireyler bölgelerden gelmekte olan tecrübelerden yararlanabilmektedir (Tuğrul, 1999, s. 15).

Bireylerin duyguları bulunmadığında yapılacak olan değerlendirmeler sonsuz birer olasılığa sahip sonuçsuz pek çok kavrama dönüşebilmektedir. Duygusal zekâ modelinde bilişsel özelliklerle en fazla temasta olan boyut duyguların kullanılması boyutudur. Bu duruma ek olarak herhangi bir durumla karşılaşıldığında başkalarının neler hissedebileceklerinin tahmin edilmesi, duyguların kullanılması hususunda yetenekli bireylerin özelliği olabilir. Bu özelliğe sahip olan bireyler, ortaya çıkan durumlara karşı ilgili olunan duyguları önceden tahmin edebilmekte veya ilgili pek çok duyguyu da üretebilmektedir (Salovey ve Mayer, 1990, s. 185).

1.4.1.3. Duyguları Anlamak

Mayer ve Salovey modelinde üçüncü aşamada duyguları anlamak yer almaktadır. Bu aşama diğer aşamalara oranla daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bireyler duyguları tanımlayabilir ancak söz konusu duyguların içinde bulunulan anda meydana gelip gelmediğini, o andaki ruh halinden dolayı ortaya çıktığını veya önceden oluşan bir duyguya bağlı şekilde oluşup oluşmadığını anlayamamaktadır. Mutluluk duygusu ile birlikte suçluluğun, öfke duygusu ile birlikte korkunun duyulması bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu kapsamda duygular arasında bulunan değişikliğin ve karışıklığın ayrılabilmesi büyük önem taşımaktadır (Tuğrul, 1999, s. 16).

Duyguları anlamak, gelecekte meydana gelecek olayların avantajları ve dezavantajlarının anlaşılması açısından önemlidir. Zıt pek çok duygunun aynı zamanda hissedilebileceğinin kavranması, farklı koşullara bağlı olan duygusal gelişmelerin de meydana gelebileceğinin tahmin edilmesi, ruh halini veya buna ek olarak duygularını anlaması, duygusal zeka düzeyi yüksek olan bireylerde görülmektedir (Cantor ve Kihlstrom, 2000, s. 359).

1.4.1.4. Duyguları Yönetmek

Duyguların düzenlenerek yönetilmesi, duygusal zekâ modelinin en gelişmiş aşaması olmaktadır. Bu aşama bireylerin duygusal yönetim sürecinde farklı duygusal problemlere karşı otomatik tepki vermeden önce değişik alternatifler üretilmesini sağlayabilecek biçimde bilinçli bir düşünmeyi ve etkili olabilecek seçeneklerin seçilmesini ve tepki gösterebilmeyi gerektirir. Bireylerin kişisel duygularını ve başkalarının hissettiklerini düzenleyebilmesi amacıyla duygularının tarafsız bir biçimde farkına varılması gerekmektedir. Eğer bireyler duygularının farkındalığına yönelik tarafsız bir biçime sahip değillerse hissetmiş oldukları ve gözlemlemiş oldukları algılara yönelik şekillenmiş bir duygusal gerçeklik ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2018, s. 12).

Bireylerin davranışlarını ve duygularını birbirinden ayırabilme yetenekleri, duygularının yönetilmesi hususunda bireylerin beceri elde edebilmesi için önemli bir adımı içermektedir. Duygularını yönetmeyi başaran kişiler, meydana gelebilecek farklı pek çok davranışı verecek oldukları tepkileri, ruh hallerini ve kendi duygularını düşünerek yönetebilmektedirler. Harekete geçme davranışı bulunan kişiler, duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler olmakla birlikte aynı zamanda duygusal yönetim kademesinde de ilerlemiş bireyler olmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007, s. 249).

1.4.2. Goleman'ın Parlak Duygusal Zeka Vakası Modeli

Goleman tarafından ileri sürülen Performansa Dayalı Duygusal Zeka modeli, en popüler olan modellerden biridir. Bu modelin, sosyal ve kişisel yeterlilikler olmak üzere 2 ana boyutu ve beş tane de alt boyutu bulunmaktadır. Goleman modelinde; 21 farklı duygusal yeterlilik olduğunu ve bireylerin söz konusu yeterliliklerin en az 6 tanesinde başarılı olmaları gerektiğini ileri sürmüştür. Bireylerin başarılı olmalarında bilişsel pek çok yeteneğin sınırlı etkileri olduğuna değinen Goleman, bilişsel yeteneklerin odak noktasını duygusal ve sosyal yeteneklere yöneltmiştir. Bu yeterlilikler tarafından EQ meydana gelmesine rağmen bu yeterliliklerin EQ ile aynı anlamı taşımadığını sadece üstün bir performansın oluşmasına katkı sağladıklarını savunmuştur (Arslan, 2018, ss. 59-60).

Tablo 2. Goleman'ın Duygusal Yeterlilik Modeli

	Boyutlar	Alt Boyutlar		Boyutlar	Alt Boyutlar
KİŞİSEL YETERLİLİK	Öz bilinç	Duygusal Bilinç	SOSYAL YETERLİLİK	Empati	Başkalarını Anlama
		Doğru Öz-Değerlendirme			Başkalarını Geliştirme
		Özgüven			Hizmete Yönelik Olma
	Özdenetim	Farklılıktan Yararlanma			
	Kendine Çeki Düzen Verme	Güvenilirlik		Sosyal Beceriler	Etki
		Vicdanlılık			İletişim
		Uyumluluk			Çatışma Yönetimi
		Yenilikçilik			Liderlik
	Motivasyon	Başarma Güdüsü			Değişim Katalizörlüğü
		Bağlılık			Bağ Kurma
		İnisiyatif			İmece ve İşbirliği
		İyimserlik			Ekip Yetileri

Kaynak: (Goleman, 2000, ss. 8-9).

Tablo – 2 incelendiğinde, Goleman'ın Duygusal Yeterlilik Modeli, kişisel yeterlilik ve sosyal yeterlilik olmak üzere 2 boyutta ele alınmıştır. Kişisel yeterlilik; öz bilinç, kendine çeki düzen verme ve motivasyon olmak üzere 3 alt boyuta ayrılır. Sosyal yeterlilik ise empati ve sosyal beceriler olmak üzere 2 alt boyuta ayrılmıştır. Kişisel yeterliliğin alt boyutlarından öz bilinç; duygusal bilinç, doğru öz değerlendirme ve özgüven olmak üzere 3 başlıkta incelenir. Kendine çeki düzen verme; özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçilik olmak üzere 5 başlıkta incelenir. Motivasyon ise; başarma güdüsü, bağlılık, inisiyatif ve iyimserlik olmak üzere 4 başlıkta incelenir. Sosyal yeterlilik boyutunda ele alınan empati; başkalarını anlama, başkalarını geliştirme, hizmete yönelik olma ve farklılıktan yararlanma olmak üzere 4 başlıkta incelenir. Sosyal beceriler ise; etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurma, imece ve işbirliği ile ekip yetileri olmak üzere 8 başlıkta incelenir. Sosyal yeterlilik boyutunda ele alınan empati; başkalarını anlama, başkalarını geliştirme, hizmete yönelik olma ve farklılıktan yararlanma olmak üzere 4 başlıkta aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1.4.2.1. Özbilinç

Özbilinç kavramı, bireylerin kendi duygularının farkına vararak onları yönetmesi şeklinde tanımlanabilir. Duyguların bireyleri değil bireylerin kendi duygularını yönetebilmesi gerekmektedir. Duygularının farkına varan bireyler, kendi özelliklerini iyi bir şekilde tanır ve eksikliklerinin farkına varırlar. Zayıf noktalarının neler olduğunu bilen ve bu durumla yüzleşebilen kişiler, başarıyı yakalayabilmektedirler. Bireylerin, duyguları ile yüzleşirken objektif olmaları, zayıf noktalarını belirleyerek, bu duruma göre bir önlem almaları gerekmektedir. İnsan beyni istenmeyen bir durumla karşı karşıya kaldığında geçmişte yaşamış olduğu olaya verdiği tepkinin aynısını ortaya koymaktadır. Tepkiler, içinde yer alınan duyguların akışlarına uyum sağlayarak duyguların düşündüklerimize, yaptıklarımıza ve algıladıklarımıza nasıl yön verdiğinin anlaşılması ile özbilinç ortaya çıkar (Kılıç, vd., 2007, s. 213).

1.4.2.2. Güçlü Duyguları Yönetme (Kendine yön verme)

İnsan duygularının sahip olduğu iletişimin gücü büyük önem taşımaktadır. Kızgınlık, nefret, tiksinti, öfke, korku ve mutluluk gibi pek çok duygu yüz ifadesi aracılığıyla karşıdaki kişiye aktarılmaktadır. İnsanlar duygularını anlamak için uğraşır olumlu olarak yönlendirdiklerinde iletişimde ortaya çıkabilecek çatışmaları en aza indirgeyebilmektedirler. Bu durumda anlatılmak istenen insan duygularının bastırılması değil de bu duyguların yönlendirilmesi ve anlaşılmasıdır. İletişimdeki çatışmalar daha çok insanların duygularını kontrol etmekte zorlandıklarında ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, kendi bireysel değerlerini, düşünce ve fikirlerini, deneyimlerini değerlendirmekle duygularını kontrol edebilmektedirler. Güçlü duyguların yönetilmesi konusunda pek çok teknik bulunmaktadır. Bu tekniklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Doğan ve Geçikli, 2008, ss. 35-36);

1. Duyguları ifade edin, inkar etme veya bastırmaya çalışmayın. Çünkü duygularla direkt yüzleşilmesi gerekmektedir. Karşıdaki kişinin doğrudan ve açık şekilde duygularını ifade edebilmesi için cesaretlendirilmesi gerekmektedir.

2. Duygusal anlamda yaşanan patlamalara karşı duygusal tepkiler vermeyin. Bu durumda yansıtıcı ve aktif dinleme becerilerini kullanmak duyguların kontrol edilebilmesini kolaylaştırmaktadır.

3. Kendiniz ile karşınızda bulunan bireylerin duygularını anlayarak bu duyguları tanımlayın.

4. Karşınızda bulunan kişilerin duygularını en iyi şekilde anladığınızı, onların duygularına da önem vermiş olduğunuzu ifade edin. Olaylar konusunda farklı şekilde düşünülse de karşıdaki kişinin bu durum karşısında sahip olduğu duygular gerçektir.

5. Duyguların neden kaynaklandığını belirleyin. Verilen tepkiler negatif deneyimlerden mi yoksa içinde bulunulan durumlardan mı kaynaklanıyor?

6. Sembolik anlam ifade edebilecek jestler kullanmaya özen gösterin.

7. Duyguları, çatışma içermeyecek şekilde ifade edin. “Sen” kelimesi yerine “ben” veya “biz” kelimelerini kullanın.

1.4.2.3. Empati

Empati kavramı, hissetme anlamına gelmekle birlikte Yunanca kökenlidir. Empati, daha fazla estetik pek çok ifade için kullanılmakla birlikte bu kavram ilk defa Lipps (1897) tarafından kullanılmıştır. Empati, nesnelere incelenmesi sırasında bireylerin kendilerini o nesnelere yansıtma anlamı için de kullanılmıştır. Bireylerin diğer bireylerle ilgili bilgi elde edebilmesinin empati ile olabileceği vurgulanmıştır. Empati kavramı, bireyin zihinsel durumuyla bir uyum yakalamayı ortaya koymakla birlikte bireylerin karşısında bulunan bireye karşı anlayış ve şefkat ile yaklaşması sonucunda onun zihinsel durumunu anlayabilmesi şeklinde de tanımlanabilir. Dolayısıyla karşıda bulunan bireyin duygusal deneyimlerini paylaşma ve bireyin deneyimlerini anlama becerilerini de içermektedir (Lipps ve Barth, 1897, s. 424).

Empati; bireylerin karşısında bulunan kişilerin düşünce ve duygularını sözlü ya da sözsüz bir iletişim içinde anlayabilme, ihtiyacı olan bireylere duygusal olarak destek olma ve diğer bireylerin davranışları ile duyguları arasında bağlantı kurabilme becerisidir. Çok yönlü ve karmaşık bir kavram olan empati, bilişsel empati ve duygusal empati olmak üzere iki alt boyuta ayrılır. Karşısında bulunan bireyin bakış açısını anlayarak onun duygularını en iyi şekilde anlama becerisi, bilişsel empatiyi ortaya koyar. Bunun yanı sıra karşısında bulunan birey ile dolaylı olarak yapılan duygu paylaşımları ve bu bireyin sahip olduğu duyguları en iyi şekilde deneyimleyebilme becerileri de duygusal empatidir. Bireyler üzerinde hem bilişsel empati hem de duygusal empatinin varlığından ya da bozukluğundan bahsedilebilir.

Aynı zamanda bir boyutun bulunarak diğer boyutun içinde bozulmaların olmasından da söz edilebilmektedir (Davis, 1980, s. 11).

İlişki türü fark etmeksizin bütün ilişkilerin kurulabilmesi ve sürdürülebilmesi hususunda empati büyük önem arz etmektedir. Bireyde empati kurabilme becerilerinde bozukluklar meydana gelmesi, sosyal anlamda uyumsuz şekilde tanımlanabilen anti-sosyal ve öfkeli davranışlarla ilişkilendirilir. Empatik becerileri üzerinde bozulmalar bulunan hastaların insanlarla olan ilişkilerinde de pek çok bozulma ortaya çıkmaktadır. İnsanların duygusal empati becerilerindeki bozulmalar, toplumsal anlamda uyumsuz olabilecek davranışlara sebep olabilir. Narsizm, psikopati ve kişilik bozukluğu gibi durumlarda bilişsel empati becerileri üzerinde bozulmalar görülmemekle birlikte duygusal empati becerileri üzerinde pek çok bozulma meydana gelmektedir (Ersoy ve Köşger, 2016, s. 10).

1.4.2.4. Sosyal Beceriler

Sosyal beceriler, bireylerin harekete geçirilebilmesine, ikna edilip etkilenecek rahatlatılmasına ve teşvik edilmesine imkan tanır. Etki yaratılması ya da etkileme: bireylerin karşısında bulunan grup ya da kişide istek uyandırarak heyecan oluşturmaktır. İletişim; bireyin karşısında bulunan kişiyi anlayabilmek amacıyla dinlemesi ve ikna etmesidir. Ekip çalışmasına olan yatkınlık; bireylerin gruplarla birlikte oldukları zamanlarda ortak çıkarılara yönelik sinerji ortaya çıkarabilecek çalışmalar yapılmasıdır. Liderlik; bireylerin diğer bireyleri ikna etmeleri, heyecan yaratmaları, onları harekete geçirmeleri ve ilham vermeleridir. İlişki kurma; bireylerin iş, aile ve sosyal çevresi ile doyumlu ve anlamlı ilişki kurabilmesi, gündelik hayattaki ilişkilerinde diğer bireylerle ilişki kurabilmesi ve geliştirmesi hususunda zorluk yaşamamasıdır. İlişkiler üzerinde etkili olabilmeyi sağlayan en önemli unsur sosyal beceriler olmaktadır. Sosyal beceriler üzerindeki eksiklikler; hayat kalitesinin düşmesine, yetersizliğe, ilişkiler üzerinde yeniden felakete yol açabilmektedir (Bacanlı, 1999, s. 36).

Sosyal beceriler ya da ilişkilerin yürütülebilmesi, Goleman Performansa Dayalı duygusal zeka modelinin son bileşenidir. Sosyal beceriler, bireylerin diğer bireylerle ilişki içinde olmalarını ve bu ilişkilerin de sürekliliğini koruması şeklinde tanımlanabilir. Sosyal beceriler bireylerin diğer bireylerle iyi birer ilişki kurabilmesi ile alakalı olmakla birlikte birer takım oluşturarak takım ruhunun oluşturulabilmesi

ve söz konusu takımın yönetilebilmesi becerisi ile de alakalıdır Diğr bir anlatımla, sosyal beceriler; bireylerin diğr bireylerin desteklerine ihtiyaç duymaksızın kendi bireysel sorunları ile baş etme, gerekli olan davranışları, çatışmaları yönetebilme becerilerini ifade etmektedir. Kendi duygularını yönetme, kendilerini motive edebilme, sosyal beceriler, kendi bireysel duygularının farkında olabilme ve empatidir (Yüksel, 2017, s. 73).

1.4.3. Bar-On Modeli

Bar-On, duygusal zekanın tanımlanmasındaki güçlükleri ortaya koymuştur. Bar-On'un tanımlaması ile duygusal zeka; bireylerin çevrelerinden gelecek baskı ve etkilere pozitif tepki verebilmesini sağlamakta olan bilişsel özellik sergilemeyen becerilerin tamamı olarak tanımlanabilir. Duygusal zeka modelinin oluşturulması aşamasında insanların başarı üzerindeki rollerini belirleyebilmeyi amaçlamıştır (Hajncel ve Vučenović, 2013, s. 98).

Bar-On'un duygusal zeka modeli; sosyal, duygusal, kişisel beceriler ile yeteneklerin düzenlenmesinden meydana gelen bir karma model olmaktadır. Bar-On ile Mayer-Salovey modellerinin ikisi de bilişsel alana odaklanarak duygusal zeka olgusunun kişilik ile alakalı olmadığını ortaya koymak için uğraşmaktadırlar. Mayer-Salovey'in duygusal zeka modeli davranış ve yeteneğe; Bar-On'un duygusal zeka modeli de sosyal ve duygusal zeka davranış alanlarına odaklanmaktadır. EQ, Bar-On tarafından sosyal ve duygusal zekayı inceleyen bir model olarak ele alınmıştır. Bu model, bireysel ve bireyler arası becerilere dayanmaktadır. Bireysel yetenek; bireylerin kendilerini bilmeleri, düşüncelerini ve duygularını yıkmayacak biçimde ifade edilmesi olarak tanımlanır. Diğr bireylerin ihtiyaçlarını ve duygularını fark edebilmesiyle bu duruma dayalı şekilde tatmin edici ilişkiler kurabilmek de kişilerarası yetenek olarak tanımlanır. Sosyal ve duygusal zekaya sahip olabilme Bar-On' a göre; ortaya çıkan durumlara esnek ve objektif şekilde uyum sağlama, karar verebilme ve problem çözebilmedir. Bu durumu ortaya koyabilmenin yolu da duyguların en etkili şekilde yönetilmesinden geçmektedir (Reisoğlu, 2017, s. 889).

Tablo 3. Bar-On Ölçeğinin Boyutları ve Alt Boyutları

	Alt Ölçek	Alt Ölçeğin Tanımı
KİŞİSEL	Duygusal Kendini Farkındalık	Kişinin, kendi hislerinin farkına varması ve anlaması yeteneğidir* Ayrıca bu duygularının nedenlerini anlayabilme yeteneğidir, Bu alandaki ciddi eksiklikler, duygulan <i>sözel ifade edememeye (alexithymic)</i> neden olabilmektedir.
	Dışavurum	Kişinin hislerini ve düşüncelerini yıkıcı olmayan şekilde haklarını savunabilmesi yeteneğidir.
	Öz Saygı	Kişinin kendisinin farkında olması, kendisini kabullenmesi ve kendisine saygı duyması yeteneğidir.
	Kendini Gerçekleştirme	Kişinin, potansiyel kapasitesinin farkına varması ve geliştirmesi yeteneğidir*
	Bağımsızlık	Kişinin, düşünce ve hareketlerinde kendini yönetmesi ve kontrol edebilmesi ve duygusal olarak kimseye bağımlı olmamasıdır.

Kaynak: (Reisoğlu, 2017, s. 890).

Tablo - 3 incelendiğinde, Bar-On ölçeğinin kişisel boyutu, duygusal kendini farkındalık, dışavurum, öz saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık olmak üzere toplam beş alt boyuta ayrılmaktadır. Bar-On'a göre duygusal zeka; bireylerle sağlıklı bir iletişim kurma, aniden gelişmekte olan olaylara kolayca adapte olunmasıyla problemlerin üstesinden gelme şeklinde tanımlanabilir. Bu kapsamda Bar-On duygusal zekanın kişisel boyutunu 5 boyuta ayırmıştır. Kişisel boyutun 5 alt boyutu ve alt boyutlara ilişkin açıklamalarda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4. Bar-On Ölçeğinin Boyutları ve Alt Boyutlarının Devamı

	Alt Ölçek	Alt Ölçeğin Tanımı
KİŞİLER ARASI	Empati	Kişinin başkalarının hislerinin farkında olması onları anlaması ve değerlendirebilmesi yeteneğidir.
	Kişiler Aram İlişkiler	Duygusal yakınlık yoluyla karşılıklı tatminkâr ilişki kurma ve sürdürme yeteneğidir.
	Sosyal Sorumluluk	Kişinin bir sosyal grubun üyesi olarak işbirlikçi ve katkı sağlayıcı
UYUM	Problem Çözme	Kişinin, problemleri tanınması ve problemlere etkin çözümler bulmasıdır.
	Gerçeklik Ölçüsü	Kişinin, daha önceki var olan deneyimleriyle, Objektif olarak şu anki olanlar arasındaki benzerliği değerlendirebilmesidir.
	Esneklik	Kişinin, değişen durum ve pozisyonlara göre, duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını ayarlama yeteneğidir.
STRES YÖNETİMİ	Stres Toleransı	Kişinin, stresle etkin ve pozitif başa çıkma yoluyla, kötü olaylara, stresli durumlara, güç duygulara dayanma yeteneğidir.
	Dürtü Kontrolü.	Bir dürtünün engellenmesi veya ertelenmesi, dürtünün yönetilmesidir.
GENEL RUH HALİ	Mutluluk	Kişinin yaşamından tatmin duyması, kendisinden ve diğer kişilerden hoşlanması, şakacı olması ve olumlu hisleri sıklıkla, ifade etmesidir.
	İyimserlik	Yaşama mutluluk veren iyi tarafından bakabilme, sıkıntılı bir durumla karşılaşıldığında dahi, olumlu davranış gösterebilmedir.

Kaynak: (Bar-On, 1997, s. 47).

“Tablo - 4” incelendiğinde, Bar-On duygusal zeka modelinin kişisel boyutu dışında; kişiler arası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere 4 boyutu daha bulunmaktadır. Kişilerarası boyut; empati, kişiler arası ilişkiler ve sosyal sorumluluk alt boyutlarına ayrılır.

Duygusal zeka kavramı Bar-On modeline göre; bireylerin kendilerini ve diğer bireyleri anlamalarını, bireylerle ilişki kurabilmelerini sağlayan yeteneklerden oluşmaktadır. Aynı zamanda içinde buldukları çevreye uyum sağlayarak söz konusu çevreyle başa çıkabilmelerini kolaylaştıran yetenekleri içermektedir. Bireyler bu sayede çevre ile uyum sağlayabilme gücünü arttırmakta ve başarı elde etmektedirler. Bar-On modeli; insan zekasının hayatta kalabilme, duygusal, kişisel ve sosyal boyutları olmak üzere bilişsel özellik taşımayan pek çok zeka unsurunu da içinde barındırmaktadır. Zeka unsurlarının ortak noktası ise; bireyin günlük hayatla baş edebilmesi bakımından bilişsel zeka düzeyinden daha da aktif olmalarıdır. Söz konusu model, bireyin kendisinin farkına varması gibi zihinsel bazı yetenekleri içermektedir. Aynı zamanda bu model; ruh hali, kişisel bağımsızlık ve kendine saygı

gibi zihinsel yeteneklerden farklı şekilde kabul gören pek çok özelliği birleştiren birçok karma modelden biridir (Çakar ve Arbak, 2004, s. 40).

Tablo 5. Bar-On Modeli' ne Göre Duygusal Zekanın Boyutları ve Yeterlilikleri

Duygusal Zeka Boyutları	Duygusal Zeka Yeterlilikleri ve Becerileri
İçe Dönük	Bireysel farkındalık ve kendini ifade etme
Özsaygı	Kendini doğru şekilde algılamak ve kabul etmek
Duygusal Farkındalık	Duygularının farkında olmak ve duygularını anlamak
Kendine Güven	Kendi duygularını ve kendini etkili ve yapıcı bir şekilde ifade etme
Bağımsızlık	Kendine güven ve diğer kişilere göre duygusal yönden bağımsız olmak
Kendini Gerçekleştirme	Bireysel hedefleri ve kendi potansiyelini geliştirmek
Kişilerarası	Sosyal farkındalık ve kişiler arası İlişki
Empati	Başkalarının duygularının farkında olmak ve anlamak
Sosyal Sorumluluk	Sosyal bir grupta yer alabilmek
Kişilerarası ilişki	Karşılıklı olumlu ilişkiler kurmak
Stres Yönetimi	Duyguların kontrolü ve yönetimi
Strese Karşı Tolerans	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetme
Nabız Kontrolü	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde kontrol etmek
Uyumsama	Değişimlere ayak uydurabilme
Gerçeklik Testi	Birisinin duygularını ve düşüncesini tarafsız şekilde değerlendirmek
Esneklik	Duygu ve düşünceleri yeni duruma uyarlamak
Problem Çözme	Kişisel ve kişilerarası problemleri etkili bir şekilde çözmek
Genel Ruh Hali	Öz motivasyon
İyimserlik	Hayata pozitif bakmak
Mutluluk	Hayattan haz almak

Tablo – 5 incelendiğinde, Bar-On modeline göre duygusal zekanın; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, uyumsama ve genel ruh hali olmak üzere toplam 5 boyutu bulunmaktadır. Kişisel beceriler boyutu; içe dönük, özsaygı, duygusal farkındalık, kendine güven, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme olmak üzere 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Kişilerarası beceriler boyutu; empati, sosyal sorumluluk ve kişilerarası ilişkiler olmak üzere toplam 3 alt boyuttan oluşur. Stres yönetimi boyutunda; strese karşı tolerans ve nabız kontrolü alt boyutları yer almaktadır. Uyumsama boyutunda; gerçeklik testi, esneklik ve problem çözme alt boyutları yer alırken, genel ruh hali boyutunda da iyimserlik ve mutluluk alt boyutları bulunmaktadır. Bu kısımda, kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyum sağlama yeteneği, stres yönetimi ve genel ruh hali konuları izah edilecektir.

1.4.3.1. Kişisel Beceriler

Kişisel beceriler, bireylerin kendilerinden haberdar olmaları, bireysel duygularını anlayabilmeleri, düşünce ve duygularını ifade edebilmeleri şeklinde ele alınmaktadır. Kişisel beceriler; özsaygı, farkındalık, bağımsızlık, kendine güven ve kendini gerçekleştirme olmak üzere toplam 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar ise şu şekilde açıklanabilir (Bar-On, vd., 2000, s. 1108);

1. Özsaygı; bireylerin kendilerini tanımaları, zayıf ve güçlü yönlerini bilmeleri, kendilerini saygı göstermeleridir.

2. Farkındalık; bireylerin duygularının farkında olması, duyguların neden hissedildiğinin farkında olmaları ve söz konusu duyguların neticesinde yapılabilecek olan olası pek çok davranışın diğer bireyler üzerindeki etkisini anlayabilmektir.

3. Bağımsızlık; bireylerin kendi davranış ve düşüncelerinde kendilerini kontrol edebilmek ve yönetebilmeyi, bunun yanında da duygusal anlamda bağımsız olmayı ifade etmektedir.

4. Kendine Güven; yetenekler, bireylerin duygu, düşünce ve inançlarını ifade etmekle beraber kendi bireysel haklarını da yıkıcı özellik taşımadan korumaktadır.

5. Kendini Gerçekleştirme; bireylerin kendi potansiyellerini fark ederek bu yönde kendisini geliştirmesini ifade etmektedir.

İnsanların çevrelerine ve iş yaşamındaki rollerine uygun olabilecek yapıcı özellik taşıyan davranışlar sergileyebilmesi amacıyla gerekli olan beceriler, kişisel becerilerdir. Kişisel beceriler; bireylerin kendilerini tanımalarına ve yönetebilmesine yönelik beceriler ile yeteneklerden oluşmaktadır. Ayrıca, bireylerin güçlü olan yönlerini artırarak zayıf olan yönlerini azaltmalarını, hayatları için en iyi kararları alabilmelerini, hedef belirleyerek ona ulaşabilmesini sağlamaktadır. Kişisel beceriler; kendine güven, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, duygusal benlik bilinci ve kendine saygı olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Kişisel beceriler düzeyi yüksek olan bireyler, duygularının farkına varmış, hayatlarında yaptıklarından mutlu ve özgüvenleri yüksek olan bireylerdir. Kişisel becerileri yüksek olan bireyler; duygularını açıkça ifade edebilirler, inanç ve düşüncelerini ifade etmekte özgürdürler, kendilerine güvenleri yüksektir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011, s. 320).

1.4.3.2. Kişilerarası Beceriler

Kişilerarası beceriler boyutu; diğer bireylerin duygularını hissedebilme, bunu karşılıklı şekilde sorumluluk ve ikna ile değerlendirme yeteneğidir. Kişilerarası beceriler; sosyal sorumluluk, empati ve sosyal ilişkiler olmak üzere 3 alt boyuta ayrılır. Söz konusu alt boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Bar-On, vd., 2000, s. 1109);

1. Empati; diğer bireylerin duygularını sezerek onları anlayabilme yetisi olarak tanımlanır.

2. Sosyal İlişkiler; duygusal anlamda yardımlaşma ve yakınlık içermekte olan ilişkiler kurarak söz konusu ilişkilerin sürdürülmesini ifade eder.

3. Sosyal Sorumluluk; bireylerin kendilerini sosyal grupların herhangi birinde yaratıcı, işbirliği yapabilmeye uygun ve yardımcı olabilen biri şeklinde göstermesi olarak tanımlanabilir.

Bireylerin kendilerini idare edebilme şekillerini belirlemekte olan yeterlilikler kişisel beceriler olarak tanımlanmaktadır. Kişilerarası beceriler ise; insanların çevresinde bulunan insanlarla ilişkilerinin yapısını ve başarılarını belirlemekte olan sosyal bir duygusal zeka unsurudur. Söz konusu kavram, bireylerin diğer bireyleri anlayabilmesi üzerine odaklanmıştır. Kişilerarası beceriler boyutu, duygusal zeka modelinin diğer bütün boyutlarına oranla kolayca fark edilebilmekte olan boyuttur. Kişilerarası becerileri bulunan bireyler, devamlı duygusal pek çok ipucu yakalamaktadır. Bireylerin ruhsal durumları ile sözsüz ipuçlarını algılayabilen, değişik geçmişe sahip bireylere saygı duyarak onlarla anlaşabilen dikkatli dinleyiciler, kişilerarası becerilerini geliştirebilmiş kişilerdir (Seydaoğulları, vd., 2015, s. 59).

1.4.3.3. Uyum Sağlama Yeteneği

Değişmekte olan çevreye ve durumlara en uygun şekilde düşüncelerle, duyguların değiştirilerek çevreden uzaklaşmasını sağlamak, kişilerarası ve bireysel problemlere çözüm yolu üretmek, uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanabilir. Uyum sağlama yeteneği; sorun çözme, esneklik ve gerçeklik testi olmak üzere 3 alt boyuta sahiptir. Bu alt boyutlar ise şu şekilde açıklanabilir (Tingaz ve Hazar, 2014, s. 745);

1. Sorun Çözme; ortaya çıkan sorunları belirleyerek bu sorunlara yönelik potansiyel pek çok çözüm yolu üretmekle etkili sonuçlara ulaşılmasını ifade eder.

2. Esneklik; insanların kendi davranış, düşünce ve duygularını değiştirmekte olan durumlara ve şartlara uygun olacak duruma getirme yeteneklerini ifade eder.

3. Gerçeklik Testi; bireylerin çevrelerinde bulunan gerçeklikler kapsamında deneyimlerini de nesnel bir şekilde değerlendirmelerini ifade eder.

Uyum sağlama, bireylerin çevresinden gelen etkilerle baş edebilme becerilerine yönelik bir kavramdır. Uyum sağlama yeteneği, bireylerin çevrelerinden gelen isteklerle en doğru biçimde başa çıkabilmeleri ve sıkıntı yaratacak durumlarla da karşılaşmaları halinde ne düzeyde başarılı olacaklarını ortaya koyar. Çevresine ve etrafındaki kişilere uyum sağlayabilen bireyler, sorunlu durumları anlayarak bunlara uygun çözümlere kolay şekilde ulaşmaktadırlar. Uyum sağlama yeteneği yüksek bireyler; etkin, esnek ve gerçekçi kişilerdir (Seydaoğulları, vd., 2015, s. 61).

1.4.3.4. Stres Yönetimi

Stres yönetimi, güçlü olan duyguların üstesinden gelme ve stresle baş edebilme şeklinde tanımlanabilir. Stres yönetimi, dürtü kontrolü ve strese dayanıklılık olmak üzere iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Bar-On, vd., 2000, ss. 1108- 1109);

1. Dürtü Kontrolü; herhangi bir dürtüye karşı direnç gösterebilmek ya da bu dürtüleri erteleyerek duyguları kontrol edebilmeyi ifade eder.

2. Strese Dayanıklılık; zor ve stresli durumlar karşısında bıkmadan olumlu ve etkin bir biçimde karşı koyabilme yeteneğini ifade eder.

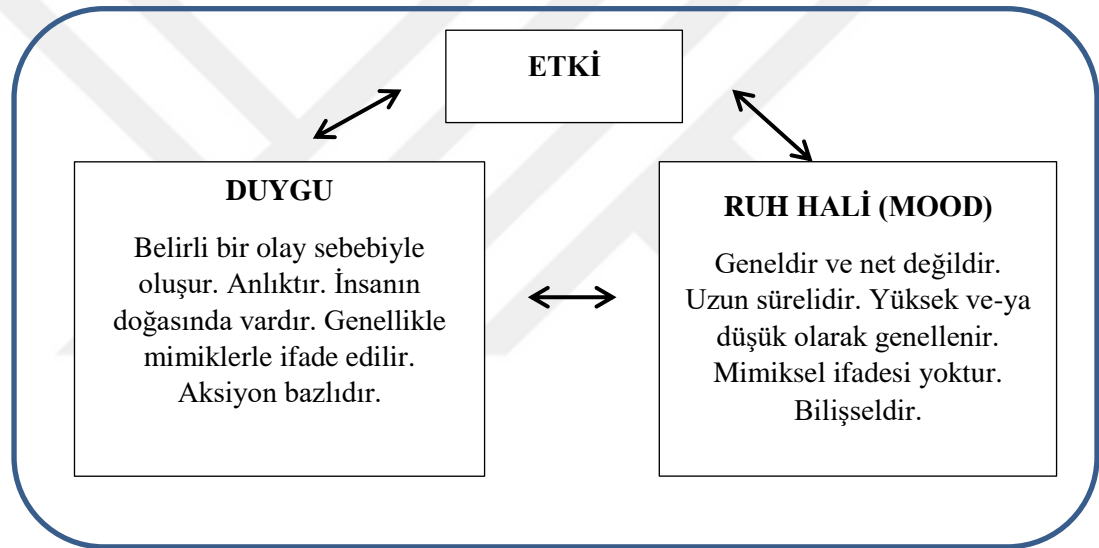
Bireyler, yüksek düzeyde bir strese maruz kaldıklarında bilişsel pek çok kaynağa ulaşmakta zorlanmaktadır. Bireyler bu durumda anlaşılamayan yetenekleri de kullanmak mecburiyetinde kalmaktadır. Belli koşullar ve durumlara karşı duygusal zeka, bireylerin stresli olan durumlarla baş edebilmeleri için devreye girmektedir. Strese maruz kalan bireyler, akılcı davranmak yerine kendi deneyimlerine güvenerek kararlar almaktadırlar. Ancak duygularını en iyi şekilde yönetmeyi başarabilen bireyler, mevcut bir tehdidi pozitif sonuçlarla ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla benzerlik gösteren durumlarda stresle baş edebilme boyutu büyük bir önem taşımaktadır (Şahin, vd., 2009, s. 251).

1.4.3.5. Genel Ruh Hali

Bar-On'un modelinin, diğer duygusal zeka modellerinden ayrılmasını sağlayan boyut genel ruh hali boyutudur. Genel ruh hali, pozitif duygulardan beslenebilme ve mutluluk duyarak olumlu bir biçimde kendini ifade edebilme anlamını taşır. Genel ruh hali boyutu, mutluluk ve iyimser olma olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar ise şu şekilde tanımlanabilir (Tingaz ve Hazar, 2014, s. 746);

1. Mutluluk; bireylerin kendi yaşamlarından razı olmaları, kendileri ve diğer bireylerle mutlu olabilmeleri gibi olumlu pek çok duyguyu ifade etmektedir.

2. İyimser Olma; olumlu yani iyi bir ruh hali içinde olmak, aynı zamanda da bu durumu sürdürürebilmek şeklinde tanımlanabilir.



Şekil 4. Etki-Duygu- Ruh Hali İlişkisi

Kaynak: (Goleman, 2000, ss. 21).

Şekil -4 incelendiğinde, etki-duygu-mood yani ruh hali arasındaki ilişki incelendiğinde etkilerin duygular ve ruh hali üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Aynı zamanda duygularla ruh halinin de birbirini etkilediği söylenebilir. Duygular; belli olaylar sonucunda oluşmaktadır ve anlıktır. İnsanların doğal yapıları içinde bulunan duygular, genellikle mimikler aracılığıyla ifade edilmektedir. Buna istinaden ruh hali (mood) ise; genel olmakla birlikte netlik göstermemektedir. Uzun süreli olmakla birlikte düşük ya da yüksek olarak genelleyebilir Ruh hali, duygular gibi mimiklerle ifade edilememekte ve bilişsel özellik taşımaktadır.

Genel ruh hali boyutu; bireylerin hayata bakış açılarını, hayatlarıyla alakalı duygularını ve yaşamlarından almış oldukları zevki ölçmektedir. Genel ruh hali iyi olan bireyler, yaşamdan zevk alabilen, mutlu, iyimser ve neşeli kişilerdir. Aynı zamanda insan ilişkilerinde birleştirici özelliğe sahip olmakla beraber stres ve problem çözme toleransında da etkilidirler (Schutte, vd., 1998, ss. 168-169).

1.4.4. Cooper ve Sawaf Modeli

Duygusal zekaya yönelik geliştirilen modellerden biri de Cooper-Sawaf'ın ortaya atmış olduğu duygusal zeka modelidir. Duygusal zeka kavramı Cooper-Sawaf tarafından işletme ortamında incelenmek suretiyle liderlik ve zeka boyutları kapsamında araştırmaya alınmıştır. Cooper ve Sawaf duygusal zekanın duygusal zindelik, duygusal simya, duygusal derinlik ve duygusal okur-yazarlık olmak üzere dört köşe taşı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu model; bireylerin kendi değerlerini ortaya çıkarmasına, baskı altındayken de verimliliğini arttırmasına ve diğer görüşlerin de üstünde bir güç elde etmelerine dayanmaktadır. Bu modelde duygusal farkındalık kavramı, duygusal dürüstlük kavramıyla açıklanmaktadır. Diğer modellerde kullanılan stres yönetimi kavramı da duygusal enerji ve genel sağlık boyutları ile ifade edilmiştir. Duygusal enerji, sakin kalmanın bireylerin potansiyellerini nasıl arttırdığına vurgu yapmaktadır (Avşar ve Kaşıkçı, 2010, s. 6).

Tablo 6. Cooper ve Sawaf Modeli'nin Diğer Modellerle Kıyaslaması

COOPER VE SAWAF MODELİ	MAYER VE SALOVEY MODELİ	GOLEMAN MODELİ
Duygusal okur-yazarlık: Kişinin kendi duygularının farkına varması, anlaması ve diğerlerinin potansiyellerinin etkin kullanmalarına yardımcı olmasıdır.	Kendini farkındalık	İç sesimizi ve tercihlerimizi belirlemek
Duygusal zindelik: Duygusal olarak esnek olma, kişinin hem kendisine hem de başkalarına hata payı tanınmasıdır.	Duyguların yönetilmesi	Kişinin içi sesinin, dürtülerinin kontrol edilmesi
Duygusal derinlik: Kişinin yaşamını belirleyen potansiyelini keşfetmesi ve bunun sorumluluğunu üstlenmesidir.	Kendinin motive etme	Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırma ve rehber olarak duyguların kullanılması
Duygusal simya: Duyguları değersiz değil, değişimin kaynağı olarak, zeka kıvılcımı olarak değerlendirebilmektir.	İlişki yönetimi	Diğerlerinin duygularını, gereksinimlerini ve ilgilerini fark etme ve diğer insanlarca istenilen özelliklere sahip olmadaki beceriklilik

Kaynak: (Schutte, vd., 1998, s. 170).

Tablo – 6’ de görüldüğü gibi, Cooper-Sawaf’ın modelinde duygusal okur-yazarlık olarak adlandırılan boyut, Mayer ve Salovey’in modelinde kendini farkındalık olarak ifade edilirken Goleman’ın modelinde iç sesimizi ve tercihlerimizi belirlemek şeklinde yer almaktadır. Cooper-Sawaf’ın modelinde duygusal zindelik olarak adlandırılan boyut, Mayer ve Salovey’in modelinde duyguların yönetilmesi olarak ifade edilirken Goleman’ın modelinde bireyin dürtülerinin ve iç sesinin kontrol edilebilmesi şeklinde yer almaktadır. Cooper-Sawaf’ın modelinde duygusal derinlik olarak adlandırılan boyut, Mayer ve Salovey’in modelinde kendini motive etme olarak ifade edilirken Goleman’ın modelinde hedeflere ulaşabilmeyi kolaylaştırma şeklinde yer almaktadır. Son olarak ise Cooper-Sawaf’ın modelinde duygusal simya olarak adlandırılan boyut, Mayer ve Salovey’in modelinde ilişki yönetimi olarak ifade edilirken Goleman’ın modelinde diğer bireylerin duygularını, ilgilerini ve gereksinimlerini fark etme şeklinde yer almaktadır.

Sawaf ve Cooper’ın modeline göre duygusal zeka; bireylerin enerjilerini, ilişkilerini, bilgilerini ve duyguların gücünü kaynak şeklinde anlama, etkili olarak kullanma ve duyumsama yeteneği olarak tanımlanabilir. Sawaf ve Cooper’ın duygusal zeka modeli; duygusal simya, duyguları öğrenmek, duygusal derinlik ve duygusal zindelik olmak üzere 4 alt boyuta ayrılmıştır. Bu alt boyutlar kısaca şu şekilde açıklanabilir (Cooper ve Sawaf, 1997, s. 404);

1. Duygusal Simya; ortaya çıkan problemlerin fırsata çevrilmesini sağlar. Ortaya çıkan problemler karşısında farklı çözümler üretilerek yaratıcılık yeteneği desteklenmektedir.

2. Duyguları Öğrenmek; enerji, geri bildirim, ilişki, duygusal dürüstlük, sorumluluk, farkında olma aracılığı ile bireysel güven ve etkinlik inşa etmektedir.

3. Duygusal Derinlik; duygusal derinlik sayesinde duygusal zeka güçlenerek zenginleşmektedir. Duygusal derinlikle dürüstlük, hayatı uyumlu duruma getirme ve sorumluluk mümkün olmakla birlikte vicdanı dinleme söz konusudur.

4. Duygusal Zindelik; inanılrlık ve güvenilirliği arttırmakla birlikte duyguların tanınmasında da bağışlanmayı, pratik olmayı sağlamaktadır.

Sawaf ve Cooper kendi modellerine uygun olabilecek bir duygusal zeka haritası ortaya koymuşlardır. Söz konusu haritanın kullanılması, insanların mevcut olan duygusal zekalarından, zayıf ve güçlü taraflarından haberdar olmalarını

sağlayan bir araçtır. Orioli ve Coope, yeterlilik düzeylerinin yalnız başına incelenmesinin EQ gibi bir karmaşık yapıya sahip alanlar için yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmacılar, bireylerin inanışlarının ve değerlerinin, şimdiki çevrelerinin EQ boyutu içine katılması gerektiği üzerinde durmuşlardır (Cooper ve Sawaf, 1997, s. 404).

Tablo 7. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli ve EQ Haritası

Boyutlar	Alt Boyutlar	Boyutlar	Alt Boyutlar
Duygusal Okuryazarlık	1. Duygusal Dürüstlük: Gerçek duygusal bilgiyle hareket etme	Duygusal Derinlik	9. Özgün Potansiyel ve Amaç: Kişinin, kim olduğuna ve kendi amacının ne olduğuna karar vermesi
	2. Duygusal Enerji: Duygu ile enerji arasındaki bağı algılama. Sakinliğin motivasyon artışını kolaylaştırması gibi.		10. Adanmışlık; Duygunun, kişiyi motive etmesi, zekâsına olumlu katkı sağlaması
	3. Duygusal Geribildirim: Duygunun bir işaret olarak değerlendirilmesi		11. Dürüstlüğü Yaşamak: Doğruluk ve ahlaki değerlere sıkı sıkıya bağlılık
	4. Pratik Sezgi; Sezginin, duygusal bilgi olarak değerlendirilmesi ve sezgiyle hareket edilmesi		12. Yetki Olmadan Etki; Otoriteden ziyade duygusal potansiyeli hesaba katacak tarzda davranış sergileme
Duygusal Zindelik	5. Öz Varlık: Kişinin duygularını dinlemesi, kendi inancını, düşüncesini değerlendirmesi	Duygusal Simya	13. Sezgisel akış: Bir olaya kendini tamamen verme, zor bir şeyi başarma için kendini zorlama
	6. Güven Çemberi: Kişinin kendisine ve başkalarına güvenmesi ve onlar tarafından güveniliyor olması		14. Düşüncesele--zaman değişimi: Düşünce ve duygularda geleceğin belirsizliğine karşı üstün bir performans gösterebilme
	7. Yapıcı Hoşnutsuzluk: Farklı görüşlerden, üretken fikirlerin oluşturulması		15. Fırsatı sezinlemek: Şimdiki zamanın ve geleceğin farkında olma ve hissedebilme
	8. Esneklik ve Yenilenme: Kişinin kontrolü dışında olan durumlarda bakış açısını yenilemesi		16. Geleceği yaratmak: Geçmişten ayrı, üretken değişim sürecine girebilme
EQ Sonuçları: Fiziksel, ruhsal sağlık, yaşam kalitesiyle ilgili algılamalardan oluşmaktadır.			

Kaynak: (Cooper ve Sawaf, 2000, ss. 200-201).

Tablo -7 incelendiğinde, Cooper ve Sawaf'ın modelinde duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak üzere toplam 4 boyut vardır. Duygusal okuryazarlık boyutu; duygusal dürüstlük, duygusal

enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgi olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal zindelik boyutu: öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilenme olmak üzere toplam 4 boyuttan oluşur. Duygusal derinlik boyutu; özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak, yetki olmadan etki olmak üzere toplam 4 boyuttan oluşur. Duygusal simya boyutu ise; sezgisel akış, düşüncesele zaman değişimi, fırsatı sezinlemek, geleceği yaratmak olmak üzere toplam 4 boyuttan oluşmaktadır. Tabloya göre bütün boyutlara ait EQ sonuçları; hayat kalitesi, ruhsal ve fiziksel sağlıkla ilgili pek çok algılamadan meydana gelmiş olduğu ortaya çıkmıştır.

Duygusal Simya; duyguları meydana getirebilme yeteneği olarak da tanımlanabilen duygusal simya, ilişki yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Duygusal simya aynı zamanda diğer bireylerin duygularını, ilgilerini ve ihtiyaçlarını fark etme becerisi olarak tanımlanabilir (Aslan ve Özata, 2006, s. 198).



Şekil 5. Simya ve Simyacılar.

Kaynak: (Yüksel, 2013, s. 80).

Simya kavramı, Mısır kökenli olmakla birlikte ruhsal gelişme olarak da tanımlanabilir. Simya olgusu gerçek anlamda dönüşüm sanatı olmaktadır. Duygusal simya, hasta olanı, kirli olanı pek çok süreçten geçirme yoluyla mükemmel ve arınmış olana dönüştürebilmeyi amaçlamaktadır. Simyanın öğreniminin temeli inisiyasyona dayanmakla birlikte kullanılmakta olan semboller, yalnızca eğitimleri geçebilen bireyler tarafından anlaşılmalıdır. 12. asırdan beri simya kavramı Batı'da ölümsüzlük iksiri, basit metallerin altına çevrilmesi ve evrensel bir şifa olarak görülmüştür (Yüksel, 2013, s. 80).

1.4.5. Boyatzis-Goleman- Haygroup Modeli

1999'da Boyatzis-Goleman- Haygroup'un geliştirmiş olduğu Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI), Haygroup tarafından halen değerlendirilmeye devam etmektedir. Duygusal zeka olgusuna dayandırılmış liderlik yeterliliğini ölçmeye yarayan ECI-360, üç sorudan oluşan ölçektir. ECI-360'ın yanı sıra kendini değerlendirme formu yani self-report da 100 sorudan oluşmakta olan bir ölçektir (Boyatzis ve Goleman, 1999, s. 260).

Tablo 8. Goleman-Boyatzis-HayGroup Duygusal Zekâ ve Liderlik Yeterlilikleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Boyutlar	Alt boyutlar
Öz bilinç	Duygusal Öz-Bilinç	Sosyal Bilinç	Empati
	Öz değerlendirme		Örgütsel Bilinç
	Özgüven		Hizmet
Öz Yönetim	Özdenetim	İlişki Yönetimi	Esin Kaynağı Olma
	Saydamlık		Etkileme
	Uyumluluk		Başkalarını Geliştirme
	Başarma Güdüsü		Değişim Katalizörlüğü
	İnisiyatif		Çatışma Yönetimi
	İyimserlik		Ekip Çalışması/ ve İşbirliği

Kaynak: (Boyatzis ve Goleman, 1999, s. 262).

Tablo –8 incelendiğinde, Boyatzis-Goleman- Haygroup duygusal yeterlilik envanterinin; öz-bilinç, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi olmak üzere 4 boyutu bulunmaktadır. Öz bilinç boyutu kendi içinde; duygusal öz-bilinç, öz değerlendirme ve özgüven olmak üzere 3 alt boyuta ayrılmaktadır. Öz yönetim boyutu; özdenetim, saydamlık, uyumluluk, başarma güdüsü, inisiyatif ve iyimserlik olmak üzere 6 alt boyuta ayrılmaktadır. Sosyal bilinç boyutu; örgütsel bilinç ve hizmet olmak üzere 2 alt boyuta ayrılmıştır. Son olarak ilişki yönetimi boyutu ise; esin kaynağı olma, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi, ekip çalışması ve işbirliği olmak üzere 6 alt boyuta ayrılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini; bireylerin normlar, beklentiler, değerler sisteminden geçen, iş ve iş koşullarına bağlı olarak gelişen içsel tepkiler olarak tanımlanmaktadır. İnsanların işlerine karşı tutumlarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyen en önemli faktördür. İş tatminini belirleyen; iş yerinde sağlanan fırsat ve imkanların bireylerin beklentilerini karşılama derecesidir. Ayrıca iş tatmini, beklentilerle gerçekleştirenler arasındaki farklar olarak da tanımlanmaktadır (Sudak ve Zehir, 2013, s. 142).

Bireyin işletmelerde fiziksel ve ruhsal yapısıyla bütün olarak bulunduğu, kendisinin bir makine olmadığı ve işletmeleri etkilediği düşüncesi öne çıkmaktadır. Bireylerin ihtiyaçları, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Psikolojik ihtiyaçların tatmin edildikçe arttığı tespit edilirken, fizyolojik ihtiyaçların tatmin edildikçe azaldığı tespit edilmiştir. Çalışanların iş tatmininde devamlılık sağlanmasının, çalıştığı yere olan bağlılıklarını da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. İş tatminsizliği olan durumlarda ise; çalışanlar olumsuz davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar nedeni ile etkinlik ve verimlilik olumsuz etkilenmektedir. Bunun yanında çalışanın sağlığının da bozulması işletmeye ayrıca bir külfet getirmektedir (Aşan ve Erenler, 2008, s. 208).

Çalışanların bedensel ve psikolojik sağlıklarının yanında motivasyonlarının da yüksek tutulması, iş tatmininin sağlanması bakımından son derece önemlidir. Çalışanlar, buldukları işletmeleri sadece ekonomik beklentilerinin karşılandığı yer olarak görmemekte, sosyal ve duygusal gereksinimlerinin tatmin edilmesini istemektedir (Tuzcu, 2016, s. 161).

İş tatmini kavramının birçok kavramlarla yakından ilgili olduğu bilinmektedir. Bu kavramlara; yabancılaşma, işgücü devri, müşteri tatmini, performans, çatışma, devamsızlık ve örgütsel vatandaşlık gibi örnekler verilebilir. İş tatmininin etkilediği kavramların gerek çalışanları gerekse işletmeleri doğrudan etkilemesi, iş tatmininin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörlerin iyi olması onların performanslarını etkin şekilde kullanmalarını sağlamaktadır. Çalışanların iş tatminsizliğinin sonucunda; iş bırakma, disiplinsizlik, sabotaj ve devamsızlık gibi olumsuz davranışlar bulunmaktadır. İş tatmininde yaşanan düşüşlerin; ceza ve ödül sisteminde adaletsiz uygulama, terfi sistemlerinde yapılan yanlışlıklar, iş ortamındaki uygunsuzluklar, işte kullanılan aletlerde yetersizlik, fiziki şartlar ve ücret adaletsizliği gibi sebepleri bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanların aleyhine yapılan eksik ya da hatalı uygulamalar iş tatmini algısının azalmasına neden olmaktadır. Daha rekabetçi ve başarılı bir kurum oluşturmak isteyen yöneticilerin, kalite felsefiyle yönetilen iş tatmini uygulamalarını artırarak hayata geçirmeleri gerekmektedir (Soysal ve Tan, 2013, s. 45).

Teknolojik ve ekonomik koşulların sürekli değişmesi ve artan rekabet, işletmelerin başarılı olabilmek için daha yenilikçi, hızlı, esnek ve girişimci olmalarını gerektirmektedir. Ortaya çıkan bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için işletme çalışanlarının yaratıcılıklarının desteklenmesi önemlidir. Kişilerin fikirlerini açık bir şekilde ifade edebileceği, ihtiyaç gördükleri kaynaklara ulaşabileceği, hedeflerine ulaşmalarında bir yöntem belirleyebileceği ve yaptıklarını anlamlı ve önemli bulabileceği iş ortamlarında yaratıcı fikir ve ürünlerin fazlalaştığı tespit edilmiştir (Yılmaz, vd., 2010, s. 50).

İşle tatmini, farklı bir ifade ile işe karşı tutumun olumlu olduğu durumlarda ortaya çıkacak bir seri yönetsel ve davranışsal sonuçlar olduğu görülebilir. “Çağdaş yönetim” anlayışı konusunda iş tatmini önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Bütün bunlardan önce iş tatmini sosyal bir sorumluluk ve ahlaki bir gereklilik olmaktadır. Kişilere göre çalışmak, şüphesiz bir gereklilik olarak görülmektedir. Birey yaşamının önemli bir kısmında işyerinde bulunma, çalışmayı isteme durumundadır. Yöneticiler ile yönetim kademesi ise işyerlerini rahat, ödüllendirici bir hale getirmek zorunluluğundadır. Sağlık kişilerin genel fiziksel hallerini nasıl gösteriyor ve mühimse, çalışanların genel hallerini yansıtabilmesi bakımından iş doyumunu da önem arz etmektedir. İş tatmin düzeyinde de, sağlıkta olduğu gibi tanı, tedavide önemlidir. Çalışanın iş tatmini ise onun duygusal durumlarını göstermektedir. İş tatmini ile yaşam doyumunun arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Yılmaz, vd., 2010, s. 51).

İş tatmini konusunun çok boyutlu olup olmadığı tartışmalıdır. İş tatmininin tek boyutlu olması; bireylerin işlerinde tatmin veya tatminsizlik hissetmeleri anlamına gelmektedir. Çok boyutlu olması ise; bireylerin, işlerinde bazı sebeplerden dolayı tatminsizlik hissederken, diğer sebeplerden dolayı tatmin olmaları halidir. Örneğin; çalışanın bir işin yönetim veya iletişim şeklinden dolayı tatminsizlik hissederken diğer taraftan işin doğasından dolayı tatmin olmasıdır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s. 166).

2.1.2. Kişinin İşinden Memnun Olma Derecesi

Bir kişinin işinden memnun olma derecesini değerlendirebilmek için, o çalışana ve işe ait faktörlerin ele alınmasını gerektirmektedir. İşe ait faktörler çalışma arkadaşı, maaş, yönetici davranışları, terfi imkânları ve işin kendisini kapsamaktadır. Çalışana ait faktörler ise çalışanın ihtiyaçları, ihtiyaç duyduklarının şiddeti, kişilerin yapısı ve duyguları ile ilgilidir (Yumuşak, vd., 2012, s. 73).

2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini sağlanmış olan çalışanlar, motivasyonlarının artırılması için hazır duruma gelmektedir. İşlerin kötüye gittiğini ortaya koyan en iyi kanıtlardan biri çalışanların iş tatminlerinin az olmasıdır. İş tatmininin sağlanamaması, gizli şekillerde isteğe bağlı işgücü devir oranı ile işe olan bağlılığın azalmasına, iş verimliliklerinin ve iş başarısının düşmesine, işin yavaşlamasına, iş şikâyetlerinin ve iş kazalarının artmasına sebep olabilmektedir. Çoğunlukla iş tatminleri, motivasyona zemin hazırlayıp onu etkilemekte olan bir etmen şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İş tatminleri fazla olan çalışanların işletmedeki amaçlar doğrultusunda davranış değişikliğinin sağlanması ve güdülenmesi oldukça kolay olmaktadır. Gösterilen performanslara göre ödüller veriliyor ise ve eşitlik teorisinde açıklandığı şekilde adil olarak algılanıyor ise çalışanların iş tatminleri arttırılarak örgütsel başarı sağlanabilmektedir (Akinci, 2002, ss. 7-8).

2.2.1. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bunların başında çalışma şartları, işin niteliği, ücret, terfi olanakları, yönetimin tutumu ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler gibi birçok etken araştırmacıların iş tatminlerinin ölçümleri üzerinde durduğu konular olmaktadır (Robbins, 1986, s. 916).

İş tatminine yönelik değişkenler birey, grup ve örgütsel seviyede ele alınabilir. Örgütsel düzeyde ele alınan özellikler şu şekilde sıralanabilir (Robbins, 1986, s. 918);

1. Örgüt yapısı
2. Örgütsel kültür
3. Fiziki çevre
4. İş tasarımı
5. Çalışma ortamı tasarımı
6. Stres
7. Performansların değerlendirilme sistemi
8. Ödüllendirmenin grup düzeyindeki özelliği
9. Statüye uygunluk
10. Rol çatışmaları
11. Gruptaki bağlılık
12. İletişimin kesin olması
13. Çatışmanın birey düzeyindeki özellikleri
14. Algılama
15. Medeni hal.

İş tatmini bireyler arasında değişim göstermektedir. İş tatmini bireylerin değerlerine ve önem derecelerine göre değişebilmektedir. Örneğin bir çalışan için işinde yükselme derecesi ön planda olurken diğer kişi için ise ücret birinci planda olabilir. Çalışanın işyerinde ihtiyaçlarını karşılayabileceği bir ücret alması, istediği işte çalışması, gereksinimlerinin çoğunun karşılanması, istediği olanak ve koşulların bir kısmını da olsa bulabilmesi, hiç şüphesiz maddi ve manevi doyum sağladığı için gerek iş dışında gerekse işinde mutlu olacağı söylenebilir. İsteklerinin daima ertelendiği bir alanda çalışan, istediği işte çalışamayan, isteklerini karşılayamayan bir birey olumsuz duygular yaşayacağından iş dışı ve iş yaşamı olumsuz olarak etkilenmektedir (Örücü, vd., 2006, s. 40).

Yöneticiler, işletmelerinde çalışmakta olanların iş tatminlerinin fazla olmasını istemektedir. Dolayısıyla iş tatminlerini yükseltmek ve sağlamak amacıyla tecrübelerine, olanaklarına göre çok çaba harcamaktadırlar. Örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşılması için önemli unsurlardan biri olarak görülen iş tatminlerinin yükseltilmesi ve sağlanması amacıyla iş tatminlerini etkileyen unsurlar ile ilgili

sağlıklı bilgilere sahip olunması gerekmektedir. Çalışanın işine olan genel tutumunu etkileyen unsurların birbirleriyle etkileşim halinde oldukları görülmektedir. Bir etken olarak çalışanlar, iş tatminlerini sağlayabilmek için önemli etkilere sahip de olsa tek başlarına belirleyici rol oynayamamaktadır (Akinci, 2002, s. 4).

İş tatminini olumlu yönde etkileyen değişkenlerden birisi de takım desteğidir. İş ortamlarında beraber çalışan bireylerin, birbirine bağlı kalması, birbirinin fikir ve düşüncelerini desteklemeleri, takımdaki bireylerde çeşitlilik bulunması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İşin iddialı olması, iş tatmini üzerinde olumlu etkilere sahip değişkenlerden biridir. İşletmelerde çalışanların yaptığı işlerin önemli, iddialı, ilgi çekici bulunması iş tatminlerini arttırmaktadır. Kısaca çalışanların işlerinin anlamlı ve önemli bulunması, özgür davranabilmeleri, yönetimin destekleyici olması, fikirlerine kaynak ayrılması, bir iş ortamında iş tatmininin artmasını ve çalışanların işinden ayrılma yöneliminin azalmasını sağlamaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000, s. 247).

İş, bireyin belirli zamanlarda ve belirli bir örgütsel alanda gerçekleştirdikleri görevler ile işyerine sağladıkları katkı ya da değerler olarak tanımlanabilir. Çalışanın iş doyumunun sağlanmasında, onun iş ortamına ve iş tutumuna olan bağlılığında birçok faktör etkili olmaktadır. Faktörler, bilgi ve beceri gereken işlerden, çalışana işin sunduğu sosyal ve ekonomik katkılara kadar uzanmaktadır (Akinci, 2002, s. 7). Bu kısımda, ücret, iş yerinde yalnızlık, sosyal güvenlik ve emeklilik planları, esnek çalışma şartları ve sosyal uğraşlar konuları izah edilecektir.

2.2.1.1. Ücret

İşverenler, iyi bir yönetim tekniği uygulayarak ücretlerin artışıyla çalışanların verimliliklerini de arttırarak üretim de artış sağlayabildiklerinde, çalışanların ücretlerinde yapılan artışların hizmet ve mal fiyatlarını etkileyebilmesi tamamen ya da kısmen engellenebilir (İmamoğlu, vd., 2004, s. 168).

İşletmede üretilen hizmet ve malların fiyatıyla işletmeye olan maliyet ve çalışanların ücret seviyesi birbirleriyle ilişkilidir. Dolayısıyla, işverenler, sendika gibi kuruluşların etkisi ve istenilen özelliklere uygun çalışanın bulunmaması ile ücret düzeylerinde artış sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Hizmet ve mal fiyatları da bunlara bağlı şekilde artış göstermektedir. Burada çalışanların fonksiyonları da büyük ölçüde önem taşımaktadır (Karaman ve Altunoğlu, 2007, s. 308).

Çalışan bireyler, sürekli olarak yüksek düzeyde para kazanabilmeyi amaçlamaktadır. Para yani ücret, işletmelerde çalışan ile yönetici arasında sıklıkla konuşulmakta olan konulardan biridir. İşletmelerde ücretin yükselmesi ile birlikte çalışarlardaki beklentiler de artış göstermektedir. Çalışan ücretlerinde meydana gelen artış çoğu zaman yeterli gelmemektedir. İşletmelerde ücretin önemli bir yeri olmasının birçok sebebi vardır. Bu sebeplerden birkaçı şu şekilde sıralanabilir (İmamoglu, vd., 2004, s. 169-170);

1. Ücret, kişinin yaşayabilmesi için gerekli birtakım koşulları sağlamakta dolayısıyla çalışarlarn daha çok çalışmaları için de motivasyon kaynağı olmaktadır.

2. Ücret, çalışarlarn yalnızca işyerindeki değil, aile içinde, arkadaşlarının arasında, kısacası çevresinde diğer gruplarla arasında olan statüsünü göstermektedir.

3. Çalışarlarn ücretlerinde meydana gelen artış, işlerindeki başarının onaylanması anlamına da gelmektedir.

4. Ücret artışı çalışarlarn sosyal hayatında olan eksikleri giderebilecek güçteki bir araç gibi görülmektedir.

2.2.1.2. İş Yerinde Yalnızlık

Hayat tecrübelerinden birisi olarak bilinen yalnızlık, kişinin istediği gibi bir sosyal ilişki düzeyine erişememesinden dolayı tedirginlik hissiyatı veren bir çeşit psikolojik durum olarak tanımlanabilir. Nüfustaki artışın ön plana çıktığı modern kent yaşamı ve gelişen bilgisayar teknolojisiyle yalnızlık oldukça önemli bir problem haline gelmektedir. Yalnızlık olgusu bu nedenle, günümüzdeki şartlar altında sanıldığından daha fazla karşımıza çıkan bir problem olmaktadır. Çalışma ortamları, bu şekildeki duyguların yaşanabilmesi bakımından oldukça zengin bir alan olmaktadır. Çalışma ortamında bireyler; gelişigüzel selamlaşmalardan iş anlaşmalarına kadar gidebilecek bağlantı ağları içerisinde bulunmaktadır. Sözü edilen ağlarda sıklıkla; üzüntü, kızgınlık, mutluluk, endişe gibi his ve duygular yaşanmaktadır. Çalışma ortamındaki her anın olumlu ilerleyebileceğini düşünmek de anlamsız olabilir (Demirbaş ve Haşit, 2016, s. 138).

Bireyler, yaşamları boyunca yapıları gereği sürekli iletişim halindeki sosyal varlıklardır. Bireyin çalışma hayatında da sürekli olan iletişimin, uyumlulukla örgütsel olarak sürdürebilmesi için çalışarlarda sessizliğin hafifletilmesinde yönetimsel müdahaleler ve destekler önemli bir role sahip olmaktadır. Sessizlik

halinde görülen işten ayrılmanın, iş gücüne ait devir oranının artmasına sebep olan ve maliyet getiren bu ögenin etkisiz hale getirilmesi için aracı faktörlerin tespiti doğru yapılmalıdır (İmamoğlu, vd., 2004, s. 171).

İş hayatında yalnızlık; kişilerin genellikle yaşamış oldukları yalnızlık duygularından farklı şekilde, yalnızca görev yapılmakta olan ortamlarda aktif olan birtakım duyguların ifade biçimi olarak bilinmektedir. Örgütsel hayatın özünde bulunan ve sorunlara değişik şekillerde yaklaşma bilincinde olan örgütsel yaratıcılık; kişilerin ortaya koydukları yaratıcı düşüncelerin sonucunda üretilen icat ve buluşların meydana geldikleri Ar-Ge örgütleri içinde ayrı bir yere sahip olmaktadır (Demirbaş ve Haşit, 2016, s. 139).

2.2.1.3. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Sosyal güvenlik imkanları bulunmayan, sürekli olarak yaşlılık dönemini düşünmekte olan çalışan bir yetişkinin işine karşı motive olması ve güven duyması oldukça zor olabilir. Bu gününü güvence altına almak isteyen kişi, yarını da güvence altına alabilmek için kendini daha fazla çalışmak zorunluluğunda hissedebilir. Tedavi, sosyal yardımlar, emeklilik, tıbbi bakım vb. konular, sosyal güvenliliğin kapsama alanı içerisinde bulunmaktadır. Yarına güven ile bakmayan işçi, iş yerinde motive olmakta güçlük çekebilir. Yarına güven ile bakan çalışanlar işlerine daha fazla motive olmuş şekilde işyerine daha fazla katkıda bulunabilmektedir (İzgi, 2008, s. 86).

Sosyal güvenlik kavramı, bireylerin yaşlandıkları zaman yoksulluk çekmemeleri veya düzenli olan kazançlarının kesilmesi halinde yaşam standartlarında oluşabilecek keskin düşüşlerden korunmayı sağlamaktadır. İstihdam veya gelir koşullarına bağlı kalan yardımların sağlanabilmesinde yaşlı ve genç nüfusun davranışlarındaki değişikliklerden kaynaklanan ve de ölümden sonra meydana gelen maddi ihtiyaçların karşılanabilmesi amacıyla vergilerin toplanılmasına gerek duyulmaktadır. Çalışanların işine daha fazla motive olması, rahat çalışabilmesi ve daha verimli olabilmesi için sosyal güvence yapılması gerekmektedir (Acar ve Kitapçı, 2008, s. 78).

2.2.1.4. Esnek Çalışma Şartları

İşyerlerinde esnek çalışma sisteminin uygulanması çalışan bireyler açısından genellikle olumlu bir yöntem olarak görülse bile sistem iyi uygulanmadığı takdirde

işletmeler açısından birtakım olumsuz neticeler meydana gelebilmektedir. Esnek çalışma sistemlerini uygulamakta olan işletmenin çalışma şartlarının bu sistemle uyumlu olabilmesi gerekmektedir. İş ortamlarında esnek çalışma, günlük çalışılması gereken sürenin diğer günlere farklı bir şekilde dağıtılabilmesi veya iki-dört haftalık zaman dilimine haftalık çalışma süresinin birbirlerinden farklı olacak biçimde dağılmasıdır (Tozlu, 2011, s. 101).

İşletme tarafınca çalışanlara verilen görevler gününde veya haftasında yerine getirilecekse ve bu görevleri yerine getirirken herhangi bir saat mecburiyeti yoksa, çalışanlar bu görevleri yerine getirirken istedikleri zaman, istedikleri şekilde bir planlama yapabilmeleri esnek çalışma şeklinde ifade edilebilmektedir. Esnek çalışma sisteminin bir diğer avantajı ise çalışanların her gün kendilerine uygun olmayan saatte kalkıp hazırlanmasından da kurtulması şeklinde de ifade edilebilmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010, s. 13).

Esneklik kavramı, çalışan bireylerin çalışma türünü ve koşullarını kendi ihtiyaçlarına göre belirleme özgürlüğü şeklinde ifade edilebilir. Aynı zamanda esneklik kavramı, kimilerine göre taraflara, çalışma şartlarını ihtiyaca cevap verecek şekilde düzenleyebilme yetkisini veren, karşılıklı uzlaşma ile yapılan bir anlaşma; kimilerine göre ise çalışanın iş güvencesinin ortadan kaldırıldığı bir uygulama; olarak da tanımlanabilmektedir (Demir ve Gerşil, 2008, s. 69).

İşletmelerin esnek çalışma saatlerine sahip olmaları, personel bulabilmeyi kolaylaştırmakta aynı zamanda da çalışana çalışma günlerini seçebilme hakları vermektedir. İşletme bünyesinde esnek çalışabilme saatlerinin bulunması, çalışan bireylerin motivasyonlarının ve iş tatminlerinin artmasına; beraberinde ise işteki verimliliğin yükselmesine sebep olabilmektedir. Esnek çalışma şartlarına sahip olan bir işletmede işten ayrılmanın az olduğu aynı zamanda çalışanın devir hızında düşüş olduğu görülmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010, s. 14).

2.2.1.5. Sosyal Uğraşlar

Çalışanların işyerinde harcadıkları zamanının dışında kalan zamanlarını nasıl değerlendirdikleri, çalışma ortamında ki koşullar kadar çalışan moralini etkileyebilmektedir. Çalışma saatlerinin dışındaki zamanların iyi değerlendirilebilmesi ve çalışanlara birtakım sosyal imkanların sunulması gerekli görülmektedir. Çalışanların performanslarına göre; başarılı çalışanlara daha fazla

sosyal imkan sunulması, öteki çalışanların motivasyonlarını da olumlu bir biçimde etkilemektedir. Çalışana bu amaç ile kütüphanelerden, dinlenme ve spor tesislerinden yararlanabilme imkanları sağlanabilir; özel günler, geziler ve eğlenceler düzenlenebilir. Sosyal meşguliyetler, çalışan bireylerin kendi arasında kaynaşmasını sağlayıp, boş zamanını değerlendirmeleri ile birlikte sosyal faaliyete katılan çalışanların arasında liderin tespit edilmesi bakımından da önem taşımaktadır. Performans değerlendirmesinin sonucunda başarılı olduğu sonucuna ulaşılan birey, sosyal uğraş kullanılarak ödüllendirilir ve teşviklerin sonunda da bireysel olarak başarının artırılması sağlanabilmektedir (Bingöl, 2015, s. 72).

İşletmeler; halk, sendikalar, ortaklar, müşteriler gibi baskı ve çıkar gruplarının istekleri ile paylarına düşen birtakım sosyal sorumluluk görevlerini yerine getirme ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Sosyal sorumluluğun bazen isteyerek bazen de hukuki yollarla yapılması, gerekli ihtiyaç olarak görülebilmektedir. İşletmelerin, faaliyet gösterdikleri topluma ve çalışanlarına karşı birtakım önemli sorumluluklara sahip olduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluklar ile ilgili harcamalarda bulunmuş işletmeler, birtakım dezavantajlara da sahip olabilmektedirler. Dezavantajları olsa dahi, sosyal ve ekonomik hayatın önemli parçaları olan bazı işletmelerin sosyal sorumluluğu yerine getirerek çalışan bireylere sosyal bir uğraş ile ilgilenebilme imkanları sunmaları gerekebilir (Magliano, vd., 2000, s. 110).

2.2.1.6. İletişim

İşletme bünyesinde çalışan kişilerin ortak amaçları bulunmakla birlikte bu amaçları gerçekleştirebilmek için iletişim ve işbirliği içerisinde olmaları zorunlu hale gelmektedir. Kararlaştırılan amaçların yönünde gereken işlemleri gerçekleştirmek için örgüt içerisinde farklı bölümler, mevkiler ve kademeler oluşturulmaktadır. İşletme içinde değişik mevki ve kademeler arasında bulunan emir-komuta zincirini oluşturulması ve çeşitli faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması için güvenilir, etkili iletişim süreçlerine yani ağlarına ihtiyaç vardır. Bu süreçte bulunan tüm öğeler, birbirleriyle sürekli olarak ilişki içerisinde bulunarak bütün öğeler diğer tüm öğelerin tamamını sürekli olarak etkilemekte ve devamlı diğer öğelerden etkilenmektedir. İşletmeler tarafından bakıldığında ise iletişim herhangi bir işletmenin çalışanları ve çeşitli birimleri arasında duygu, bilgi, yaklaşım ve anlayış paylaşımlarını, paylaşma sürecinde her çeşit yöntem ve araç-gereçleri söz konusu aktarmayla alakalı farklı mesaj şekillerini ve kanalları içermektedir (Güngör ve Aydın, 2011, s. 78).

Çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması iş tatminini artırması, iletişim araçlarının kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Böylelikle üst ve astın aralarında herhangi bir gizlilik durumunun olmadığı vurgulanmakla birlikte güvenli bir ortamın oluşturulması da sağlanmaktadır. Çünkü işletme içindeki hiyerarşi genellikle üst ve ast arasında anlaşmazlıklara sebep olmaktadır. İletişim ve çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması, bu durumları yok etmekle birlikte iş tatmininin artmasına da katkıda bulunmaktadır (Gürüz ve Temel-Eğimli, 2008, s. 42).

Çalışanların birbirleri ile aralarındaki ilişkilerinin, işletme yöneticilerinin işletmedeki birimler arasında bulunan ilişkilerin kurgulanmış olduğu iletişim sistemleri; iş tatmininin sağlanması açısından bir zemin oluşturmaktadır. Söz konusu sistemler aynı zamanda motivasyon tekniğinin uygulanacağı bir ortam oluşturmaktadır. Teknikler ile bağlantıda olan örgüt içindeki koordinasyon, eğitim, değerlendirme, bilgi akışı, denetim ve karar alma gibi sistemlerin de temellerini oluşturmaktadır. İletişim ayrıca çalışanların işletmeyle ilgili bilgi elde edilebilmesini sağlamaktadır. Karşılıklı geri beslenmenin ve açık bir iletişimin söz konusu olmadığı durumlarda da işletme içinde güven kayıpları yaşanmakta, verimlilikler düşmekte ve belirsizlikler artmaktadır (Pekel, vd., 2001, s. 2324).

Çalışanlar arasında iletişim sağlanması ile işletme çalışanları; üstlerinin veya diğer çalışanların kendileriyle ilgili ne düşündüklerini, işleri nasıl yapmaları gerektiğini ve kendilerinden neler beklediğini öğrenme imkanı bulmaktadır. Örgütsel hayatta bilgilerin iletilebilmesi ve yönetsel olarak önem arz etmesinin yanında çalışanların olumlu tutum sergilemeleri açısından da iletişim büyük önem taşımaktadır. İletişimin yetersizliği, yokluğu veya eksikliği, örgütsel ortamlarda belirsizliklere sebep olmaktadır. İletişimde ortaya çıkan belirsizlikler, verimliliklerde düşmeye, düşük seviyede örgütsel bağlılığa, örgüte olan güvensizliğe, iş tatminsizliğine, stres, işten ayrılma ve devamsızlık eğilimlerinde artış meydana gelmesine sebep olmaktadır. İletişimin sağlanmasıyla belirsizlik ile baş edebilme imkanı sağlamaktadır (Vural ve Bat, 2010, s. 3349).

2.2.1.7. İş ve İşin Özellikleri

Toplumda yeterli ölçüde kabul görmemekte olan, aynı zamanda kendisini iş yaşamına hazırlarken kişi tarafından beklenmeyen işin yapılması durumunda, iş tatminleri azalır. Yapılan işin kişiye öğrenme fırsatlarını sunması, birtakım

sorumluluklar gerektirmesi, ilginç olması, iş tatminini sağlayan nedenlerdir (Kaşlı, 2011, s. 159).

Nitelikli ve doğru personelin seçilmesi, eğitim yönetim sistemlerinin aktif bir şekilde uygulanması, performans sistemlerinin kurulması gibi insan kaynakları süreçlerinin tesis edilebilmesi için işletme içindeki pozisyonların sahip olmaları gereken niteliklerin ve yapacakları işlerin belirlenmesi gerekir. Çalışanların yapacakları işlerin belirlenebilmesi için yapılacak olan işin farklı yöntemler ile incelenmesi önemlidir. Yapılmakta olan işler ayrı olarak incelenebildiği gibi farklı gruplarda aynı işi yapanlar da incelenebilmektedir. Yapılmakta olan işlerin incelemeye alınması; birebir görüşme, anket veya gözlemler ile olmaktadır. İş analizleri şeklinde isimlendirilen bilimsel çalışma; o işin yapılması için gerekli olan nitelikleri, incelikleri, işin özelliklerini araştırmaktadır. Çalışanın sorumlulukları, görevleri, sahip olmaları gerekmekte olan bilgi ile beceriler; davranışsal, fiziksel ve zihinsel özellikler belirlenmektedir (Kemer-Doğan, vd., 2018, s. 92).

2.2.2. Bireysel Faktörler

İş tatminleri ile ilişkilendirilen etmenlerden birinin de eğitim düzeyleri olduğu görülmektedir. Araştırmaların sonuçları değerlendirildiği zaman, eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin, eğitim seviyeleri düşük çalışanlara nazaran oldukça yüksek olduğu görülebilmektedir. Çalışanlar eğitim düzeylerine ve deneyimlerine uygun makamlarda yer almadıklarında, iş doyumları azalabilir, ayrıca mutsuz olabilirler. Bununla birlikte, yeterliliklerinden fazla beklentinin olduğu bir makamda bulunan çalışanlarda aşırı düzeyde endişe ve stres oluşabilir. Bu stresi yaşayan çalışanların iş doyumlarında da düşüşler meydana gelebilir (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 60).

İş tecrübesine sahip olmayan, kişilerin yanlış beklentileri de olabilmektedir. Kişiler zaman ilerledikçe iş hayatının gerçeklerini anlayabilmektedirler. Bireylerin yanlış beklentileri, bir eğitim kurumunun öğrencilerini fazla abartması, gençlerin yanlış beklentileri, bireyin kendi hayal gücü gibi faktörlerden kaynaklanabileceği gibi, iletişim ortamlarındaki yanlış bilgiler ve iş onayı esnasında aday kişinin mülakatını öne süren yöneticilerin yanıltıcı bilgi vermesinden de kaynaklanabilmektedir. Gerçek dışı beklentiler, zaman ilerledikçe çalışan bireylerin kişiliklerinde değişimlere neden olabilmektedir. İş tecrübesinde artış olan çalışan,

beklentisini iş hayatının gerçeklerine doğru çevirdikçe iş doyumları sağlanabilmekte, bazı çalışanlarda ise geçmiş yıllara karşın beklentisini değiştirmeyip iş doyumsuzluğuyla geçinebilmeyi öğrenmektedirler. Çalışan iş hayatını kavradıktan sonra iş doyumunu duygusunun vakte dayalı bir kavram olduğunu, gelecek tatminler için şu anda ki konumunda küçük doyumsuzlukları kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır (Gerekan ve Pehlivan, 2010, s. 51). Bu kısımda, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, hizmet süresi ve medeni durum konuları izah edilecektir.

2.2.2.1. Yaş

Yapılan bazı çalışmalar yaş ilerledikçe işe karşı duyulan tatminlerde artış olabildiğini göstermektedir. Araştırmalar genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha az iş tatmin seviyesine sahip olduklarını göstermektedir. Hamilton ve Wringt (1978), Loscocco ve Kalleberg (1983) yapmış oldukları çalışmalarda yaşın ilerlemesiyle ödülün de arttığını, bu durumun da genç çalışanlara nazaran yaşlı çalışanlarda daha çok tatmin yarattığını belirtmektedir (Arısoy, 2017, s. 1070).

Örgüt ya da işveren tarafından değiştirilmesi mümkün olamayan yaş, cinsiyet, kıdem, kişilik, eğitim seviyesi gibi birçok kişisel özellik iş ile alakalı tutumları ve iş tatminlerini etkilemektedir. İş tatmini ile yaş arasında ki ilişkinin olumlu olduğu tespit edilmiştir. Genç yaştaki çalışanların farklı işkollarına karşı aşırı beklentisinin olması ve yükselmesi, tatminsizliklerin de yükselmesi anlamına gelmektedir. Yaşın ilerlemesi ile birlikte alınan ödüllerin çeşitliliği, terfi olanağının artması da iş tatminlerinde artış olması konusunda önemli role sahip olmaktadır (Canan ve Oksay, 2015, s. 5).

İş tatmini ile yaş arasında belli bir zamana kadar doğru orantı söz konusu olmaktadır. Yaşlı çalışanın genç çalışana nazaran daha çok iş tatminlerine sahip olmasının sebebi ise zamanla takdir edilme, yükselme, başarı gibi beklentilerin düşmesidir. İş tatminini negatif etkileyen sebeplerden birisi, kişinin hızlı iş temposundan yaşı dolayısıyla daha yavaş tempolara düşebilmesidir. Yaşın ilerlemesinden kaynaklı olarak çeşitli rahatsızlıkların çıkması bireyin eski iş temposunda devam edebilmesine engel olmaktadır. Ayrıca, sosyal hayatta yapmış olduğu etkinlik ve aktivitelerin hızla azalması da tatminlerin azalması sonucunu ortaya çıkarabilmektedir (Yücel ve Ilgın, 2016, s. 626).

2.2.2.2. Cinsiyet

Cinsiyet kavramı; erkeklerin ve kadınların örgüt içerisinde farklı beklentilerin ve değerlerin içerisinde oldukları düşünülmektedir. Erkek ve kadınların rol-cinsiyet toplumsallaşmasında meydana gelen farklılıklar yönünden, erkekler başarı odaklı kadınlar ise işe odaklı olarak değerlendirilmektedir. Erkeklerin ve kadınların işe bağlılıkları ve işsel motivasyonları açısından farklı olabildiği söylenmektedir. Cinsiyet ve iş tatminleri arasında olan ilişkiyle ilgili yapılan araştırmalardan birinde kadınların erkeklere nazaran daha fazla iş tatminlerine sahip olabildikleri ve sebebinin kadınların işleriyle ilgili daha az beklentilere sahip olabildikleri ile açıklanmaktadır. İş tatminlerindeki cinsiyet ayrımının; yüksek eğitimliler, idari konumdakiler, gençler ya da profesyonellerin arasında güçlenmediği görülmektedir. Evliliğin de kadın çalışanların iş tatmini konusunda olumlu etkileri olduğu fakat erkek çalışanların iş tatminini etkilemediği sonucuna ulaşılmaktadır (Yücel ve Ilgın, 2016, s. 627).

İçerisinde buldukları kültürde demografik yapı, güç, başarı ve kontrol bakımından erkeğin egemen olduğu özelliklere sahipse o kültürde erkeğin egemen olduğu çalışma modellerinin desteklendiği görülmektedir. Erkeğin egemen olduğu çalışma modellerinin desteklendiği toplumda erkekler, toplum ve çalışma hayatlarında egemen bir güç şeklinde karşımıza çıkabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008, s. 208).

Cinsiyet kelimesi, kadın veya erkek olmak, erkekler ve kadınlar arasında olan ilişkilerle alakalı fırsatların? ve sosyal niteliklerin ifade edilmesi anlamına gelmektedir. Nitelikler toplumsallaşma süreci yolu ile ilişkiler ve fırsatlar şeklinde topluma uyabilecek bir biçimde yapılandırılmasının ardından öğrenilmektedir. Cinsiyet kavramı, belli bir durumda erkekler ya da kadınlardan beklenen, değer ve izin verilmiş kavramları da belirlemektedir. Bazı toplumlarda sorumluluklar, karar verebilme fırsatları, kaynakların kontrol edilmesi, kaynağa erişim ve üstlenilen faaliyet konularında erkekler ve kadınlar arasında eşitsizlikler ve farklılıklar bulunmaktadır (Aşan ve Erenler, 2008, s. 209).

2.2.2.3. Eğitim Seviyesi

Eğitim Seviyeleri; yapılan araştırmalara göre eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin iş tatmininin eğitim seviyesi daha düşük bireylere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu etkinin iş tatmininde olumsuz ve olumlu sonuçları olabilmektedir.

Olumsuz sonucu çalışan bireylerin beklentisinin eğitim seviyelerine göre artış göstermesi ve beklentilerinin karşılanamaması halinde sahip olduğu yüksek eğitim birikimlerinin iş tatminsizliklerine sebep olması; olumlu sonucu ise eğitim düzeyi yüksek bireylerin daha iyi işleri bulabilmesi dolayısıyla da tatmin seviyesinin yüksek olması şeklinde açıklanabilmektedir. Bazen eğitim seviyesi yüksek çalışan daha fazla ücret alması ve örgütsel ödüle daha fazla ulaşması mümkün olabildiğinden daha fazla iş tatmini yaşayabilmektedir (Yavuz ve Karadeniz, 2009, s. 511).

Sürekli olarak çalışan bireylerin gelişimi ve eğitimi, kurumsal ve bireysel performansların geliştirilebilmesinde önemli role sahiptir. Çalışanların geliştirilmesi ve eğitiminin stratejik prosedürü; organizasyon farklılığı oluşturabilmek, organizasyona dair her bilgiyi şekillendirmek, yaratıcılığı sağlamak, yaratıcılığa teşvik etmek gibi başlıkları kapsamaktadır. İşyerindeki performansı ve verimi arttırabilmenin bir diğer yolu ise çalışan bireylere ihtiyaçları olan eğitimlerin verilebilmesidir (Yenihan, 2014, s. 171).

Formal eğitim çalışanın iş bulmasında ve yükselmesinde etken olduğu kadar meslek içi eğitim de bu konularda çalışana katkı sağlamaktadır. Bu eğitim şekli doğrudan yapılan işle alakalı olduğundan aynı zamanda iş verimliliğine katkısı da önemli düzeyde olmaktadır. İşletmede yönetimin çalışana verilecek eğitimleri önemsemesi, işletmelerin başarılı olabilmesi için oldukça önemli olmaktadır (Adıgüzel ve Berk, 2009, s. 223).

2.2.2.4. Hizmet Süresi

Hizmet süresi arttıkça iş tatmininin yükseldiği görülmektedir. Çalışanın sürekli olarak iş değişikliği yapması iş tatminsizliklerinin önde gelen sebeplerinden biri olmaktadır. Bireyin iş hayatındaki statüsünde artış olması, takdir görmesi, işlerini daha doğru kavraması ve hepsinin çalışana verdiği işten tatmin olma duygusu hizmet süresiyle artmaktadır. Hizmet süresinde artış meydana geldikçe, işletmeler çalışanın ihtiyaçlarını karşılayarak personelin iş tatminini arttırmakta, ve örgüte bağlılık seviyesinin artmasını beklemektedir. Hizmet sürelerinin iş tatminlerini etkilemesinin diğer bir sebebi ise yeni işe başlayan çalışanın beklentilerinin fazla olması olarak görülmektedir. Yeni çalışanların gerçek dışı hayalleri olabilir. Terfi almak, yönetime katılmak gibi olguların nasıl gerçekleştiğini zaman içinde

kavrayabilen kişiler, tatminsizlik duygusu yaşayıp, hayal kırıklıklarına uğrayabilirler (Özer, vd., 2010, s. 30).

2.2.2.5. Medeni Durum

Örgütsel bağlılıkları etkilemekte olan bireysel faktörlerden biri de çalışanların medeni halleridir. Medeni halin, genellikle “örgütsel bağlılık” ile ilgili çalışmalarda kontrol değişkeni olduğu kabul edilir (Yenihan, 2014, s. 172).

2.2.2.6. Takdir Edilme Duygusu

Takdir edilme duygusu, kişilerin başarıya gittikleri yolun en başında yer almaktadır. Zamanında ve yerinde övülen, çalıştığından dolayı da takdir edilen bir işçinin iş doyumunu da bundan etkilenebilmektedir. Takdir edilmek, iş tatminini etkileyen unsurlardan biri olmakla birlikte takdir edilme çeşitleri, işletmeler ve ülkelerin arasında değişiklik gösterebileceği gibi işletmelerin içerisindeki konumlara göre de farklılık gösterebilmektedir. Çalışan bireylerin performanslarının gereğine en uygun şekilde takdir edilmesi, ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi, çalışanların yapmış oldukları işlerden her zaman gurur duymaları, sahip oldukları kariyerde ilerleyebilme fırsatlarından doyum sağlamaları iş tatminini de olumlu bir şekilde etkilemektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 5).

2.3. İŞ TATMİNİN ÖLÇÜMÜ

Psikolojik ve sosyal ölçümlerde ölçülmesi amaçlanan değişkenin direkt olarak gözlemlenmesi mümkün olmamaktadır. Doğrudan gözlemlenemeyen değişkenler ile ilgili bilgiler toplamak, ardından toplanan bilgileri sayısallaştırmak amacıyla kullanılmakta olan ölçüm aracına ölçek denilmektedir. Ölçekler genellikle alan araştırmalarında yaygın olarak kullanılan veri toplama araçlarıdır. İşletmedeki üyelerin tutum, düşünce ve algılarını ölçmek için birçok ölçek geliştirilmiştir (Kaya, 2007, s. 370).

İşletmelerdeki iş tatmininin oluşturulması sorununun ortaya koyulabilmesinde tedaviye geçilmeden önce teşhisin en iyi şekilde koyulabilmesi ve aynı zamanda işletmelerin iş tatmin seviyelerinin net bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Bu tespitlerin yapılması yöneticilerin sorumluluğunda olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 1).

İş tatminlerinin ölçümü için birçok analiz yöntemi geliştirilerek uygulanmıştır. İş tatminlerinin dökümü en çok bilinenlerdendir. Kişilerin tatmin yığılımı saptanmak istenmekte ve birey açısından değişik görünümüleri verilmektedir. İş tatmininin belirlenmesine yönelik taramalar, görüşmeler ve anketler ile sorulan soruların türlerine göre üç şekilde incelenir (Kaya, 2007, ss. 370-371);

1. Nesnel Taramalar; bu taramanın birçok çeşidi bulunmakla birlikte en çok kullanılmakta olan tür, şıklı soruların yer aldığı sorulardır. Soru sorulmuş olan bireyler sorunun bütün yanıtlarını okuyup kendilerine en uygun gelen şıklı işaretlemektedirler. Nesnel taramanın en negatif yönü, verilen yanıtların yönetim tarafınca düzenlenmesidir. Katılan bireylerin duygularını fazlasıyla yanlış yansıtmalarına ya da hiçbir şekilde yansıtamamalarına sebep olabilir.

2. Betimleyici Taramalar; yanıtları çalışanlar kendileri vermektedirler. Tepkiler güdümsüz veya güdümlü bir şekilde elde edilmektedir. Güdümlü sorular, çalışanın dikkatini işin belli bir tarafına toplayıp ona yönelik soru sormaktadır. Güdümsüz soru ise, çalışanların akıllarına gelenleri belirtebilmeleri de söz konusudur.

3. İzdüşel Taramalar; psikologlar veya psikiyatristler tarafınca bireylerin akıl sağlıklarının inceleyebilmek için geliştirilen kişilik testleri olmaktadır. İzdüşümlü teknikler, genel taramalarda kullanılamamaktadır.

2.3.1. Puanlama Ölçekleri ve Anketler

Anketler ve puanlama ölçeklerini, pek çok farklı gruba ayırmak mümkündür. Bu gruplar şu şekilde sıralanabilir (Arıkan, 2018, ss. 116-117);

1. *Cevaplayıcı Merkezli Ölçekler*; bildirmeye dayalı olan ölçmelerde görülmektedir. Ölçme, karşılıklı diyalog veya iletişimle gerçekleştirilmektedir. Anketler, tutum ölçekleri ve çoktan seçmeli testler bu bölüme dahildir. Cevaplayıcı veya katılımcı bireylerin vermiş oldukları bilgiler yardımı ile ölçme gerçekleştirilmektedir. Esas olan çapalayıcıların verdikleri bilgilerdir. Anket formu veya test soruları, kullanılmakta olan ölçme araçları, yani ölçeklerdir.

2. *Gözlemci Merkezli Ölçekler*; tek taraflı bakışa veya gözlemlemeye dayanmaktadır. Proje değerlendirme formları ve gözlem formları örnek olabilir. Gözlemcinin gerçeği yakalayabilmesi ve başarılı olması önem arz etmektedir.

Gözlem formunun yeterli ve uygun olması, tamamlanmış veya devam eden projeler ile ilgili değerlendirme raporundan reel durumun belirlenmesi yapılmaktadır.

3. *Mukayeseli Ölçekler*; objelerin direkt olarak karşılaştırılmalarını hedeflemektedir. Karşılaştırma yolu ile sonuç çıkarmaya ve anlamaya çalışılır. Tutumları veya nitelikleri kıyaslama yolu ile ortaya koymaktadır. Çiftli mukayese ölçeği, sabit toplam puan ölçeği, sıralama ölçeği, örnek olabilir. Uygulanması ve anlaşılması kolay olan, küçük farklılıkların belirlenmesi ölçeğin en iyi yönlerindedir. Genelleme yapabilme güçlüğü ve verilerin sırasal doğalarının olması bu ölçeğin negatif yönlerindedir.

4. *Mukayeseli Olmayan Ölçekler*; yapılacak olan mukayeseyi temel almayan ölçeklerdendir. Bağımsız bir şekilde ölçeklendirilir. Maddeli çoklu ölçekler ve sürekli ölçekler bu gruptandır. Ölçekteki denekler, belirlenen zamanda yalnızca tek nesneyi değerlendirmektedir. Kolay ve net uygulanan yöntemlerdendir.

5. *Sürekli Ölçekler*; belirlenen nitelikler zıt kutuplar arasında konumlandırılmaktadır. Aynı zamanda iki zıt kutup arası istenilen sayıda bölümlere ayrılabilmeyle birlikte bölmeler rakamlar ile gösterilebilir: Olumsuz=100, Olumlu=1 gibi.

6. *Tekli Ölçekler*; tek soru veya tek madde şeklinde ifade edilebilmektedir. Sabit toplam puan, çiftli karşılaştırmalar, sıralama, kategoriye ayırma, şekilsel / grafiksel ölçekler bu tür arasında yer alırlar.

7. *Çoklu Ölçekler*; sahip olunan nitelikler birçok maddeden meydana gelmektedir. Bütün maddeler aynı ölçekler üzerinden değerlendirilmektedir. Stapel ölçek, Semantik anlam farklılığı ölçeği ve Likert tipi ölçek bu grupta bulunmaktadır.

Hangi ölçeğin kullanıldığı fark etmeksizin davranış özelliklerinin ölçülebilmesi, beceri ve bilgi ölçümlerine nazaran daha karmaşık ve daha zordur. Üç sebepten dolayı kaynaklandığı söylenmektedir. Davranışsal nitelikler kararsız ve değişken yapıda olmaktadır (Arıkan, 2018, s. 118);

1. Bunları ölçebilmek için yüksek nitelikli ve çok elverişli araçlar çok yoktur.

2. Davranışsal olan nitelikler, ölçek yardımı ile karşılaştırılmamakta ya da karşılaştırılmaya uygun olmamaktadırlar.

Test tipinde seçenklere sahip olan; sabit toplamlar üstünden puanlamalı, sıralamalı, nümerik, likert ölçeği tarzında olan, grafiksel değerlendirme türünde, çiftli mukayese türündeki ölçekler geliştirilmektedir. Anket formunda kullanılmakta olan ölçeklerin titizlik ile geliştirilip, yeterli sayıda denek ile görüşülerek dataların güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlanması gerekmektedir. Anket sorularından birkaçının tekrardan sorularak anket kalitesinin yükseltilmesi veya rastgele seçilen denekler ile ikinci bir görüşme yapılabilmesi, anketteki ön testlerin yapılması iş tatmininin sağlanması açısından önem arz etmektedir.

2.3.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı

Kritik olay tekniği kullanıldığında dikkatli olunmasını gerektiren bazı hususlar vardır. Kritik olayın anlamlı birer rapor şekline getirilmesi amacıyla kritik olayların tanımlanma süreçlerinde katılımcılardan olayların detaylı tanımlarının, olayın çıktısının, sonuçlarının neler olduğunun tam olarak tanımlanması ve olayların içerisinde olan davranışların tarifinin yapılması gerekmektedir. Kritik olay kavramına “önemli olay” denmesiyle istenilen örneklere nazaran en iyi şekilde tanımlamalar yapılabilmesini sağladığını düşünmektedirler (Sezer ve Şahin, 2015, s. 13).

2.3.3. Görüşmeler ve Yüzleşme Toplantıları

İş tatminlerinin ölçümünde kullanılan diğer yöntem ise işçiler ile yüz yüze yapılmakta olan görüşmelerdir. İşçilere tutumlarıyla ilgili sorular ile kabul görülen aynı zamanda iyi bir şekilde geliştirilen ölçeklerin kullanılmış olunmasından daha da detaylı bulgular elde edebilmek mümkündür. Çalışanlara dikkatle sorulan sorular ve verdikleri cevapların sistemli bir şekilde kaydedilmesi ile işle alakalı farklı tutumlara yönelik bilgi elde edebilmek mümkün olabilir. Görüşmeler, kimi zaman işverenlerin en temel endişelerinin ve şikâyetlerinin tartışıldığı ortamlarda icra edilmektedir. Bu görüşmeler, karşı karşıya yapılan toplantılar şeklinde olabilmekte birlikte bunlar, planlanmamış veya planlanmış olabilir (Greenberg, vd., 1993, s. 172).

2.3.4. Anket ve Mülakat Yöntemi

İş tatminlerini, özel bir şekilde geliştirilmiş ölçeklerle ilişkilendirilmeden yapılmış olan mülakatlarla ya da belirli yaklaşımlar ile hazırlanan anketler ile de ölçmek mümkün olabilir. Mülakat yolu ile iş tatminlerinin ölçümü olayların

derinlemesine analiz edilmesine olanak vermektedir. Ankete yanıt veren bireyler, araştırmacıların daha derinlemesine analiz etmek istediği veya anlamadığı bir Őey söylediklerinde, mülakatı yapan bireylerin konuyu çok boyutlu bir duruma getirmesi ve ek sorular sorması mümkün olmaktadır. Mülakat yöntemlerinde araştırmacıların değerlendirmede objektif olması, cevap verenlerin tepkisini yanlış yorumlamaması ve dikkatli davranması gerekmektedir. Mülakatçıların araştırmacı yeteneklere sahip olabilmesi de sonuçları pozitif Şekilde etkilemektedir. Soruların sorulma Şekli ya da alınan cevapları en doğru biçimde kaydetmeleriyle elde edilmiş bulguların tamliğını etkilemektedir. Anket yöntemi ile iş tatminlerinin ölçümleri, ölçek tekniklerine nazaran daha pahalı yapılmaktadır. Yönetim kademesi yapılan araştırmaları desteklediklerinde, araştırmalar işçi ve yönetim ihtiyaçlarını hedefe alarak yapıldığında, anket en doğru biçimde uygulanmış olur. Aynı zamanda işletmeler elde edilmiş sonuçların uygulanmasına hazır ise anket yöntemi ile araştırmalar yapılmasının özel yararı da ortaya çıkmaktadır. Anket yöntemi ile araştırma yapılması öncelikli olarak yönetime işçilerin iş tatminleriyle ilgili genel bilgiler vermektedir. Araştırma esnasında alınan ilave bilgiler ile işletmelerde ki tatminsizlik veya özel tatmin faktörlerinin sebepleri saptanır, gruplar arasında hangisinin doyumsuzluğunun daha çok olduğu görülmektedir. Bu yöntem işletmelerde haberleşme fırsatlarını yaratmaktadır. Anketin hazırlanıp, uygulamaya koyulması ve alınan cevapların değerlendirilmesi esnasında yönetilenler ile yönetenlerin tatmine ilişkin konularda haberleşebilme fırsatlarını elde edebilmesi söz konusu olmaktadır (Bayrak-Kök, 2006, ss. 295-296).

2.3.5. İş Tatmini Türleri

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyetin bir ifadesi olmaktadır. Çalışanların iş yerlerinde manevi ve maddi doyumlarını sağlayarak örgüt ve kendisi için hedef durumuna gelmektedir. Çalışanların iş tatmini düzeylerini, esas olarak işin sonucunda oluşan tatmin olabilen dışsal tatmin ve iş esnasında oluşan tatmin olan içsel tatmin olarak iki ayrı grupta incelemek mümkün olmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 251).

2.3.5.1. İçsel İş Tatmini

İçsel iş tatmini, çalışanların yerine getirmiş olduğu görevlerin sonucunda duymuş oldukları olumlu duygular Şeklinde tanımlanabilir. Bundan dolayı içsel iş

tatmini çalışanın işine yönelik düşüncelerinin belirlenebilmesinde de önemli rollere sahip olmaktadır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, en iyi becerilere sahip kişileri bünyesine dahil etmesi, onların bireysel ve mesleki yeteneklerini geliştirebilmelerine zemin hazırlayarak çalışanların iş tatminlerini arttırmaları gerekmektedir. İşletmeler açısından vazgeçilmez kılınan kavramlardan olan, rekabet ve değişim olgularına istenilen sonuçların elde edilmesi için gereken çalışma halinin kazandırılması, öncelikli olarak bu olgulara uyumlu olabilecek olan insan kaynaklarının uygulanmasıyla mümkün olabilir. Görevlerini iyi yapabilen, gerekli donanım ve bilgilere sahip, kendilerini sürekli olarak değişen şartlara adapte edebilmekte zorluk çekmeyen çalışanların; işletmeye kazandırılıp elde tutulabilmesi işletmenin amacına ulaşması açısından önemli bir adımdır (Özler ve Ünver, 2012, s. 345).

İşletmelerde içsel ve dışsal olmakla birlikte iki çeşit iş tatmini vardır. İçsel iş tatminleri, çalışanın görev aldığı iş yeriyle ilgili bütün çabalara katılım göstermeyi gönüllü bir şekilde kabul etmelerini ifade etmektedir. İşletmeler tarafından en fazla arzulanan tatmin türü, içsel iş tatminidir. İçsel iş tatmini, kendi kendisine oluşmakla birlikte başlangıçta bulunan etki kaynaklarından bağımsız olmaktadır. Çalışanlarda içsel iş tatmini düzeylerinin başarıları uzun zaman almakta ve daha zor olmaktadır. İçsel iş tatmini bir kere gerçekleştiği takdirde, çalışanları etkileyebilmek amacıyla yeni bazı etki kaynaklarını devreye sokmaları gerekmemektedir. İçsel iş tatmininde işçi, yeni değişimleri, düşünceleri, davranışları veya tutumları kendisine ait kabul etmektedir. İçsel iş tatmininde, çalışanlar işletmelerin kendilerinden beklemiş oldukları, içsel motivasyonları ve kendi istekleri ile fayda sağlamaktadırlar. İşletmeler çalışanlarının güçlenmelerini istiyorlarsa, öncelikle çalışan bireylerin içsel bağlılığını sağlamaları gerekmektedir. Personel güçlendirme ve içsel iş tatmininin arasında yakın düzeyde ilişki söz konusudur. Hatta personel güçlendirmenin ve içsel iş tatmininin birbirlerine eş oldukları da söylenmektedir. Yönetim, çalışanlarından amaçları nasıl başaracaklarına kendilerinin karar vermelerini istemesi, amaçlarını işletme yönetimi ile beraber tanımlamalarını bekleyerek içsel iş tatminini istemesi gerekmektedir. Yönetimlerin yalnızca bu yöntemle çalışanların işletmelere içsel iş tatminlerini sağlayarak güçlendirilmelerinde yardımcı olabilecekleri görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 57).

2.3.5.2. Dışsal İş Tatmini

Dışsal iş tatmini, kişinin işten elde ettiği ödül ile beklediği ödülün karşılaştırması gibi yapmış olduklarına ilişkin beklentileri ifade etmektedir. Kişinin çalışma sırasında hissetmiş olduğu tatmin içsel tatmin olmakla birlikte çalışma karşılığında elde ettiği tatmin de dışsal tatmindir. İçsel tatminler içsel ödüller sağlarken, dışsal tatminler ise dışsal ödüller sağlamaktadır. Kişinin çalışma esnasında hissettiği tatminler ile çalışma sonucunda elde ettiği karşılıklı olarak gelişen tatminler farklıdır. Motivasyon ve iş tatmininin arasında karşılıklı ilişki söz konusudur. Genellikle kişilerin iş çevresinden edindiği izlenimlerle gerçekleşmesini istediği arzuları birbirine uyduğu zaman tatmin oluşmaktadır. Tatmin olan bir kişinin motive edilebilmesi için gereken koşulların hazırlandığı anlamına gelmektedir. Motive olan bir kişinin de faaliyetlerinin sonucu olarak zevki ve iç huzuru tatması mümkün olmaktadır (Erkuş, vd., 2011, s. 256).

Dışsal iş tatmini açısından önemli olan ücretlendirme; ekonomik ödül olarak çalışmanın sonunda elde edilmesi gereken dışsal doyumunu sağlayan araçlardan biridir. Bunun yanında başarabilme duygusu şeklinde çalışma esnasında hissedilen doyum da içsel doyumunu ifade etmektedir. İş tatmininin sağlanması, kişilere göre değişkenlik göstermekle birlikte kişinin değerlerinin önem derecesine ve değerlerine göre değişmektedir. Bir kişiye göre yükselme olanağı birinci planda tatmin sağlarken başka bir kişiye göre de ücretlendirmenin ilk planda yer alması örnek olarak verilebilir. Çalışma yaşamında istemiş olduğu işi yapabilen, ücreti alabilen, istediği koşul ve olanakları bulabilen, ihtiyaçlarının çoğunluğunu karşılayabilen çalışanlar kuşkusuz manevi ve maddi tatmini yakaladığından dolayı iş dışındaki yaşamında da huzurlu olabilir (Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 253).

2.4. İŞ TATMİNİZİSLİĞİNİN ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

İş ortamının stresli olması, psikolojik bir tatminsizlik meydana getirerek fiziksel ve ruhsal davranış bozukluğuna sebep olabilir. Yaptığı işten tatmin olan çalışan iş dışındaki faaliyet ve eylemlerde mutlu olabilmeyi ümit etmektedir. İş tatmini oluşmamış çalışanlar ise iş dışındaki faaliyet ve eylemlerinde umutsuzluk veya mutsuzluğa kapılabilirler. Çalışanın fiziksel ve zihinsel sağlığı ile iş tatmininin arasında yakın ilişkiler olduğu da bilinmektedir. Stresli ortamda çalışanlarda

psikolojik bir doyumsuzluk oluşmakta, dolayısıyla da fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları ve davranış bozukluğu görülmektedir (Eren, 2014, ss. 244-245).

İşletmedeki çalışanların iş tatminsizliklerinin sürekli hale gelmesi strese, ruhsal sorunlara ve birtakım davranış bozukluğuna ortam hazırlamaktadır. İş tatmininin sağlanamaması, çalışanların bedensel veya fiziksel sağlığında da bazı bozukluklara sebep olabilir. İş tatminsizliklerine bağlı huzursuz ve stresli bir hayat, çalışanın bedensel ya da ruhsal sağlığındaki olumsuz etkinin yanında, sebebi genellikle saptanamayan baş ağrısı, kalp rahatsızlığı, migren, mide sorunları gibi rahatsızlıklara sebep olur ve kişilerin hayat sürelerine de etki edebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 151). Bu kısımda, devamsızlık, işgücü devri, işin kendisi, yönetim ve fiziksel ve ruhsal sağlık konuları izah edilecektir.

İş tatminsizliği, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını, örgütteki verimliliği ve iş ortamını, ekonomik gelişmeyi, toplum huzurunu, sosyal israf anlayışını ve tasarrufu etkileyebilmesi bakımından önemli bir husustur (Bamberger, vd., 1999, s. 308).

2.4.1. İşe Devamsızlık

Çalışanların planına veya çalışma programına göre, çalışmasının gerektiği zamanlarda işe gelmemesi devamsızlık olarak tanımlanmaktadır (Bar-Hayim ve Berman, 1992, s. 385). Devamsızlık da aynı işgücü devrinde olduğu gibi işletmelerde verimliliği ve üretimi olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Aynı zamanda devamsızlık, tekrarlanma süresine ve sıklığına göre sanıldığı kadar aksine daha fazla maliyete neden olabilmektedir. Devamsızlık, çalışanlar için önemsiz bir sorun olarak gözükebilir fakat örnek olarak işletmelerdeki faaliyetlerin belirli bir süre zarfında yapılması gerekliyse bu işi bitirmeye görevlendirilen on çalışandan iki veya daha çok çalışanın işe gelmemesi işlerin aksamasına ve işin istenilen sürede bitmemesine sebep olmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999, s. 13).

Devamsızlığı önleyebilmek için yöneticilerin devamsızlığın asıl sebeplerini öğrenmeye çalışıp astlarla görüşme yapması ve buna göre birtakım önlemler alması fayda sağlayabilir. Bu uygulama, aynı zamanda işgücü devrinin önlenmesi amacıyla da kullanılmaktadır (Eren, 2014, s. 247).

2.4.2. İşgücü Devri Hareketleri

Herhangi bir işletmedeki işgücü hareketleri, işgücü devri olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2012, s. 132). İşçi ve iş bulma kurumunun yaptığı tanıma göre işgücü devri, işyerinde terk, istifa, işe alınma ve işten çıkarılma neticelerinde işçilerin sayılarında ortaya çıkan birtakım değişiklikler şeklinde de tanımlanabilmektedir. Gönülsüz olan işgücü devirleri genelde sakatlanma, kronik hastalık gibi sebeplerle kişinin iş göremez hale gelmesinden kaynaklanmaktadır. Gönüllü olan iş gücü devri ise genellikle kurumsal faktörlerden veya yöneticilerin tutumlarından kaynaklanmaktadır. İşçi devirleri, yeni pek çok iş olanaklarının bulunması, diğer endüstrilerin durumu, iyi bir ücretlendirme ve yeterli geliri sağlayabilecek alternatif pek çok kaynağın bulunabilmesi gibi dış faktörlere de bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 152).

Belli bir zaman içerisinde işe gelip çalışması uygun görülen bireylerin çalışmak için işe gelmemeleri durumuna devamsızlık denilmektedir. İş tatminsizliklerinin negatif sonuçlarından biri ise devamsızlık sorunu olmaktadır. Endüstride devamsızlıktan dolayı kaybedilmiş zaman alkolik olmaktan ve kazadan kaybedilmiş zamanlardan daha azsa, problemler yine de önemli olarak görülmektedir. Bir bakıma devamsızlık durumu bir çeşit işe dönme tepkisi olmaktadır. Çalışanlar işinden nefret etmekle birlikte bu nefret kişilerde psikolojik olarak yorgunluk, monotonluklara ve sinirsel bozukluklara sebep olmakta, sonuç olarak da devamsızlık yapmalarına sebebiyet vermektedir. Devamsızlığı önlemek için ise, sıcaklık, optimal aydınlatmalar, rahatsız edici gürültülerin önlenmesine ve havalandırma koşullarının sağlanmasına ilişkin bir takım tedbirler alınması gerekmektedir. Monotonluğun önlemi için işi tamamlama duygusunun yaratılması, dinlenme süresini programlı bir şekilde ayarlama, işin yapılabilme hızlarını değiştirme, iş değişimi (rotasyon), iş genişletme gibi pek çok önlem alınması gerekmektedir. Devamsızlıkları önleyebilmek için alınacak bir diğer önlem ise devamsızlığın yapılmadığı her ay ya da hafta için belli oranda prim verebilme sisteminin getirilmesidir (Yılmaz ve Halıcı, 2010, s. 96).

Çalışanlar iş değiştirmenin birinci aşamasında; bireysel, çevresel ve örgütsel unsurların etkisi ile işini değerlendirip yaptığı işten memnun mu mutsuz mu olduğuna karar vermektedir. İkinci adım içinde ise eğer mutsuz olduğuna karar verirse başka bir iş aramanın kazançlı olup olmadığı ve işten ayrılmanın mümkün

olup olmadığını araştırmaktadır. Üçüncü adımda da karar kesinleştirilir ve başka iş aramaya başlanır. Farklı alternatifler olması bireyi şu an yapmış olduğu işinden memnuniyet duysa da yeni işler aramak için teşvik etmektedir. Son olarak dördüncü adımda birey; mevcut alternatiflerle şu an yapmış olduğu iş arasında değerlendirmeler yaparak gitmek veya kalmak amacıyla kesin sonuçlara varması gerekmektedir. Bütün aşamalar sonucunda birey, işletmeden ayrılır ya da işletmede kalır (Rachid, 1994, s. 26).

İşgücü devri, işletme bakımından istenilmeyen ve maliyeti fazla bir durum olmaktadır. Verimliliğin azalması, yeni işçi seğimleri ve eğitim için harcanılan zamandaki artış ile çalışma etkinliklerinde meydana gelen kayıplar gibi bazı maliyetler söz konusu olabilmektedir. Söz konusu maliyetler üç temel başlık üzerinde toplanabilir. Bunlar (Yılmaz ve Halıcı, 2010, s. 97);

1. Dağılan maliyetler => dağılan ödemeler ve işsizlik sigortası
2. Yer değiştiren maliyetler => işe giriş mülakatları, yönetim ve iletişim harcamaları,
3. Eğitim maliyetleri => görev eğitim harcamaları, resmi eğitim programı örnek olarak verilebilir.

2.4.3. Yapılan İşten Dolayı Gurur Duymama

Çalışanların yapmış oldukları işten dolayı gurur duymamaları güvensizliği de beraberinde getirmektedir. Yapılan işten duyulan gurur ise çalışanların üretim faaliyetleri sonucunda bireylerin ihtiyacına cevap verebilen ürünler yaratmış olabilmeyen vermiş olduğu hazzı ortaya koymaktadır. İşini severek yapan çalışanın yaratmış olduğu ürünler, bireyin doyuma ulaşmasını sağlamakta ve ona gurur vermektedir. Çalışanlar, yapmış oldukları işin denetiminde, düzenlenmesinde yeteneklerini kullanıp söz ve rol hakkına sahip olmadıklarında yaptıkları işlerden tatmin olmamakta, aynı zamanda da bu durum başarılarını olumsuz şekilde etkilemektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 64).

2.4.4. İş Arkadaşlarına Yönelik Negatif Duygular

Yöneticilerin işçilere karşı olan davranış ve tutumları, iş doyumunu kararlara katılmaya izin vermeleri ve işçiye yönelik olmaları olmak üzere iki farklı şekilde etkilemektedir. Özellikle yöneticilerin çalışanın işi ile ilgilenmesi, destek ve

yardımda bulunmaması, bireysel sorunlara ilgi gösterebilmesi iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır sağlamaktadır. Çalışanların yapmış oldukları işe katılım sağlayamamaları, iş tatminlerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Verilen karara katılmayan çalışan, işine, yönetime ve iş arkadaşlarına yönelik negatif duygular geliştirebilmekle birlikte iş tatminlerinde de azalış meydana gelebilmektedir. Yöneticilerin, çalışanların işe katılımlarını sağlayamamaları; yenilik geliştirme, yaratıcılık, inisiyatif gibi birtakım fırsatlar engellediğinden bu durum iş niteliğini de olumsuz yönde etkilemektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014, s. 125).

2.4.5. Uyumsuzluk Sorunları

İş tatmininin sağlanamaması, uyumsuzluklar ya da kötü uygulamalarla alakalı olmaktadır. İşlerinden memnuniyetsiz olan çalışanlar daha az dostane, daha içe dönük, duygusal şekilde daha sıkıntılı ve daha dengesiz birtakım özellikler taşımaktadırlar. İş tatmini sağlanamamış olan çalışan, işverenin katı taleplerine ve keyfi iş standartlarına uymada zorluk çekmektedir. Yedi ayrı meslek içinde yaklaşık olarak bin dört yüze yakın işçiyle ilgili yapılan bir araştırmada işinden memnuniyetsiz olan bireylerin olanak ve yetenek seviyelerini fazlasıyla aşmış olan güdüleme seviyeleri sergiledikleri görülmektedir (Gemmill ve Heisler, 1972, s. 53).

İş tatminleri az olan kişiler, iş tatminleri fazla olanlara nazaran daha çok sorun yaratabilmektedirler. Tatminsizliğin sonucunda meydana gelen hayal kırıklıklarına karşı saldırgan tepkilerin işletmeye yönelmesi ve organize olması olarak açıklanmaktadır. Tatmin edilemeyen ihtiyaçlarla saldırganlık davranışlarının bastırılması, kişide gerilim (stress) ve çatışmaya sebep olmaktadır. Kişilerin gerilimlere karşı gösterecek olduğu bedensel tepkiyse çok fazla olabilirken, fiziksel sonuçlar da bir o kadar realisttir (Van-Gelderen, vd., 2007, s. 449).

Tıptaki teknolojinin gelişmesi ve hızlıca değişmesi, çalışanların yakınları ile yaşadığı sorunlar, personellerin sayılarında, hizmetlerde dengesiz ve yetersiz dağılımlar, iş tatminsizliklerine yol açarak çalışanların duygu durumlarında olumsuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Sürekli olarak stresli ve gergin iş ortamlarında çalışan bireylerde uykusuzluk, kaslarda gerginlik, baş ağrısı gibi fiziksel belirtilere veya çaresizlik, anksiyete, depresyon gibi birtakım ruhsal belirtilere de rastlanmaktadır (Gaines ve Jermier, 1983, s. 584). Bu kısımda, engellenme (hayal kırıklığı ve savunma mekanizmaları), gerilim (stress) ve gerilim

tepkileri, kişilik bozuklukları, nevrozlar ve psikozlar, işe ilgisizlik-iş kazaları ve olumsuz işçi-işveren ilişkileri konuları izah edilecektir.

2.4.6. İçine Kapanık ve Çekingenlik

Engellemeyle karşı karşıya gelen kişilerin başvuracakları negatif savunma yani hayal kırıklığı ve savunma mekanizmalarından biri çekilmedir. Bu tepki başkalarıyla anlaşmazlıklara düşmekten kaçınıp dolayısıyla herkese, sürekli olarak evet cevabını veren, içine kapanık ve çekingen kişilerde görülmektedir. Direnme mekanizmasıysa çekilme ve saldırganlık tepkilerine oranla daha pozitif bir tepki olmaktadır. Kendi yapmış olduğu davranışlarının sonuçlarıyla doyum sağlayamayan kişi, daha fazla çaba ve cesaret sergileyerek engellere karşı direnç sağlayabilir. Olumlu yöndeki savunma mekanizmalarından biri de uzlaşma olmaktadır. Engellenme sonucunda belirledikleri amaçlarına ulaşamayan kişiler, amaçlarını tekrardan yorumlamakla birlikte alt seviyelerde yeni pek çok amaç saptamaktadır. Amaçların değiştirilmesiyle hayal kırıklığı ve tatminsizlik hafiflemiş olduğundan uzlaşma faaliyeti, yapıcı pek çok savunma mekanizmaları arasında yer almaktadır (Doğan, 2005, s. 304).

2.4.7. Fiziksel, Ruhsal Sağlık ve İş Tatminsizliği

Çalışanların iş tatminlerinin az olması yapmış oldukları işi severek, isteyerek değil de mecbur kaldıklarından dolayı yapmalarına neden olmakta, bu durum da ruhsal ve fiziksel hastalıkların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. İş tatmininin sağlanamaması sonucunda; iştahsızlık, yorgunluk, bulantı, baş ağrısı gibi birtakım bedensel rahatsızlıklar meydana gelmektedir. Bunun yanı sıra bedensel rahatsızlıkların da dışında emekçilerde kaygı bozukluğu da ortaya çıkabilmektedir. Bedensel rahatsızlıkların sürekli hale gelmesiyle birlikte ruhsal bozukluklar da ortaya çıkmaktadır. İş tatmininin sağlanamaması sonucunda çalışanlardaki ruhsal rahatsızlıklar da artmaktadır. Ruhsal rahatsızlık ile iş tatminsizliği arasında yakın bir orantı söz konusu olmaktadır (Demirbulat ve Bozok, 2015, s. 10).

İş tatminsizlikleri sonucunda kendini yeteneksiz ve güçsüz hisseden kişi olağan savunma mekanizmalarının yardımıyla bu durumdan kurtulamadığında ikinci sırada bulunan nevrozu, ardından da üçüncü sırada olan psikozu seçmektedir. Savunma mekanizması, esas olarak bir çeşit kişilik bozukluğudur. Nevrozlu kişiler bireysel hareketlerinin mantıklı olmadığını bilmekle birlikte psikozlu kişiler kendilerinde bulunan hatalı durumların varlığından bile haberdar olmamaktadırlar. Nevrozlu

bireyler, çevresiyle ilgilenmektedir, ancak bazı durumlardaysa davranışları uygunsuz, katı ya da zorlayıcıdır. Korku, heyecan, devamlı çöküntü ve endişe çoğunlukla nevrozlu bireylerde görülen hislerdendir. Nevrozlu bireylerdeki endişe kişinin başarısını etkilemekte ancak birey gerçeklik ile ilişkisini kesmemektedir. Gerçeklikten uzaklaşma durumu daha da ileri aşamada, akıl hastalıkları olarak bilinen psikoz halinde görülmektedir. Psikozlu bireyler, hayal görmekte olan kuruntulu bireyler olmakla birlikte bu bireylerin davranışları tamamıyla kötüdür. Dolayısıyla psikozlu bireyler, başkaları ve kendileri için tehlikeli hale gelme ihtimali sebebiyle tedaviye ihtiyaç duymaktadırlar (Bierla, vd., 2013, s. 1532).

Bireylerde doyum sağlamayan işlerin belirli tipik özelliklerine bakıldığında; kişilerin tatminsiz olduğu işlerde, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla arasındaki iletişimde bozukluk olduğu, işle ilgili belirsizliklerin olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda işle ilgili güvenliğin az olması, yönetenlerin ve bölümlerin çok fazla isteklerinin olduğu, yapılmakta olan işte devamlı değişikliklerin olduğu, işi yapmak için verilen sürenin az olduğu, bu işi sıkıcı olarak gördüğü de söylenebilir. İş tatmininin sağlanamaması; bireylerde fazla öneme sahip olmayan birtakım konularda da sinirli olup, çalışma ortamında huzursuzluk yaratmaya, karar verme sürecinde belirsizliğe, genel olarak ilgisizliğe sebep olmaktadır (Chow, 1994, s. 7).

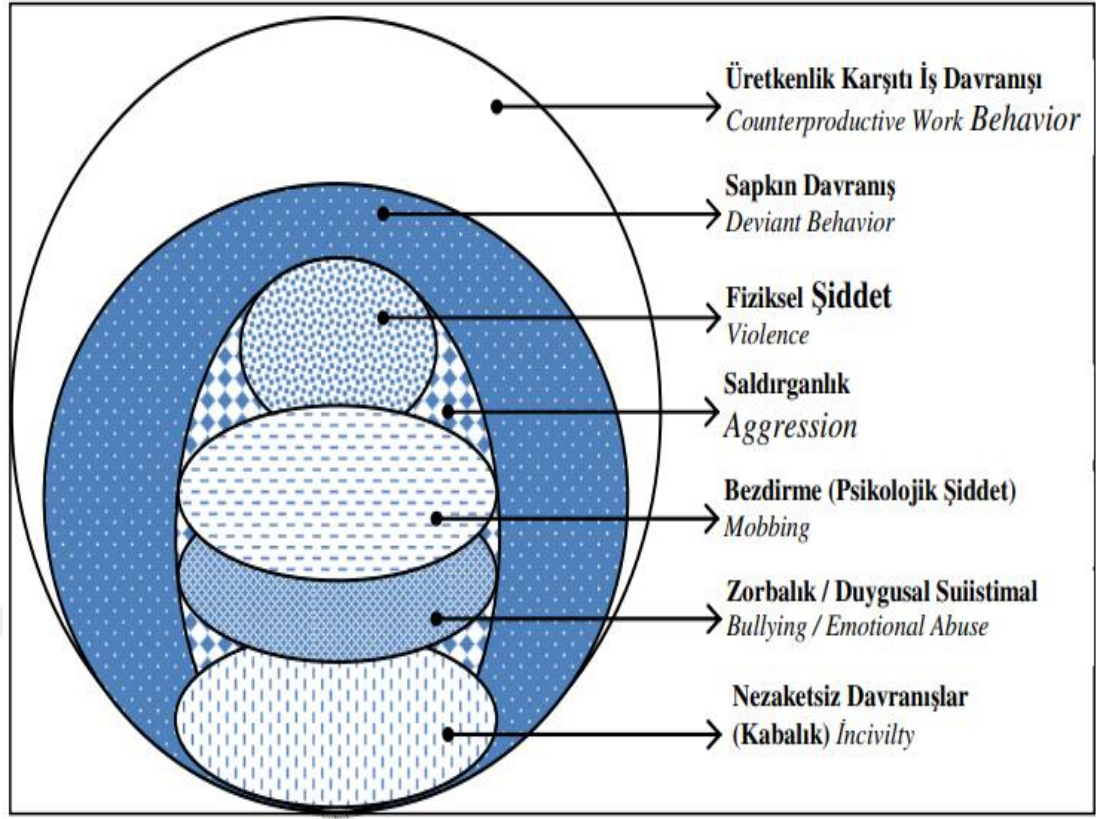
İş tatmininin sağlanamaması sonucunda kişide, ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Ruhsal ve fiziksel rahatsızlıkların genel nedenlerine bakıldığında kişinin geçmişte geçirdiği rahatsızlıklar veya kalıtımla geçmişten gelen birtakım unsurlar bulunmaktadır. Söz konusu unsurların bireyleri etkileme oranlarının çok veya az olup olmadığı bilinmemekle birlikte iş tatminsizliklerinin de etkisi söz konusu olmaktadır (Demirbulat ve Bozok, 2015, s. 11).

Sürekli olarak gerilim halinde bulunan organizmaların gösterecekleri fizyolojik reaksiyonlar ise “Genel Uyum Sendromu” kavramıyla açıklanmaktadır. Genel uyum sendromu; bitkinlik evresi, direnme evresi ve alarm tepkisi olarak üç bölümden oluşmuş bir oluşumu ortaya koymaktadır. Esasında gerilimlere karşı gösterilmekte olan tepkiler, karmaşık bir yapıya sahip olmamakla birlikte her zaman kişinin olası faaliyetlerinin sürdürülebilmesi de engele yol açmaz. Bu sebeple gerilim belirtileri esasında psikolojik ve fizyolojik tepkiler olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır. Fizyolojik olarak verilen tepkiler; uyuşturucu ve alkol alışkanlığı, kan basıncının ve tansiyonun artması, kriz nöbetleri, solunum güçlükleri, ağız

kuruması, hazımsızlık, uzuvlarda karıncalanma ve uyuşma, kaza yapma, bozuk cümle kurma vb. eğilimler ile ortaya çıkmaktadır. Psikolojik tepkilerse; işletmelerde dedikodulara ve gruptaki baskılara aşırı duyarlı olabilme, olay ve durumları uç noktalara çekme, netliğe önem verme, önem taşımayan detaylarla ayrıntılı bir şekilde ilgilenme, kolayca tahrik olma gibi pek çok şekilde ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu tepkiler aynı zamanda; unutkanlıkta artış, zihinsel engellemeler, aşırı eleştiricilik, karar vermede ve konsantre olmada yetersizlik, huysuzluk, kolay öfkelenme, asabiyet, depresyon, vurdumduymazlık, saldırgan davranışlar, aşırı kaygı (anxiety) vb. şekillerde kendilerini göstermektedir. Gerilim, çalışanlarda iş tatminindeki düşüşlerde artışın dışında iş kazaları, işgücü devri, performans düşüklüğü ve devamsızlıklarda artış olmasına, dolayısıyla da işletmeler açısından oldukça fazla mali kayba sebep olmaktadır (Caverley, vd., 2007, s. 311).

2.4.8. Üretkenliğe Zıt Olan İş Davranışları

İşletmelerin esas amacı çalışma ortamındaki israfları en aza indirerek ve maliyetleri kontrol altına alarak, karlarını maksimum ölçüğe çıkarmaktır. Üretkenliğe zıt olan iş davranışları, örgüt üyelerine ve örgüte zarar vermeye ilişkin davranışlar şeklinde olabilmektedir. Açıkça yapılan davranışlar; hırsızlık ve saldırganlık gibi açık bir şekilde yapılmış olan davranışlardan veya işini kasıtlı olarak yanlış yapma, kurallara uymama gibi daha pasif bir şekilde nitelendirilen davranışlardan oluşmaktadır. Üretkenliğe zıt olan iş davranışları, örgütün paydaşlarını ve doğrudan örgütü yani örgüt üyelerini hedef almış olan, kasıtlı olarak zarar verme maksadının net bir biçimde gösterildiği veya gizli bir biçimde yapıldığı davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Üretkenliğe zıt olan iş davranışlarıyla ilgili yapılan çoğu çalışmalar, saldırganlık veya düşmanlık ifade etmekte olan birtakım davranışları esas alır. Davranışların birçoğu, kişinin sosyo-psikolojik çevresinde ve örgüt içinde karşılaştığı kızgınlıkları veya hayal kırıklıkları gibi olumsuz duygular ile temas şeklinde ortaya çıkmaktadır. Üretkenliğe zıt davranışların sebebini öne sürmede iki çeşit tutum vardır. Birinci olarak, kişinin saldırganlığına; ikinci olarak ise kişinin karşılaşmış olduğu adaletsiz şekilde yapılan uygulamalara vermiş olduğu tepkilere odaklanmaktadır. Bu iki yaklaşım içinde de kişi çevresinde karşılaşmış olduğu problemlere bir tepki şeklinde negatif duyguya bürünür ve bu duyguların doğrultusunda tepkiler verir. Örgüt içerisinde algılanan adaletsizlikler, kişi için oldukça fazla stres kaynağı oluşturmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2015, s. 231).



Şekil 6. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri

Kaynak: (Pearson vd., 2005, s. 191).

Şekil 6’da herhangi davranış çeşidi, “üretkenlik karşıtı” olarak bilinen iş davranışlarının içinde değerlendirilmektedir. Buna göre; üretkenliğe zıt olan iş davranışları, hem örgüt üyelerine hem de örgüte ilişkin kötü sonuçlara sebebiyet veren davranışlardan oluşmaktadır. Aynı zamanda şekildeki istenmeyen tüm davranışsal türleri de kapsamaktadır. Sapkınlık, nezaketsizlik davranışlarını ve saldırganlığı içeren, işletmedeki normları bozma eğiliminde olan bir çeşit üretkenlik zıttı olan iş davranışlarıdır. Saldırıcılık; bezdirme, fiziksel şiddet, zorbalık ve duygusal suistimal davranışlarını kapsayıp, nezaketsiz yapılan davranışların bir kısmını kapsamaktadır. Fiziksel şiddetin, fiziksel saldırıya yönelik ve yüksek şiddet içeren davranışlardan oluştuğu görülmektedir. Bezdirme; yüksek şiddet ile orta şiddet arası, fiziksel olmayan veya fiziksel, aynı zamanda süreklilik halinde olan saldırganlık davranışları içeren davranışlardan oluşmaktadır. Duygusal suistimal yani zorbalık ise orta ile düşük şiddetin arasında, fiziksel şekilde süreklilik halinde olan saldırganlık davranışları içeren davranışlardan oluşmaktadır. Nezaketsiz olan davranışlar, doğrudan zarar verme niyeti ile yapılan ya da bilinçsiz olarak tesadüfen gerçekleşen, düşük şiddet içeren, saldırganlık davranışları içeren davranışlardan

oluşmaktadır. Nezaket dışı davranışların saldırganlık içinde kalan kısmı, zarar verme maksadıyla yapılan fakat ne gözlemciler ne hedef ne azmettirici ne de diğer kişiler tarafınca zarar verme maksadının tam olarak anlaşılmadığı davranışlardır. Nezaket dışı davranışların başka bir bölümüyse saldırgan davranışlarının kapsama alanının dışında kaldığı ve aynı zamanda zarar verme maksadıyla yapılmayan, fakat habersiz bir biçimde veya tesadüfen ortaya çıkan bilinç dışı davranışlardan oluştuğu görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014, s. 103).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

3.1. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI

Performans kavramı; işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilme seviyeleri ve başarıları şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin, süreklilikleri ve amaçlarına ulaşmalarındaki başarıları da performans ölçümleri ile değerlendirilmektedir. Performans ölçümleri sayesinde işletmeler, stratejik hedeflerini daha ekonomik ve rasyonel şekillerde gerçekleştirmektedirler (Karaman, 2009, s. 411).

3.1.1. İş Performansı Kavramının Tanımı ve Önemi

Performans; planlanan ve bir amacı olan faaliyetlerin sonucunda elde edilenleri, nitel ve nicel olarak ayıran bir kavram olmaktadır. Tutumluluk, hizmette etkinlik, üretimde verimlilik gibi kavramların performansı tanımladığı ifade edilmektedir (Kubalı, 1999, s. 31). Performans kavramının belirlenmiş olan amaçların ve görevlerin yürütülmesi veya gerçekleştirilmesiyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabette üstünlük sağlayabilmesi için performans kavramı büyük önem taşımaktadır (Karaman, 2009, s. 412).

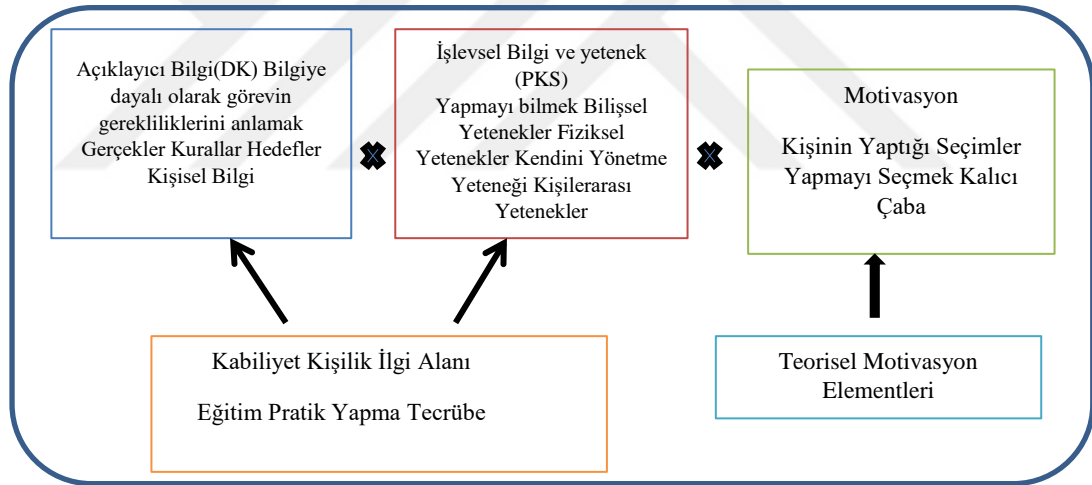
Türkçe'ye Fransızca "performance" kelimesinden giren performans kavramı; taahhüt edileni, bir görevi ve amacı başarabilme, tamamlayabilme seviyesi olarak açıklanmaktadır (Akkoç, vd., 2012, s. 107). Performans kavramı için birçok tanım bulunmaktadır ve bunlardan bir kısmı finansal performans, çalışan performansı, iş süreci performansı şeklinde sıralanabilir. İşletmelerin genel performansından bahsedebilmek için; bütünü kapsayan performanlara bakılması gerekmektedir. (Poon, 2004, s. 331).

3.2. İŞ PERFORMANSI MODELLERİ

İş performansı modellerini iki ana boyut oluşturmaktadır. Bunlardan ilki; performansı, bütün işlere uyum sağlayacak şekilde tanımlayan ve kategorilere ayıran, yapısal boyuttur. İkincisi ise; günlük rutin işler ile iş performansı geçmişi arasındaki ilişkiler üzerine kurulu olan boyuttur. İş performansı ile ilgili sekiz farklı model

geliştirilmiştir. Bu modelleri oluşturan boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır (Motowildo, vd., 1997, s. 72);

1. Mesleki yeterlilikler,
2. Mesleki olmayan genel yeterlilikler,
3. Verilen görevleri yerine getirebilmek için gereken sözlü ve yazılı iletişim yeterlilikleri,
4. Görev sorumluluğunu üstlenebilme ve çaba gösterebilme,
5. Bireysel disiplin,
6. Grup içi çalışmalarda ve diğer çalışanlar ile uyum sağlayabilme,
7. Liderlik bileşenleri,
8. Yönetim yeteneği.



Şekil 7. İş Performans Modeli.

Kaynak: (Landy ve Conte, 2016, s. 58).

Şekil - 7 incelendiğinde, performans modelinin, açıklayıcı bilgi(DK) ve işlevsel bilgi(PKS) başlıklarının altında toplanan bilginin yetenekleri, boyutları ve motivasyonu gösterilmektedir. İş performans modelinde belirlenen koşullara göre bir işi yerine getirebilme yeteneği ve çalışanların davranış biçimleri temel alınmaktadır. Çalışanların, yapmış oldukları işlerin sonuçlarından memnun olmaları, yüksek motivasyon ile çalışmaları ve işteki memnuniyetlerinin, iş performansını arttırdığı görülmektedir.

3.2.1. Bağlamsal Performans

Ekstra rol davranışları olarak da adlandırılan bağlamsal performans, asıl verilen görevin yapılmasına doğrudan katkı sağlamayan ancak bu görevin etkin bir şekilde yapılması için gerekli olan örgütsel, sosyal ve psikolojik çevrenin iyileştirilmesine katkıda bulunan davranışlardır (Öcel, 2013, s. 37).

3.2.2. Görev Performansı

Görev performansı, bir işi diğerlerinden farklı kılan ve o işin gerektirdiği sabit görev ve sorumluluklarını içeren kavramdır. Üretimi mümkün kılan teknik temelleri destekleyen davranışları içerir. Teknik süreçlerin uygulanması, teknik ihtiyaçların bakımı ve hizmeti, örgütün teknik yetenekleri ile doğrudan ilgilidir. Görev performansı aşağıda açıklandığı şekilde izah edilebilir (Jawahar ve Carr, 2007, s. 330);

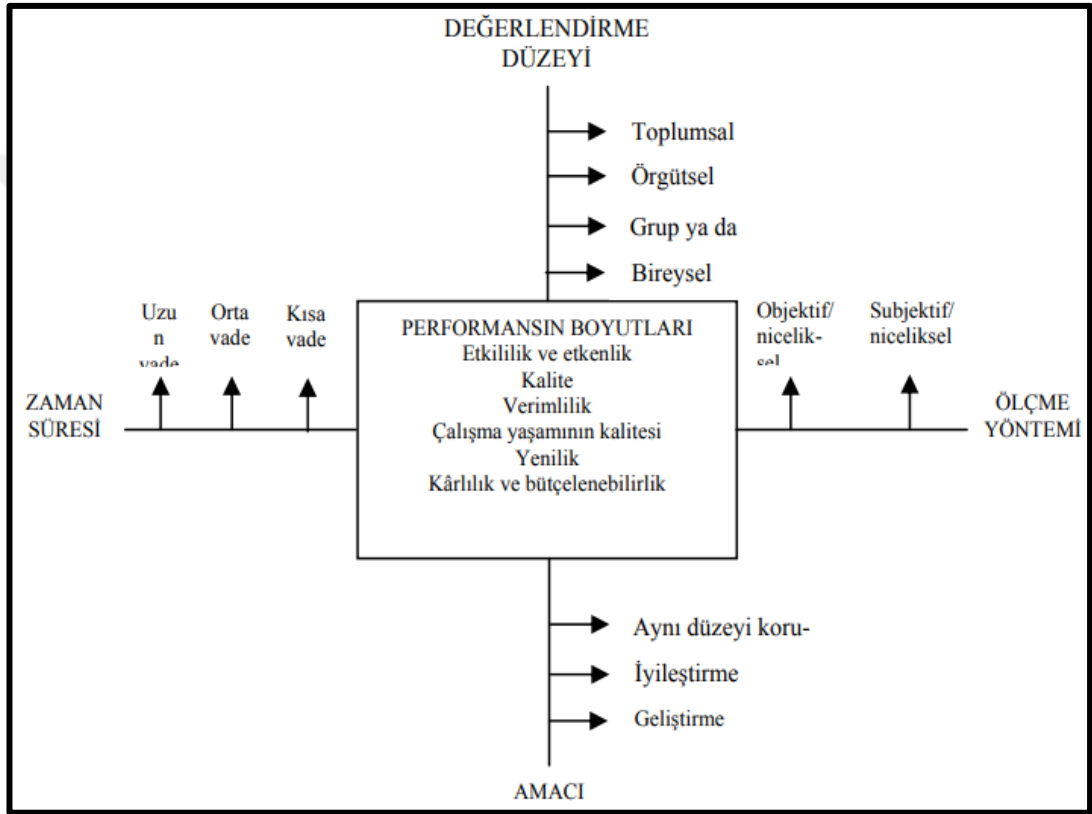
1. Görev performansı davranışları teknik işlevlere doğrudan veya dolaylı katkıda bulunurlar, aynı işyeri içinde farklı işler arasında değişkenlik gösterirler, ödül için gereken roller tanımlanmıştır ve değişimindeki ana unsur görev ustalığı ile birlikte değişen bilgi, yetenek ve beceri gibi insan nitelikleridir.

2. Bağlamsal performans davranışları ise teknik işlevlerin yerine getirilmesi gereken örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekler, bütün işler için veya birçoğu için ortaktır ve roller tanımlanmamıştır.

3.3. İŞ PERFORMANSI BOYUTLARI

Bir işletmenin başarısı ve sürekliliğinin, performansının ölçülmesi ile değerlendirildiği belirtilmektedir. Performans kavramı, işletmelerin amaçlarına başarı ile ulaşmalarını sağlayan çok boyutlu bir kavram olmaktadır. Performans ölçümlerinin amacı; yönetimin belirlemiş olduğu stratejilerine, ekonomik ve rasyonel şekillerde etkinlik sağlayabilmek olarak ifade edilmektedir. İşletmeler karmaşık sistemlere sahip oldukları için, etkinliklerine ve verimliliklerine etki eden birden fazla faktörün bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde performans ve verimliliği arttırabilmek için, eğitim programları düzenlenmektedir. Performans boyutları tanımlanırken, işletmeler için en önemli faktörler; etkinlik bilinci, kalite ve verimlilik olmaktadır (Karaman, 2009, s. 410).

İşletmelerin, faaliyetlerini olumlu yönde geliştirmesinde, bütün zaman ve kaynakların etkili şekillerde kullanılmasını sağlamada; performans boyutunun önemli bir yer tuttuğu belirtilmiştir. Performanslar; grup çalışmalarında, yöneticilerin yaratıcılıklarını geliştirebilmesinde ve sorumluluk hususlarında, çalışanların istekli olmalarına katkı sağlamaktadırlar. Performans boyutları, çalışanların sağlıkları ve iş güvenlikleri konularında gerekli eğitimleri almalarını sağlamaktadır. Bu da, gereken tedbirlerin alınmasına, sağlıksız ve riskli çalışma koşullarının ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmaktadır (Parran, 1958, s. 610).



Şekil 8. Performansın Anlam Boyutları

Kaynak: (Szilagyi, 1981, s. 39).

Şekil -8 incelendiğinde, performansın, çok çeşitli unsurların bir araya gelmesinden oluşan bir olgu olduğu görülmektedir. Performansı oluşturan unsurlar, sunulan mal ve hizmetlerin çeşidine göre farklılık gösterebilir.

3.4. İŞ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bir işletme için, performansı etkileyen unsurlar çok önem taşımaktadır. Sosyal varlıklar olan insanların, güdülenmeye ihtiyaç duydukları belirtilmiştir. Bu nedenle işletmelerde, kişilerin gösterdiği performanslar, işletmenin örgütsel hedeflerine

ulaşmasındaki en önemli unsurlardan biri olmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s. 54). Bu kısımda, yönetsel faktörler, bireysel faktörler ve ekonomik faktörler konuları izah edilecektir.

3.4.1. Yönetsel Faktörler

Bir işletmenin, en verimli şekillerde hizmet verebilmesinde, yönetim faktörlerinin önemi büyük olmaktadır. Genelgeler, eğitim politikaları, yönetmelikler, yönetimle ilgili ilkeler, görevler ve teşkilat yönetim faktörlerini meydana getirmektedir (Önal, 1986, s. 17).

İş yükü yönetiminin performansları etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu belirtilmiştir. Çalışan bireylerin iş yükünün az olması ya da fazla olması performansı olumsuz yönde etkileyen unsurlardan biri olmaktadır. Dikkat gerektiren önemli işlerin, gece vardiyaların olması, uzun çalışma saatleri, yeterli dinlenme zamanlarının bulunmaması gibi faktörler, çalışanların üzerinde baskı oluşturmakta ve hata yapma ihtimallerini arttırmaktadır. İş yükünün az olduğu durumlarda ise; çalışana çok boş zamanın kalması nedeni ile iş haricinde alışkanlıklar edinmelerine neden olmaktadır. Yönetimin üzerinde etkili olan faktörler beş ana başlık şeklinde ele alınmaktadır (Halis, vd., 2007, s. 188);

1. Yönetime konu olan işlerin, nitelikleri,
2. Yönetici ve astların niteliği,
3. Yönetimsel basamakların düzeyleri,
4. Çevre koşulları,
5. Yöneticilerin aldığı ücretler.

3.4.2. Bireysel Faktörler

Kişilerin bireysel özelliklerinden ve durumlarından kaynaklanan unsurların, iş performanslarını etkileyen farklı boyutlarda yer aldığı belirtilmektedir. Bunlar (Özmutaf, 2007, s. 48);

1. Yaş; Bireylerin, ilerleyen yaşlarda, iş bulabilme imkanlarının ve alternatiflerinin azalması nedeni ile saygınlıklarını ve maddi kazançlarını koruma istekleri önemli bir faktör olmaktadır (Tayfun, vd., 2008, s. 4).

2. Cinsiyet; araştırmalar, erkek bireylerin kadınlara göre daha fazla işten ayrılma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Sığrı ve Basım, 2006, s. 134).

3. Medeni Durum; evli çalışanların, ailelerine karşı daha fazla sorumluluk hissetmelerinden dolayı işlerini ya da yatırımlarını kaybetme korkusu yaşadıkları belirtilmiştir (Yavuz ve Bedük, 2016, s. 301).

4. Eğitim Seviyesi; Bilgi birikimleri ve edinilen tecrübeler, çalışanların, daha kalifiye olmalarını sağlamakta ve özgüvenlerini arttırmaktadır. Bu nedenle, çalışanların iş beklentilerinin yüksek olması ve alternatiflerinin fazla olması, işe bağlılıklarını azaltan unsurlardandır (Tayfun, vd., 2008, s. 5).

5. Kültür; alışanların, işletmenin hedeflerine ve amaçlarına çaba sarf ederek ulaşmaya çalışmaları, işletme kültürünü kabul etmelerine bağlıdır (Yavuz ve Bedük, 2016, s. 304).

3.4.3. Ekonomik Faktörler

Ekonomik büyüme; ülkedeki kişi başına düşen GSYH'nin artması ve makroekonomik göstergeler ile birlikte ulusal ekonomi leğinin genişlemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ekonomik büyümenin, belirleyicilerinin teknolojik ve yapısal gelişmeler olmamasından dolayı ortaya çıktığı belirtilmektedir. Teorisyenlere göre ekonomik büyüme; ekonomik ve sosyal alanlarda, niceliksel ve niteliksel değişimlere neden olan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Gündüz, vd., 2018, s. 254).

Ekonomik büyüme birçok faktör ile karşılıklı etkileşim içerisinde-dir. Ekonomik büyüme için tek bir kaynak veya stratejiden bahsedilmesi mümkün olmamaktadır. Son dönemde geliştirilen büyüme modellerinin, büyümeye etki eden faktörlerin, çok fazla ve kompleks yapılarda olduğunun belirtildiği görülmektedir. Geliştirilen neoklasik büyüme modeli; bilimsel ve teknolojik gelişmelerin, ekonomik büyümeyi etkilediğini tespit etmiştir. Bununla birlikte, teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilen işletmelerin başarı düzeylerinin arttığı ve ekonomik alanda hızla büyüdükleri ifade edilmiştir (Özsağır, 2008, s. 1).

3.4.4. Siyasal ve Yönetsel Faktörler

Ekonomik kalkınmanın belirleyicileri; sosya-kültürel faktörler, ekonomik faktörler, hukuksal ve kurumsal faktörler, siyasal ve yönetsel faktörler şeklinde

sıralanabilmektedir. Birçok belirleyicisinin bulunmasına rağmen, ekonomik faktörler içerisinde yer alan iş performansı faktörü büyük öneme sahip olmaktadır. Ülkelerin, ekonomik faktörlerin etkisi ile kalkınma süreçlerinde önemli aşamaları kaydettiği ve diğer faktörlerin de ekonomik faktörler ile bağlantı olarak gelişmeler gösterdiği belirtilmiştir. Ekonomik faktörler; vergi ve gelir dağılımı, doğal kaynaklar, ekonomik büyüme, yatırım ve sermaye birikimi, iş performansı, dış ticaret, finansal performans, doğrudan yabancı sermaye yatırımları, altyapı ve teknoloji olmak üzere on unsorda incelenmektedir (Şaşmaz ve Yayla, 2018, ss. 252-253).

3.4.5. Hukuksal ve Kurumsal Faktörler

Kurumsallaşma sürecini tamamlayamayan ve yasal çerçeveleri yeteri kadar genişletilmeyen işletmelerin, iş performansı konularında, kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getiremedikleri gözlemlenmektedir. Gerçek anlamda bir piyasadan bahsedilebilmesi için, yasaların ve bu yasaların uygulanmalarını gözetecek kurumların olması gerekmektedir. Ekonomik politikaların kurumsal ve hukuksal çerçeveleri belirlenirken, elementlerine uyum sağlayabilecek karışık yollara tüm işletmelerin dikkat etmesi gerekmektedir (Günsoy, 2001, s. 171).

Ekonomik düzen teorisi; kurumsal-hukuksal düzenlemelerdeki işleyiş olanaklarının sistematik şekillerde incelendiği, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında destek olan ve toplumların ekonomik yapılarının inşa edildiği hukuksal altyapılar ile o toplumların çeşitli öğeleri arasındaki karmaşık bağlantıları içeren bir model olarak tanımlanmaktadır. Tanımlamada bahsedilen çeşitli öğeler; ticaret hukuku, patent yasası, şirketler yasası, vergi yasaları, iş yasası şeklinde bahsedilebilmektedir. Ekonomik düzen teorileri, insanın arzu ettiği bir düzeni, direk olarak algılayabilmesini incelemektedir. Aynı zamanda, belirli ekonomilerin karakterize edildiği ekonomik süreçlere ilişkin düzenlemeleri anlatmaktadır. Piyasaların daha iyi işlemelerini sağlayan düzenleyici çerçeveleri oluşturabilmek için; ekonomik sistemi temel alan, istikrarlı, akılcı davranabilen karar birimlerinin ve gerçekleştirilecek olan hukuksal, politik ve kurumsal düzenlemelerinin olması gerekmektedir (Günsoy, 2001, s. 173).

3.5. EKONOMİK FAKTÖRLER BELİRLEYİCİLERİ

Bu kısımda, sosyo-kültürel faktörler, doğal kaynaklar, yatırım ve sermaye birikimi, karlılığı etkileyen faktörler, doğrudan yabancı sermaye yatırımları,

teknoloji, altyapı, finansal gelişme, ekonomik büyüme, vergi ve gelir dağılımı izah edilecektir.

3.5.1. Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyal ve kültürel faktörler, sosyo-kültürel çevrelerin öğelerini oluşturmaktadır. Sosyal çevreler; bir grubu oluşturan bireyleri etkileyen, benzer veya özdeş sosyal durumların ve sosyal rollerin tamamını kapsamaktadır. İşletmelerin faaliyette bulunduğu, sosyo-kültürel faktörlerin incelenmesinde; toplum yapısını açıklayan sosyal göstergelerin yanında, toplumdaki ortak değerlerin oluşumunda önemli olan kültürel değerler de önem taşımaktadır (Kurtuldu, 2008, s. 83).

İşletmelerin faaliyet performanslarının verimliliğinde; toplumsal ihtirasların, tüketicilerin sosyal ve kültürel odak noktalarının, kültürel duyarlılığın, kültürel sermayenin, sosyal hareketliliğin etkili olduğu belirtilmektedir. Sosyo-kültürel faktörlerin etkilenme eğilimlerinin bulunduğu unsurlar; referans grupları, kişilerin sahip olduğu sosyal sınıflar ve yerel kültürler olarak belirtilmiştir. Aynı zamanda politik ve ahlaki unsurlarla da ilişkili olmaktadır (Kurtuldu, 2008, s. 87).

3.5.2. Doğal Kaynaklar

Doğal kaynaklar; toplumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi ve insan ihtiyaçlarının karşılanabilmesine imkan sağlayan, girişimlerin yapılabilmesini kolaylaştıran, çevrede bulunan ve doğal yollar ile oluşan araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu araçların kaynaklara dönüşebilmeleri için, değerlendirilip, üretim ve tüketim alanlarında kullanılması gerekmektedir. Doğal kaynaklar, geliştirilerek, değer oluşturularak ve bunlar ile bağlantılı toplumun zenginleşmesi sağlanarak ekonomik kalkınmaya katkılar sağlamaktadır. Doğal kaynakların, ekonomik kalkınma süreçlerinde, endüstrileşmenin belirli aşamalarına destekler vererek katkıda bulunabildikleri belirtilmiştir. Endüstrileşme süreçleri tamamlandığında ise; tarım ekonomisi yerini sanayi ekonomisine bırakmakta, kırsal yaşam yerini kentsel hayata bırakmakta ve üretimde kullanılan eski teknolojiler de yerini yeni teknolojilere bırakmaktadır. Bu da, doğal kaynakların, ekonomik ve sosyal kalkınma süreçlerindeki önemini özetlemektedir (Başol, vd., 2005, s. 62).

3.5.3. Yatırım ve Sermaye Birikimi

Yatırım ve sermaye birikimi; teknolojik, ekonomik, kültürel, sosyal, siyasal gibi birbirleriyle etkileşim içerisinde olan alanlarda yaşanmakta olan yapısal

değişimler olarak açıklanmaktadır. Yapısal değişimlerin hızlı şekillerde gerçekleştirilmesi, ekonomik faktörler ve sermaye birikimleri sayesinde oluşmaktadır. Yatırımların, ekonomik kalkınmanın ve kalkınma hızının stratejik faktörü olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle; sermaye ihtiyacını karşılayacak kadar bir payın, her yıl elde edilen, GSMH'den ayrılması gerekmektedir. Yatırım ve sermaye birikimleri ile ekonomik kalkınma arasındaki ilişkinin, hem teorik hem de deneysel literatürler tarafından kabul edildiği ifade edilmektedir (Han ve Kaya, 2008, s. 55).

Türkiye'deki sermaye birikim süreçleri, üretim sermayelerinin oluşum yıllarından günümüze kadar gelen zamanda, önemli yapısal değişimler geçirdiği belirtilmiştir. Görece artı değerlerin ağırlık kazanması ile birlikte, emek gücünün yaratmış olduğu değerler de üretkenlik artışları üzerinden gündeme gelmektedir. Sermaye üretiminin, emek gücü üretkenlikleri ile doğru orantılı olarak geliştiği ifade edilmiştir. Ekonomik büyüme, kapitalizmde, sermaye birikimi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sermaye birikimi artı değerler ürettiğinde sermaye birikimi de arz etmektedir. Artı değerlerin yaratılması ise; üretkenliği arttırarak, birikime süreklilik kazandırılması ile oluşmaktadır (Açar, 2017, s. 82).

Sermaye birikimleri; gelişmekte olan ve gelişen ülkelerdeki, ekonomik büyümelerin belirleyici unsurlarından olmaktadır. İstihdam ve verimliliğin artmasını sağlayarak, ülke refahının da artmasına olanak sağlamaktadır. Sermaye birikimi, ülkelerin, belirli dönemlerde sahip oldukları üretim araçlarının, toplamı şeklinde açıklanır. Aynı zamanda, bir ekonominin, üretim faktörlerinin tamamını tüketime ayırmayıp, bir kısmını sermaye mallarına ayırması da, sermaye birikimi olarak belirtilir. Hammaddeler, makine ve teçhizat, tesis, araç-gereç ve diğer dayanıklı üretim faktörlerinin birikmiş sermaye stoklarını oluşturduğu ifade edilmektedir. Belirli dönemler içerisinde, fiziki sermaye stoklarına yapılan eklemelerin ise; yatırım olarak adlandırıldığı belirtilmiştir (Kibritçioğlu, 1998, s. 207).

3.5.4. Karlılığı Etkileyen Faktörler

Dünya üzerinde, ekonomik açıdan işletmeler kurmanın ilk ve en önemli amacının, kar sağlayabilmek olduğu bilinmektedir. Finans kuramlarında, işletme etkinliklerinin değerlendirilmesine yönelik yapılan araştırmalarda, karlılığın en önemli konulardan birisi olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler, karlılık oranlarını

etkileyen faktörler ile doğrudan veya dolaylı etkileşimler içerisinde bulunmaktadır. Bunlar; aile yaşamı, iş doyumu, yaşam doyumu, işe devamsızlık, işi çekici bulma, işçi devir hızı, örgütsel bağlılık, etkinlik, güven duygusu, verimlilik, motivasyon, örgütün büyüme hızı, iş stresi, iş performansı, müşteri odaklı davranışlar, işletmenin rekabet gücü, müşteri sadakati, işletme karlılığı, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi şeklinde sıralanmaktadır (Albayrak ve Akbulut, 2008, s. 62).

3.5.5. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları

Doğrudan yabancı sermaye yatırımları (DYY), gelişmekte olan ülkelerin değerlendirmesi gereken önemli faktörlerden biri olmaktadır. Yabancı sermayelerin; ülkeye teknolojik yenilikler getirdiği, girişimcilerin yeniden yapılanmalarını sağladığı, ekonomik kalkınma ve büyümeye de önemli katkılarda bulunduğu belirtilmektedir. Yatırımın yapıldığı ülkede, enflasyon, istihdam, ihracat, ekonomik büyüme, ödemeler dengesi gibi ekonomik göstergeleri etkilemektedir. Ülkelerdeki doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının performansları, ülkenin, kültürel, ekonomik, coğrafi ve siyasi faktörleri tarafından belirlenmektedir (Lebe ve Ersungur, 2011, s. 321).

Gelişmekte olan ülkelerde, ekonomik büyüme ve kalkınmanın ihtiyacı olan temel unsurlar, yurtiçi tasarrufları olmaktadır. Yurtiçi tasarrufları yetersiz olursa, eksiklikler, DYY ile giderilmeye çalışılmaktadır. DYY esas olarak, ülkelere iki yolla giriş yapmaktadır. İlki; ülkelerin sermaye piyasalarına yönelik, hisse senetleri, mali yatırımlar ile gerçekleşmekte olan sıcak nakit girişleridir. İkincisi ise; ülkelerin sermaye stoklarına ve üretimlerine yönelik olan yatırımlar olarak belirtilir (Lebe ve Ersungur, 2011, s. 322).

3.5.6. Teknoloji

Teknoloji denildiğinde, anlam bakımından belirli bir nokta üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir ancak; teknolojinin gelişiminde birçok faktörün etki ettiği tespit edilmiştir. Teknoloji kavramı, içerdiği kuramsal boyutlar ve fiziksel donanımlar ile kullanılmalıdır. Bu bağlamda teknoloji; belirli amaçlara ulaşabilmek ve sorunları çözebilmek için, gözlemlere dayanan ve kanıtlanmış bilginin uygulanması şeklinde açıklanmaktadır. Aynı zamanda teknoloji; insan, yönetim, makine, süreç ve düşünce organizasyonlarının entegre olduğu kompleks yapılar

olmaktadır. Teknolojinin gelişimini etkileyen faktörler ise; toplum, makine, kültür, bilimsel çalışmalar, teknik operasyon ve organizasyonlardır (İşman, 2001, s. 1).

Teknoloji, bireylerin birlikte yaşadıkları toplum içerisinde planlı ve etkili şekillerde kullanılmaktadır. Teknolojik değişimlerin, her zaman, toplum içerisindeki sosyal değişimler tarafından yönlendirildiği belirtilmektedir. Teknolojik ve sosyal değişimler arasındaki ilişki, teknoloji gelişiminin olumlu ve olumsuz etkilerini anlamada bilim insanlarına yardımcı olmaktadır. Bu etkiler şu şekilde açıklanır (Teich, 1977, s. 156);

1. Teknolojik avantaj, bazı hedefler gerçekleştirilirken, yeni yöntemlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Teknolojik üstünlüğe sahip olan toplumların, sorunları çözmede daha yaratıcı oldukları gözlemlenmektedir.

2. Teknolojik üstünlük, sosyal organizasyonların değişimlerine neden olmaktadır. Teknolojiyi kullanan toplumların, hızlıca ve etkili şekillerde değişime uğradıkları gözlemlenmektedir.

3. Toplum içerisindeki sosyal yapıların değişim süreçleri, bütün olarak gerçekleşmektedir. Toplum yapısı değişmeye başladığı zaman, bütün sistemlerinin sürece dahil olduğu tespit edilmiştir.

4. Toplumsal hedeflerin değişim süreçlerinde, eski yapıların özellik ve deneyimleri de değişim sürecine dahil edilmektedir. Toplumların eski yapıları etkili olarak değerlendirilmezse, toplumsal değişimlerin bazen, olumsuz yönlerde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

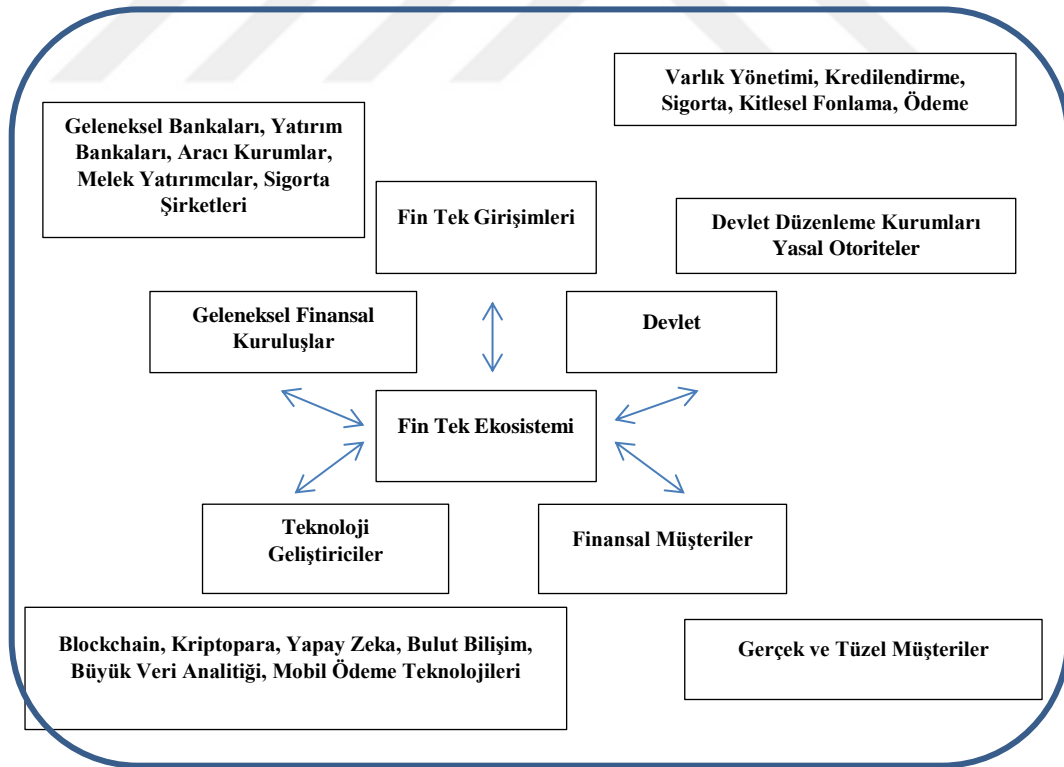
3.5.7. Altyapı

Altyapı faktörü, ülkelerin ekonomik alanlarda kalkınabilmeleri ve büyüebilmeleri açısından diğer faktörler kadar önem taşımaktadır. Altyapı hizmetlerinin, kendi içerisinde alt sektörleri bulunmakta ve kapsamı çok geniş olmaktadır. Altyapı hizmetleri sağlandığında, ekonomik kalkınma süreçlerine destek vereceği için, ekonomik kalkınmayı pozitif yönlerde etkilemektedir. Altyapıyı oluşturan hizmetler; kanalizasyon, enerji, su, haberleşme ve ulaştırma şeklinde belirtilmiştir (Aktan ve Dileyici, 2005, s. 205).

3.5.8. Finansal Gelişme

Finansal gelişmeler; finans kurumlarının, araçların, piyasaların büyümesi ve gelişmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Finansal gelişmeler, verimlilik artışının, uzun dönemli ekonomik büyümelerin ve sermaye birikimlerinin belirleyicileri olmaktadır. Finansal etkinlikler, aracı ve piyasaların, bilgi işlem maliyetlerini müşterileri için ne kadar azaltabildikleri ile ölçülmektedir (Ozcan ve Ari, 2011, s. 121).

Finansal gelişmelerde; finansal teknoloji (FinTek) ekosistemlerinin payının oldukça büyük olduğu belirtilmiştir. Finansal teknolojilerin içerisinde bulunan FinTek girişimleri, sundukları müşteri merkezli, yenilikçi, çevik ürünlerin ve hizmetlerin, bankacılık ve finans sektörlerine yeni bir bakış açısı getirdiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, finans kurumları ve bankalar, uyguladıkları geleneksel iş modellerini değiştirmeye gitmiştir. FinTek girişimleri; danışmanlık, ödeme sistemleri, finansal analiz, fon toplama, varlık yönetimi ve kredilendirme gibi alanlarda faaliyette bulunmaktadır. Finansal gelişmelerin, FinTek girişim sayılarına, olumlu yönlerde etkisi olmaktadır (Taştan, 2019, ss. 42-43).



Şekil 7. FinTek Ekosistemi

Kaynak: (Lee, 2016, s. 59).

Şekil – 7 incelendiğinde, ekosistemi, finansal hizmetlerin daha iyi, daha kolay ve hızlı verilebilmesi için finans ve teknoloji unsurlarının bir araya gelmesi oluşturmaktadır. FinTek ekosistemi içerisinde rekabet olduğu kadar işbirliğinin olduğu da görülmektedir. Bu işbirlikleri sayesinde yatırım oranlarında artış görülmesi mümkün olmaktadır.

3.5.9. Ekonomik Büyüme

Ekonomik büyümenin, ülkedeki GSMH artışları olduğu açıklanmaktadır. Süreç içerisindeki analizleri nicel olarak analiz etmekte ve GSMH ile olan işlevsel ilişkilere odaklanmaktadır. Ekonomik kalkınmanın ise; ekonomik büyüme kavramından daha geniş kapsamları içerdiği, ekonomik, toplumsal, nicel ve nitel değişiklikleri üreten bir süreç oluşu ifade edilmektedir (Erdinç, 2013, s. 6).

3.5.10. Vergi

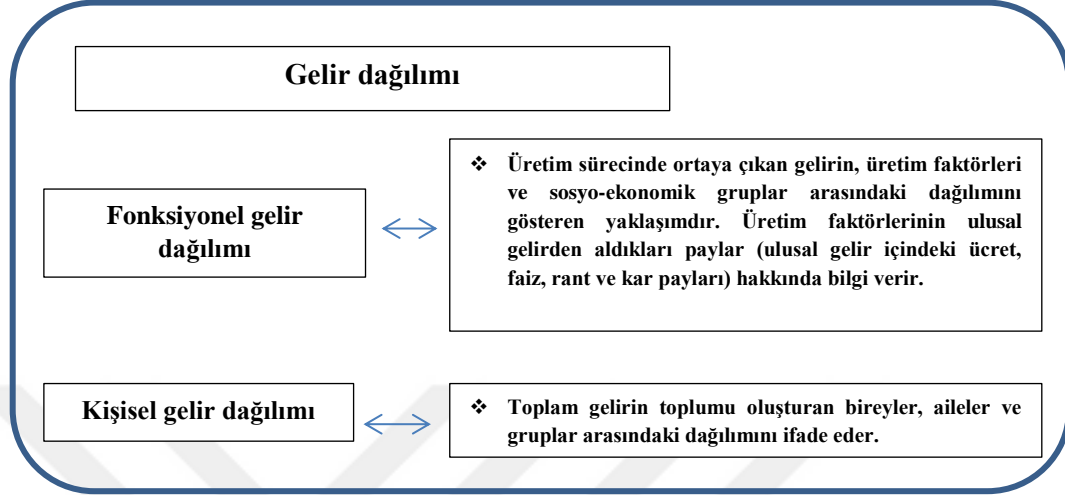
Ülkelerin ekonomik yapıları ile ilişkili değişkenlerin ve mükelleflerin vergi borçlarının doğumundan, ödenmesine kadar olan süreçlerde, iletişimde oldukları vergi idarelerinin, yapılarına ve sistemlerine ilişkin değişkenlerin, ülkelerin ekonomileri üzerindeki etkisinin önemli olduğu belirtilmiştir. Kamu denetiminin yetersiz olduğu ekonomilerde, mükelleflerin, kamuya fayda sağlaması için kendi satın alma güçlerinden vazgeçtikleri ve mükellef vergi sistemlerindeki eşitsizlikleri fark ettiklerinde, kaçırıldıkları vergi miktarlarını ayarlayarak eşitlik sağlamaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Vergi kaçakçılığı sayesinde, elde edilen gelirlerin marjinal faydaları artış göstermektedir. Buna bağlı olarak da, kaçırılan vergi miktarları yükselmektedir (Öz-Yalama ve Gümüş, 2013, ss. 85-86).

3.5.11. Gelir Dağılımı

Bir ülkenin ekonomisinde, belirli dönemlerde yaratılan gelirlerin, üretim, kişiler, sınıflar ve hane halkları faktörlerinin arasında bölüşülmesi; gelir dağılımı olarak tanımlanmaktadır. Gelir eşitsizliğindeki değişikliklerin sermaye birikimi, büyüme ve servet üzerindeki etkilerini ve kaynak dağılımını, gelir eşitsizlikleri ile sosyal ve ekonomik kurumlar arasında nasıl bir ilişki olduğunu, zengin ve yoksul arasındaki gelir farklılığının zaman içindeki değişimini ortaya koyduğu belirtilmektedir. Gelir dağılımının üretim araçları (Ulutürk ve Ersezer, 2011, s. 87);

1. Kamu hizmetlerindeki dağılımlar,
2. İşgücünün hareketliliği,

3. Politik ve siyasi tercihler,
4. Sendikal hakların kullanımları ve yaygınlıkları,
5. Toplumdaki gelir eşitsizliklerinin fazla olmasındaki sorunların neler olacağı şeklinde sıralanmaktadır.



Şekil 8. Gelir Dağılımı.

Kaynak: Ünal, https://docplayer.biz.tr/docs-images/40/321588/images/page_2.jpg (25.12 2020).

Şekil-8 incelendiğinde, gelir dağılımının, bir ekonomide ortaya çıkan gelirlerin, fonksiyonel ve kişisel olarak nasıl paylaştırıldığını göstermektedir. Ülkeler düzeyinde gelirlerin, sosyal sınıflar arasındaki dağılımlarıdır.

3.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu kısımda, performans değerlendirme uygulamalarının avantajları, performans değerlendirme uygulamalarının dezavantajları, performans değerlendirme anlayışı ve gelişimi ve performans değerlendirmenin önemi ve yararları konuları izah edilecektir.

3.6.1. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Avantajları

Performans değerlendirme sonuçlarının ülke ve kişi bazında düzenli bir biçimde saklanması, idarecilerin de bu sonuçlara kolayca ulaşabilmesi, bilişim ve teknolojinin hızlı gelişimiyle önem kazanmıştır. Sistem, değerlendirmelerin sonuçlarını tanımlanmış kişilere göndermekte, böylece raporlama aşamasında kolaylık sağlanmaktadır. Bilgisayar teknolojisinin gelişimi, çalışanların iş

performanslarına yönelik bilgilerin bilgisayarlar tarafından izlenerek toplanmasına ve analiz edilmesine imkan tanımaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 168).

Performans değerlendirme süreçlerinde yer alan verimlilik boyutu, işletme amaçlarını göz önünde bulundurarak belirli girdiler ile yüksek çıktılar elde etme veya sabit miktardaki çıktıları en az girdi ile elde etme şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımda da görüldüğü gibi; sabit miktarda girdi kullanılarak çıktı artırılması ve sabit miktarda çıktı için girdinin azaltılması olmak üzere iki şekilde verimlilik sağlanmaktadır. Performans gelişim süreçlerinde yer alan bir diğer boyut etkinliktir. Bu boyut, işletmeler tarafından belirlenen proje, amaç ve politikaların ne ölçüde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir (Özer, 2009, s. 6).

3.6.2. Performans Değerlendirme Uygulamalarının Dezavantajları

Performans sistemlerinin başarılı olması, çalışan ve yönetici arasındaki etkin iletişime ve işbirliğine dayanmaktadır. Bu sistemlerin elektronik ortama taşınması, bazılarında göre ilişkileri zedelemektedir. Çalışanların iş bilgilerine ilişkin ayrıntılı bilgiler toplanmakta, güçlü oldukları veya gelişime açık oldukları yönleri belirlenmektedir. İşletmelerde değişime veya denetime ihtiyaç duyan alanlar hızla belirlenmekte, belirlenen amaçlar takip edilerek gelecekteki performanslar geliştirilmektedir. Çalışan, bölüm, işletme ve ekip amaçlarına ulaşma başarısı ve amaçların gelişmesi, karşılaştırmalı şekilde izlenmektedir. Bölümler ile çalışanlar için performans kademeleri ve puanları oluşturulmaktadır. Zaman, sürecin kontrolü ve maliyet açısından kazanım sağlamaktadır. Performans değerlendirme uygulamaları iletişimlerini dışlamak yerine desteklemekte, çalışmaların çok yönlü biçimde değerlendirilmesini ve karşılaştırılmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, ss. 168-179).

3.6.3. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Yararları

Değerlendirmelerin sonuçlarından faydalanılmadıkça, "başarı performansı" kavram olarak yalnız başına bir anlam ifade etmemektedir. Başarı değerlendirmesi; çalışanların işlerinde ne ölçüde başarılı olduklarını tespit etmeye yönelik olan tüm faaliyetlerdir. İşletmelerin değerlendirilmesinden beklenen faydalar özetle şu şekilde belirtilmektedir (İllez ve Güner, 2006, ss. 325-326);

1. Performans değerlendirmeleri, yapılan işler ve o işleri yapan çalışanlar hakkında yöneticilere önemli bilgiler vermektedir.

2. İş sonuçları ve beklentileri hakkında çalışanlar ile yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim kurulduğunda, geliştirilmiş yeni fikirler ve yöntemler için fırsatlar yaratılmaktadır.

3. Performanslar iyi bir biçimde değerlendirildiği zaman, çalışanlar işlerini nasıl yaptıklarını bilmekte, böylece işleri hakkında endişe duymaktan kurtulmaktadırlar.

4. Çalışanlar, performanslarıyla ilgili olumlu geri bildirimleri zamanında aldıklarında iş tatminleri ve verimlilikleri artmaktadır.

5. Çalışanların olumlu katkıları fark edildiğinde, bu katkılar değerlendirilerek doğru uygulamaların pekiştirilmesi sağlanmakta ve iyi performanslar teşvik edilmektedir.

6. Çalışanlar ile iki yönlü iletişim kurulduğunda hedefler netlik ve açıklık kazanmakta, böylece çalışanların başarı kazanması ve odaklanması kolaylaşmaktadır.

7. Düzenli şekilde yapılan "performans değerlendirme toplantıları" işlerin kalitesinin nasıl algılandığına dair sürprizleri azaltmaktadır.

8. Profesyonel şekilde performans değerlendirebilmek, yönetme becerilerinin geliştirilebilmesi ve sorumlulukların artırılması açısından olumlu bir hazırlıktır.

9. Başarıyı ödüllendirmek ve ücret standardını saptamak, daha objektif ve kolay olmaktadır.

3.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Bu kısımda, zorunlu dağıtım değerlendirme yöntemi, kontrol listesi ile değerlendirme yöntemi, kritik olay değerlendirme yöntemi, sıralama ile değerlendirme yöntemi, ikili karşılaştırma ile değerlendirme yöntemi, dengeli sonuç kartı, grafik derecelemesi yöntemi, davranışsal gözlem skalaları yöntemi, 360 derece geri bildirim ile değerlendirme, takıma dayalı performans değerlendirme, amaçlara göre yönetim ve yetkinliklere dayalı değerlendirme konusunda incelenecektir.

3.7.1. Zorunlu Dağıtım Değerlendirme Yöntemi

Zorunlu dağılım, çalışanları kıyaslayarak yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Amaç; değerlendiricilerin alt, orta veya üst seviyelere eğilim hatalarının bertaraf edilebilmesidir. Bu yöntem, çalışanların performans seviyelerinde de normal dağılım eğrisiyle uyumlu bir dağılıma gösterebilmeleri gerektiği varsayımıyla hareket etmektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011, s. 321).

Bir işletmede, çalışanların başarı düzeylerinde normal dağılım eğrisiyle uyumlu dağılım gösterebilmeleri zorunlu olmaktadır. Değerlendiriciler, değerlendirilen çalışanları yönetim tarafından uygun görülen tarzda beşli bir ölçek üstünde göstermektedir. Zorunlu dağılımda "basit sıralama" ve "ikili karşılaştırma" yöntemlerinde olduğu gibi, yapılmış olan değerlendirmeler, bir ölçüt dikkate alınarak yapılmaktadır (Bıçak, 2014, ss. 3-4).

3.7.2. Kontrol Listesi ile Değerlendirme Yöntemi

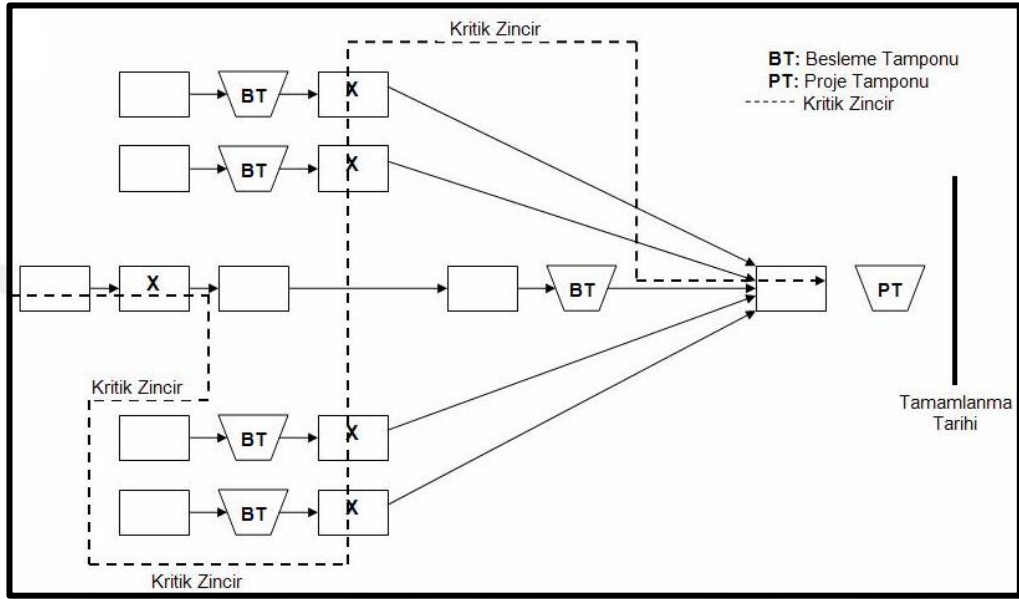
Kontrol listesi yöntemi, çalışanlardan çok iş davranışlarını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Çalışanların performanslarını değerlendirebilmek için, içinde birtakım soruların yer aldığı bir liste hazırlanmaktadır. Çalışanların sorulara basit cevaplar vermeleri; değerlendiricilerin de soruların değerleriyle ilgili bilgilere sahip olmamaları gerekmektedir. Çünkü olumsuz veya olumlu bir yaklaşım, bazen önyargılara sebep olmaktadır. Listelerdeki puan anahtarları, işletmelerin insan kaynakları birimlerinde bulunmaktadır (Anthony, vd., 1996, s. 16).

Bu yöntem, "kritik olay" yönteminin geliştirilen bir modeli olmakta, bazı işleri tanımlamak için hazırlanan değerlendirme listelerinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Değerlendirilecek çalışanların çeşitli davranış ve nitelikleri ile ilgili tanımlayıcı ifadeleri içeren bir liste hazırlanmaktadır. Değerlendiriciler açısından soruların farklı manalar taşıması ihtimali de yüksek olmaktadır. Çalışanlara geri bildirimlerin verilmesi açısından zor yöntemlerden birisidir (Anthony, vd., 1996, s. 60).

3.7.3. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi

Kritik olay yönteminde yöneticiler, kritik olayları kayıt altına almaktadırlar. Yöneticiler olayların kontrolünü sağladıklarında, özel durumlarda çalışanların tepkilerini kontrol etmektedirler. Çalışanların sonucu veya puanlaması, o özel durumlardaki yanıt düzeylerine bağlı olmaktadır. Olumsuz bir olaya fazla

odaklanıldığı ve o olayın kaydedilmesi maksimum dikkat gerektirdiği için yöntem hatasız olmamaktadır. Olumsuz yönleri de bulunan bu yöntemde, değerlendirici, çalışanı iş esnasında sürekli biçimde yakından gözlemleyerek kritik nitelikteki olaylar ya da işler karşısında olan davranışlarını kaydetmektedir. Kritik olay yönteminin kullanılması için, kritik olan olayların önceden saptanması gerekmektedir (Güler, 2006, s. 1).



Şekil 9. Kritik Zincir Metodunun Ağ Diyagramına Dayalı Diğer Yöntemlerle Karşılaştırılması

Kaynak: (Güler, 2006, s. 1).

Şekil-9 incelendiğinde, bir Gantt şeması gösterilmiştir. Gantt şeması işletmelerde basit proje kontrol ve planlama amacı ile kullanılan tekniklerden biridir. Parçalara ayrılan iş yapılarına dayanan Gantt şeması tekniği, şematik gösterildiği zaman; yatay eksen üzerinde zaman ölçeğini, dikey eksen üzerinde ise projenin konusu olan işin unsurlarının yer aldığı bir listeyi içeren iki boyutlu bir tekniktir. Gantt şemasının hazırlanışı kolay olduğundan karışık olmayan projeler için kullanımda kolaylık sağlamaktadır. Bu şema, yöneticilerin ana işleri ve bu işlere bağlı olan alt işleri takip izlemelerini sağlamaktadır.

3.7.4. Sıralama ile Değerlendirme Yöntemi

Klasik bir değerlendirme yöntemi olan sıralama, çalışanların başarı ölçütlerine göre sıralanmasıyla uygulanmaktadır. Değerlemeci, bu yöntemde çalışanları ve çalışanlar tarafından gösterilen performansları bir bütün şeklinde göz önünde bulundurmaktadır. Başarılı bulduğu çalışanları üst kısma, başarısız bulduklarını ise

alt kısma yazan değerlemeci, kötünden iyiye veya iyiden kötüye doğru bir sıralama yaptıktan sonra listesini tamamlamaktadır (Ferecov, 2015, s. 2).

Sıralama yöntemi, çalışan performanslarının değerlendirilmesi için kullanılan basit ve eski bir yöntem olmaktadır. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı olan yöntemde, değerlendirilecek çalışanların adları, gelişigüzel bir şekilde kağıdın sol kısmına yazılmaktadır. En başarılı ve en başarısız bulunan çalışanların adlarının kağıdın sağ alt kısmına yazılması istenmektedir. Değerlendiriciler, sol kısımda kalan adları, değer sıralarına göre sağ kısımdaki iki adın arasına yerleştirmektedir. Böylelikle değerlendirme sırası tamamlanmış olmaktadır. Değerlendiriciler tarafından çalışanlar ve performansları bir bütün şeklinde düşünüldüğünden, çalışanları bileşenlerine göre ayırmak için çaba sarf edilmemektedir. Bu yöntemle değerlendiriciler, hangi çalışanın işinde başarılı olduğunu, hangisinin başarısız olduğunu tespit etmektedirler. Bazen grupları kendi içlerinde iyi, orta ve kötü gibi alt gruplara bölüp sıralama yapmak, kolaylık sağlamaktadır (Helvacı, 2002, s. 162).

3.7.5. İkili Karşılaştırma ile Değerlendirme Yöntemi

İkili karşılaştırma yöntemi, basit sıralama ile karşılaştırıldığında daha objektif ve gerçekçi olmaktadır. Bu yöntemde, bir çalışan, diğer çalışanlar ile tek tek karşılaştırılmaktadır. Çalışan sayısı arttığı zaman karşılaştırmalar da artacağı için kalabalık nüfuslu işletmelerde kullanışlı olmamaktadır. İkili karşılaştırma yönteminde, değerleyiciler tarafından, çalışanların işletmede göstermiş oldukları başarıları ölçüt olarak sıralanmaktadır. Bu yöntem, ortak özelliklere göre karşılaştırılan etmenlerin göreceli değerlerinin bir arada gösterildiği kare bir matris şeklindedir (Saaty, 2000, s. 30).

Karşılaştırma sayısını bulmak için aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Backer, vd., 1983, s. 14);

$$n = \text{Karşılaştırılacak Kişilerin Sayısı}$$

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = n \cdot (n-1) / 2$$

Tablo 9. İkili Karşılaştırma Yöntemi.

İşe Göre Değerlendirme						Yaratıcılığa Göre Değerlendirme					
Karşılaştırma	A Art	B Bob	C John	D Diane	E Ed	Karşılaştırma	A Art	B Bob	C John	D Diane	E Ed
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B Bob	-		-	-	-	B Bob	+		-	+	+
C John	-	+		+	-	C John	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E Ed	+	+	+	-		E Ed	+	-	-	+	

↑
Bob daha iyi

↑
Art daha iyi

+ Daha iyi - Daha kötü

Kaynak: (Aydın, 2011).

Tablo - 9 incelendiğinde, ikili karşılaştırma yönteminin kullanıldığı örnek bir şema gösterilmiştir. Artının (+) "karşılaştırıldığı çalışana göre daha iyi" anlamında kullanıldığı tablonun sol kısmında işe göre bir değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Bu değerlendirmede Bob isimli çalışanın artıları sayıca daha fazla olduğundan iş anlamında başarılı olduğu tespit edilen çalışan da Bob olmaktadır. Sol kısımda yer alan yaratıcılık değerlendirmesinin de aynı mantık ile yapıldığı görülmektedir. İkili karşılaştırma yönteminde çalışanlar birbirleri ile kıyaslanmakta, bu durum bazen çalışanların motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır.

3.7.6. Dengeli Sonuç Kartı

Dengeli Sonuç Kartı yöntemi, ilk olarak "Harvard Business Review" dergisinde açıklanmıştır. Çağdaş iş ortamlarında işletmelerin bilgi odaklı rekabetini ve manevi varlıklarını kullanma etkinliği, fiziksel varlıklarının kullanım etkinliğinden daha önemli bir hale gelmiştir. Dengeli Sonuç Kartı, geleneksel finans ölçülerini aynı şekilde korumaktadır. Finans ölçüleri, yalnızca geçmiş zamanda gerçekleşen olaylar ile alakalı bilgileri içermektedir. Bu yöntem endüstri çağında yaşayan işletmeler için ideal yöntemlerden biridir. Başarılı müşteri ilişkisi ve kapasiteye sahip olmak için yapılacak uzun vadeli yatırımlar fazla bir önem arz etmemektedir. Bilgi çağındaysa; tedarikçilere, şirket içindeki işleyişlere, yeniliklere, müşterilerine, çalışanlarına ve teknolojisine yatırımlar yaparak gelecekte değer yaratmak için çalışan işletmelere, bu ölçüler yetersiz kalmaktadır (Kaygusuz, 2005, s. 81).

Dengeli Sonuç Kartı yönteminin uygulanabilir ve verimli olması için bazı temel şartların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu şartlar şunlardır (Örnek, 2000, s. 260);

1. İşletmelerin faaliyetleri ve yapıları birbirlerinden farklı olduğu için her işletmeye uygulanan standart bir yöntem olmamaktadır.

2. Uygulanabilmesi için üst yönetimlerin desteği gerekmektedir.

3. Strateji, başlangıç noktasıdır.

4. Ölçülerin ve amaçların sınırlarının açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Dengeli Sonuç Kartı yönteminin önermiş olduğu dört boyutun sayısı, işletmelerin faaliyetleri ve yapılarına göre artırılmakta veya azaltılmaktadır.

5. Öncelikle derin analizlerin yapılmaması, işletmenin belli birimlerinde Dengeli Sonuç kartı yönteminin uygulanarak test edilmesi gerekmektedir.

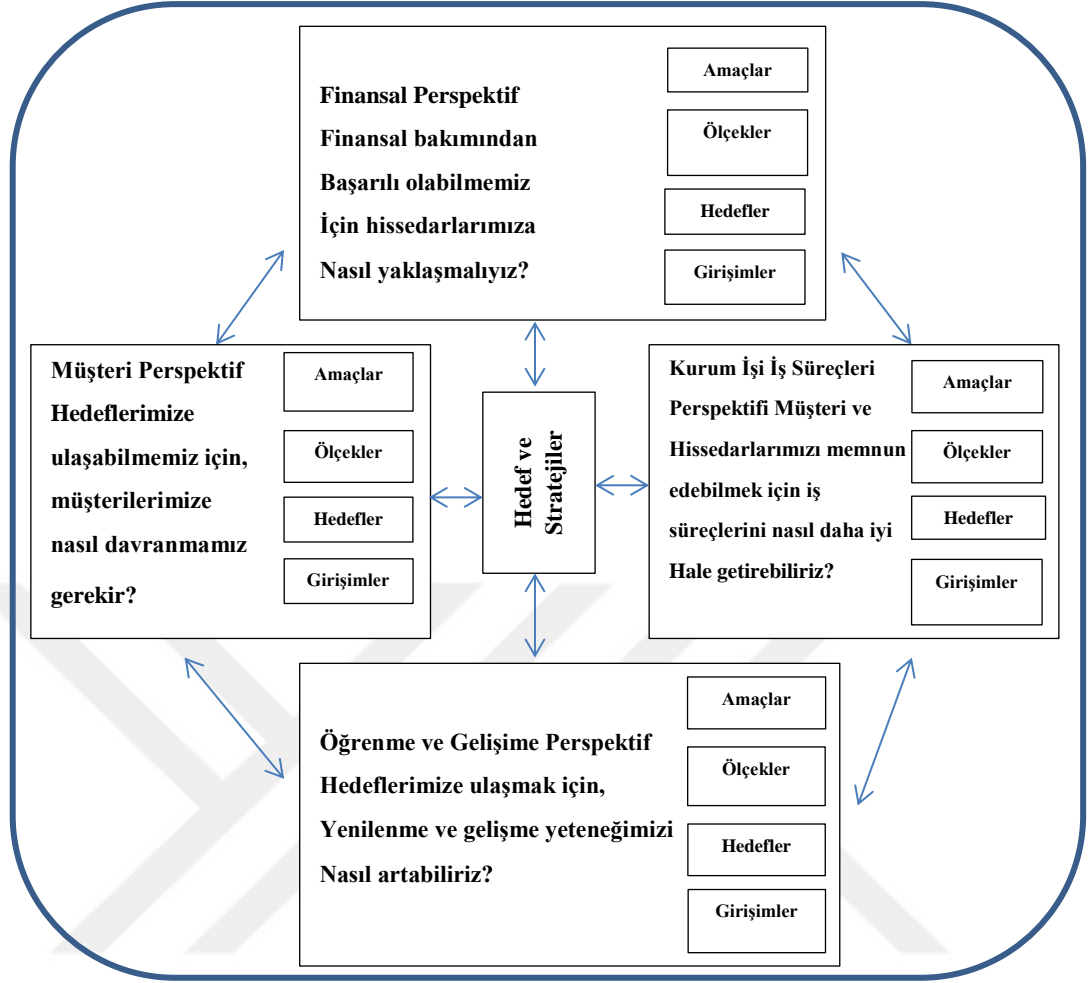
6. Alt düzeydeki çalışanların da görüşleri alınarak katılımcılığın sağlanması ve üst seviyede strateji ile uyumun oluşturulması gerekmektedir.

7. Dengeli Sonuç Kartı yönteminin sistem içi bir uygulama olmadığı, yöntemin kendisinin bir sistemi ifade ettiğinin bilinmesi gerekmektedir.

8. Performans ölçme sisteminden ilk uygulama aşamasına kadar sistemin yeniden ve baştan düşünülmesi gerekmektedir.

9. Performans göstergelerinin, işletmelerin yönetme şekli üzerinde olan etkilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

10. Tüm ölçümlerin sayısal olmayacağını, bazı ölçümlerin de tahminlere dayanacağını unutulmaması gerekmektedir.



Şekil 10. Dengeli Skor Kart Perspektifleri ve Temel Soruları.

Kaynak: (Kaplan ve Norton, 2003, s. 9).

Şekil –10 incelendiğinde, Dengeli Sonuç Kartının önerdiği boyutlar ve bu boyutlarda sorulan temel sorular gösterilmiştir. Çok boyutlu performans ölçüm modeli olarak değerlendirilen Dengeli Sonuç Kartı yönteminin; finansal boyut, işletme içi boyutu, öğrenme boyutu ve müşteri boyutu olmak üzere dört boyutu olmaktadır. İşletmeler, bu boyutlar dikkate alınarak karşılaştırılmaktadır. Dört boyuta bakıldığında, boyutların bir işletmenin soyut ve somut taraflarını temsil ettiği görülmektedir.

3.7.7. Grafik Derecelemesi Yöntemi

Eski bir yöntem olan ve sıkça kullanılan "grafik dereceleme yöntemi"nin pek çok kullanım şekli bulunmaktadır. En çok tercih edileni ise değerlemeleri yapan yöneticilerin senede bir defa her çalışan için "değerleme formu" doldurarak, bu formda çeşitli faktör ve niteliklere bakılmasıdır. Bu kullanım şekli, standart

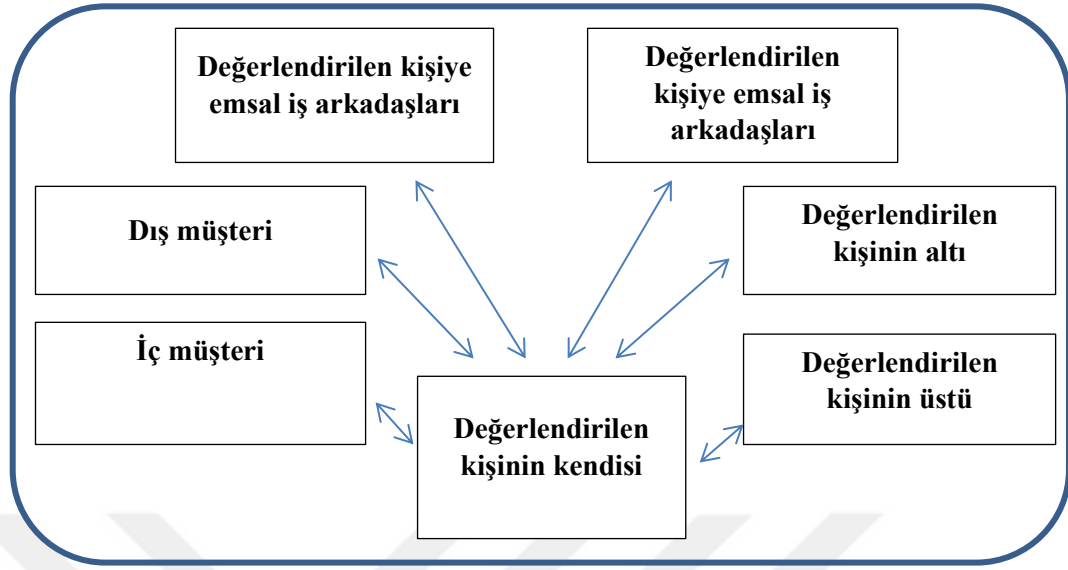
puanlandırma cetveli şeklinde adlandırılmaktadır. Grafik değerlemenin sonunda başarılı olan çalışanlara yükselme olanağı ve yüksek maaş verilirken, başarı düzeyi orta olan çalışanlara eğitim verilmekte, başarısı düşük olan çalışanların ise görev bölgeleri değiştirilmekte, işten çıkarma veya uyarma gibi işlemlere başvurulmaktadır. Özetle, bu yöntemde belli zamanlarda beş ölçütün bulunduğu bir form doldurulup çalışanlar değerlendirilmektedir. Eski bir yöntem olmasına karşın hala kullanılan bu yöntemin objektif olabilmesi için birden fazla yöneticinin değerlendirme yapması ve bu değerlendirme sonuçlarının ortalamasının alınması gerekmektedir (Gümüş, 2017, s. 1001).

3.7.8. Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi

"Davranışsal gözlem skalası" yöntemi; davranışlara dayanan bir değerlendirme ölçeği olarak veya İngilizce kısaltmasıyla BARS ismiyle tanınmaktadır. Davranışsal gözlem skalası, davranışsal beklenti skalasının sakıncalı taraflarını ortadan kaldırarak güçlü taraflarından faydalanmak için geliştirilmiştir. Davranışsal beklenti skalasında, çalışanlardan beklenen ve kritik olayları kapsayan alternatif davranışlar belirlenerek bu davranışlar skala üstünde değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalasında ise iş davranışlarıyla ilgili kritik olaylardan faydalanmak yerine değerlendirici davranışların gözlem derecelerine göre değerlendirme yapılmaktadır (Dessler, 1999, ss. 327-328).

Bu yöntemi davranışsal beklenti skalasından ayıran fark, çalışanların kendilerinden istenen davranışlara dayalı değil, somut izlenen davranışlara dayalı şekilde değerlendirilmeleridir. Davranışsal gözlem skalası sonuçlarının çalışanlara açıklanması, kendilerini geliştirmeleriyle ilgili geri besleme sağlamalarını kolaylaştırmakta, bu bakımdan çalışanlar tarafından kabul edilme oranı farklı yöntemlere kıyasla daha yüksek olmaktadır. Davranışsal gözlem skalası da davranışsal beklenti skalası gibi zaman alıcı ve yüksek maliyetli olma gibi sakıncalar taşımaktadır (Dessler, 1999, s. 328).

3.7.9. 360 Derece Geri Bildirim ile Değerlendirme



Şekil 11. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi.

Kaynak: (USOPM, 1997, s. 1).

Şekil -11 incelendiğinde, 360 Derece Geri Bildirim yönteminde değerlendirilen kişileri değerlendiren unsurlar şematik olarak gösterilmiştir. Değerlendirilen kişinin tek bir bakış açısıyla değil, birden fazla değerleyici tarafından değerlendirilmesi yöntemin avantajlarından biridir.

"360 derece performans değerlendirme" yöntemi, bir çalışanın; astı, müşterileri, tedarikçileri, üstü ve eş değerleri gibi kendisiyle ilişkisi bulunan bütün unsurların kendisini değerlendirmesine imkan sağlamaktadır. Çalışanların zayıf ve güçlü taraflarını anlamalarını sağlayan bu yöntemde amaç, çalışanlara farklı kaynaklar aracılığıyla geri bildirimler vererek onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilmektir (Aytaç, 2003, s. 32).

"360 derece performans değerlendirme" yönteminin yöneticiler ve çalışanlar açısından faydaları şunlardır (Antonioni, 1996, s. 28);

1. Bu yöntemde değerlendiricilerin birden fazla olması, sonuçların daha objektif ve kapsamlı olmasını sağlamaktadır.

2. Bu yöntemin, yöneticinin yetkinliklerinin eş değerleri ve astları tarafından değerlendirilebilmesine imkan vermesi, yöneticinin gelişimini daha etkili olarak izlemesine ve planlamasına olanak sağlamaktadır.

3. Çalışanların, yapmış oldukları işlerin çevresindeki kişilerce ne şekilde algılandığını görmelerini sağlamaktadır.

4. Yöneticiler, çalışanların yetenekleri ve kabiliyetleri hakkında daha fazla bilgiye ulaşmaktadırlar.

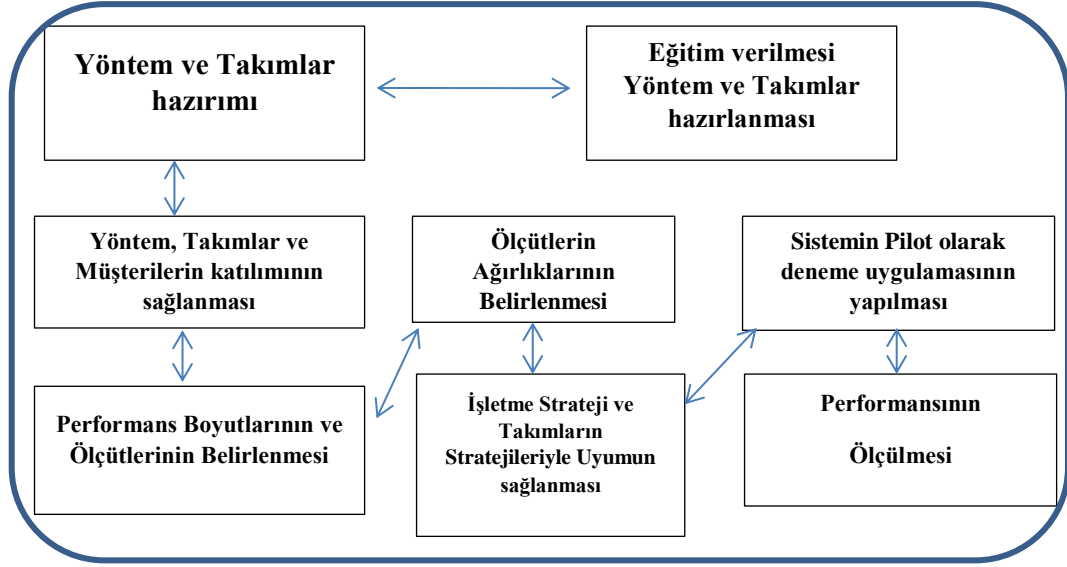
5. İşletmedeki yöneticilerin ortama uyum sağlamalarını ve kendilerini geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır.

6. Birden fazla değerlendiricinin olması, bir kişinin duygusallığını önlemektedir.

3.7.10. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme

Takım çalışmalarına destek veren yönetim sistemlerinin önemli bir alt sistemi de takım performanslarının ölçümüdür. Takım olabilmenin ve takım çalışması uygulamalarının önemsendiği işletmelerde, çalışan performanslarının bireysel şekilde değerlendirilmesi çelişkili sonuçlara neden olmaktadır. Takım çalışmalarının eğitimi için önemli bütçeler ayıran işletmelerin, çalışan performanslarını kişisel başarı temelli ölçmeleri, misyon edindikleri takım çalışmalarını gerçekleştirmelerine engel olmaktadır. Mevcut sistemler ve koşullar oluşturulmadan yalnızca eğitim ile takım çalışmalarını gerçekleştirmek ve takım olabilmek olanaksızdır. Takım çalışmaları öğrenmeyi gerekli kılmakta, gerçek öğrenme olarak bilinen deneyimsel öğrenme ise eğitim bilgilerinden çok yaşamın içinde gerçekleşmektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001, s. 104).

İşletmelerin takım çalışmalarını içeren misyonları ve eğitimleri, gereken davranışların oluşumuna ilişkin çözüm adımının tamamlanmasını ve değişimlere ilişkin hareket adımının başlamasını sağlamaktadır. "Takım Performans Yönetimi" sistemi; takım performans ölçümü, takım performans ödüllendirmesi ve kişisel çabaların takıma katkılarının tespiti olmak üzere üç alt sistemden oluşmaktadır. Bu sistem, öğrenmelerin kalıcılığını, farklı bir ifadeyle, hareket adımının yeni davranışlar sayesinde yeni denge oluşturarak tekrar istikrara kavuşmasını göstermektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001, s. 104).



Şekil 12. Takım Performansının Ölçümü Sistemi.

Kaynak: (Jones ve Schilling, 2000, s. 32).

Şekil - 12 incelendiğinde, takım performansının ölçüm sistemine ait aşamalar şematik olarak gösterilmiştir. İşletmelerde gereken eğitimlerin verilmesinin ardından yönetim ve takımlar hazırlanmaktadır. Sonrasında şekilde görülen aşamalar sırayla gerçekleştirilmektedir. Takım performansının ölçüm sisteminin son aşaması ise pilot uygulamanın ardından gerekli görülen değişimlerin yapılmasıdır. Bu işlemin sonunda sistem, kariyer planlaması, eğitim planlaması ve ödüllendirme sistemleriyle birlikte uygulanabilir bir hale gelmektedir.

3.7.11. Amaçlara Göre Yönetim

"Amaçlara göre yönetim", performans değerlemesinde amaçların belirlenmesinin önemine vurgu yapan çağdaş bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, çalışanların amaçlarıyla işletme amaçlarını bağdaştırmayı amaçlamaktadır. Yöntemin uygulanması için dikkat edilmesi gereken temel kurallar şu şekilde özetlenmektedir (Çiçek ve Güleç, 2008, s. 26);

1. Çalışanların yapacakları işlerle ilgili amaçların açık bir şekilde oluşturulması ve tanımlanması gerekmektedir.

2. Bu amaçlara ulaşabilmeyi sağlayacak eylem planlarının belirlenmesi gerekmektedir.

3. Eylem planlarının gerçekleştirilmesi için çalışanlara yeterli özgürlüğün sağlanması gerekmektedir.

4. Eylem planları ile uyumlu amaçların ölçülmesi gerekmektedir.

5. Gerek duyulursa geliştirici ve düzeltici eylemlerin yapılması gerekmektedir.

6. Geleceğe dönük yeni amaçların oluşturulması gerekmektedir.

"Amaçlara göre yönetim" amaçlara ulaşma üzerine odaklandığı için çalışanların değerleri ve kişilikleri değerlendirmelere dahil edilmemektedir. Bu şekilde çalışanlar, eleştirileri daha rahat kabullenmektedirler. Yöntemde çalışanlar tek tek değerlendirildiğinden çalışanları birbirleriyle eşit tutma durumu olmamaktadır. "Amaçlara göre yönetim" yönteminin birtakım dezavantajları da olmaktadır. Çalışanların hedeflerine ulaşmasının, diğer çalışanların performansı ile bağlantılı olması önemli bir dezavantajdır. Bu yöntem, çalışan performanslarının bireysel olarak değerlendirilmesini zorlaştırmakta, bu bakımdan performanslara dayalı şekilde belirlenen terfi ve ücret gibi konuların karar aşaması güç hale gelmektedir. Yöntemin diğer bir dezavantajı da, değerlendirme sonuçlarının sayısal değerlere değil, anlatımsal değerlere dayanmasıdır (Palmer, 1993, ss. 51-52).

3.7.12. Yetkinliklere Dayalı Değerleme

Yetkinliklerin, insan kaynaklarında uygulanması için öncelikli olarak yetkinlik modelinin oluşturulması gerekmektedir. Yetkinlik, modellerin içinde çeşitli şekillerde organize edilmektedir. Bütün çalışanlar için farklı yetkinlikler ve anahtarlar çıkartmak, ardından özel ast gruplarda ek yetkinlik kategorisi tanımlamak büyük önem taşımaktadır. Belirlenen bir işi sağlıklı yürütmek için gerekli yetkinliklerin bir kombinasyonu belirlenmekte ve farklı seviyelerde yetkinlik sahibi bireylerden beklenen davranışlar tanımlanmaktadır (Marrelli, vd., 2005, s. 538).

İşletmelerde yetkinliklere dayalı değerlemenin oluşturulması için faydalanılan çeşitli yaklaşımlar olmaktadır. Bu yaklaşımlar, üç ana başlık altında şu şekilde açıklanmaktadır (Uyargil, 2004, s. 5-6);

1. "Araştırmaya Dayalı Yetkinlik"; Hay/McBer ve McClelland Danışmanlık Şirketi'nin geliştirdiği bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, işletmelerde performansları üstün şekilde belirlenen yöneticiler önerilmekte ve başarılarında rolü bulunan kritik

olaylara ilişkin örnek vermeleri beklenen görüşmelere tabi tutulmaktadır. Toplanan tüm verilerin analizi yapılarak başarıyı sağlayan faktörler belirlenmektedir.

2. "Stratejiye Dayalı Yetkinlik"; araştırmalara dayanan yaklaşımın bir alternatifi olmakta ve işletmelerin yetkinlikleri stratejik yönlerine veya geleceğine göre belirlenmektedir. Bu yaklaşımda, işletmelerin üst yöneticileri geleceğe ilişkin fırsatlar, zorluklar ve önem kazanabilecek yetkinlikler hakkında görüşmelere tabi tutulmaktadır. Yetkinlikler, stratejik evrelerini tamamlamış işletmelerin veri tabanlarından faydalanılarak belirlenmektedir.

3. "Değerlere Dayalı Yetkinlik"; araştırmaya dayanan yaklaşımın bir diğer alternatifi'dir. Bu yaklaşım kapsamında yetkinlikler informel veya formel olarak işletmelerin kültürel değerleriyle normlarına göre geliştirilmekte, üst yöneticilerin tutum ve duygularına göre belirlenmektedir.

Yetkinlikler, insanların herhangi bir işte ya da durumda sergiledikleri üstün başarılar ile "neden-sonuç ilişkisi" bulunan temel niteliklerden biridir. Farklı bir ifadeyle, yetkinlik; kişisel beceri, davranış, bilgi ve tutumların süreç, işletme ve ekip ile ilgili becerilerini içeren, üstün performans ile ilişkili, rekabette avantaj sağlayan ve gözlenen bir performans boyutudur. Çalışanların nitelikleri, grup ve bireysel becerileri işletmelerde birbirlerinden farklı olmaktadır. Bu farklılıklar, işletmeler arası yeteneklerin de farklılık göstermesine sebep olmaktadır. Yetkinlik modelleri, üstün performans sağlayabilen davranışlar için kılavuz niteliği taşımakta, performans beklentileri ile alakalı çitayı yükseltmektedir. Ayrıca, birey ve takım davranışlarına dayalı işletme stratejileriyle uyumlaştırmada ve çalışanların beklentilerine ulaşmalarında fayda sağlamaktadır. İşletmeler, yetkinliklere dayanan yönetim sistemlerini benimsedikleri takdirde, yetkinliklere dayanan performans değerlendirme yöntemlerinden bahsedilmektedir (Üzüm ve Uçkun, 2018, s. 262).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODU

4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın ana kütlesini Ankara Organize Sanayi Bölgelerinde Elektronik ve Optik sektöründe faaliyette bulunan işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışanlar üzerinde yapılacak anket sonuçları analiz edilecektir. Çalışmada neden-sonuç ilişkisini inceleyen niceliksel yöntem izlenecektir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin, iş tatmini ve iş performansı ile ilişkisini ortaya koymaktır. Bireylerin yaşamdaki mutluluklarının ve başarılarının sağlanmasında, düşünsel yeteneklerinin ölçüsü olan bilişsel zeka kadar, duygusal zeka da etkindir. Duygusal ve bilişsel zeka düzeyi belli seviyede olan çalışanlar, iş yaşamında daha çok başarılı olabilmektedirler. Bunun yanında yalnızca bilişsel zeka düzeyinin yüksek olması işte başarı elde edilmesinde yeterli olmamaktadır. Bilişsel zekanın yanında duygusal zekanın da işin kendisi ve iş ortamından kaynaklanan farklı değişkenlere etkisi vardır. Duygusal zeka, insanların duygularını doğru şekilde anlatıp onları ifade etme, duyguları anlama, duyguların farklı durumlar üzerinde bulunan etkilerini anlama ve duyguları bilişsel süreçler üzerine entegre etme gibi pek çok yeteneği kapsamaktadır. Duygusal zekanın, iş tatmini ve iş performansı üzerinde de etkileri bulunmaktadır. Duygusal zeka, iş hayatının kalite düzeyini yükselterek çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmakta ve iş performanslarını da olumlu şekilde etkilemektedir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Artan ve ağırlaşan rekabet koşulları, işletmeleri, çalışan yönetiminde daha bilimsel yöntemler bulmaya yöneltmektedir. Bilim insanları da iş dünyasından gelen bu talepler doğrultusunda öncelikle sorunu ortaya koyma ve sorunun giderilmesi yönünde yöntemler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Çalışanların iş tatminini yükselterek sağlanacak performans artışı öncelikli görülmektedir. Bu açıdan, çalışan iş performansının doğru yönetilmesinin verimliliğe yol açacağı bilinmektedir. Verimli işgücünün, işletmeyi, verimli işletmelerin ise ülkeyi refaha götürdüğü gerçeği bugünün iş ve bilim dünyası tarafından kabul edilmektedir.

Kendi düşüncelerini ve duygularını tanıma, diğer bireylerin düşüncelerine ve duygularına önem verme, duygulara ilişkin ipuçlarını görerek elde edilen bilgiler yardımı ile davranışlarını düzenleme ve kendilerini diğer bireylerin yerine koyarak düşünebilme yeteneklerinin tamamı, duygusal zekayı ortaya koymaktadır. Duygusal zeka, iş ortamında çalışanlar arasındaki sevgi ve saygıyı arttırmakta, iş tatminini sağlamakta, örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirmekte, motivasyonu arttırmakta, personel devir hızını azaltmakta ve iş performansını arttırmaktadır. Dolayısıyla bu tez kapsamında elde edilecek sonuçların, domino etkisiyle iş tatminine, çalışan performansına, işletme verimliliğine, iş dünyasına, ülke refah ve gelişmişliğine katkı yapacağı düşünülmektedir. Bu amaçla; çalışanların duygusal zeka seviyeleri ile iş tatminleri ve iş performansları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılacaktır.

4.1.3. Araştırmanın Problemi

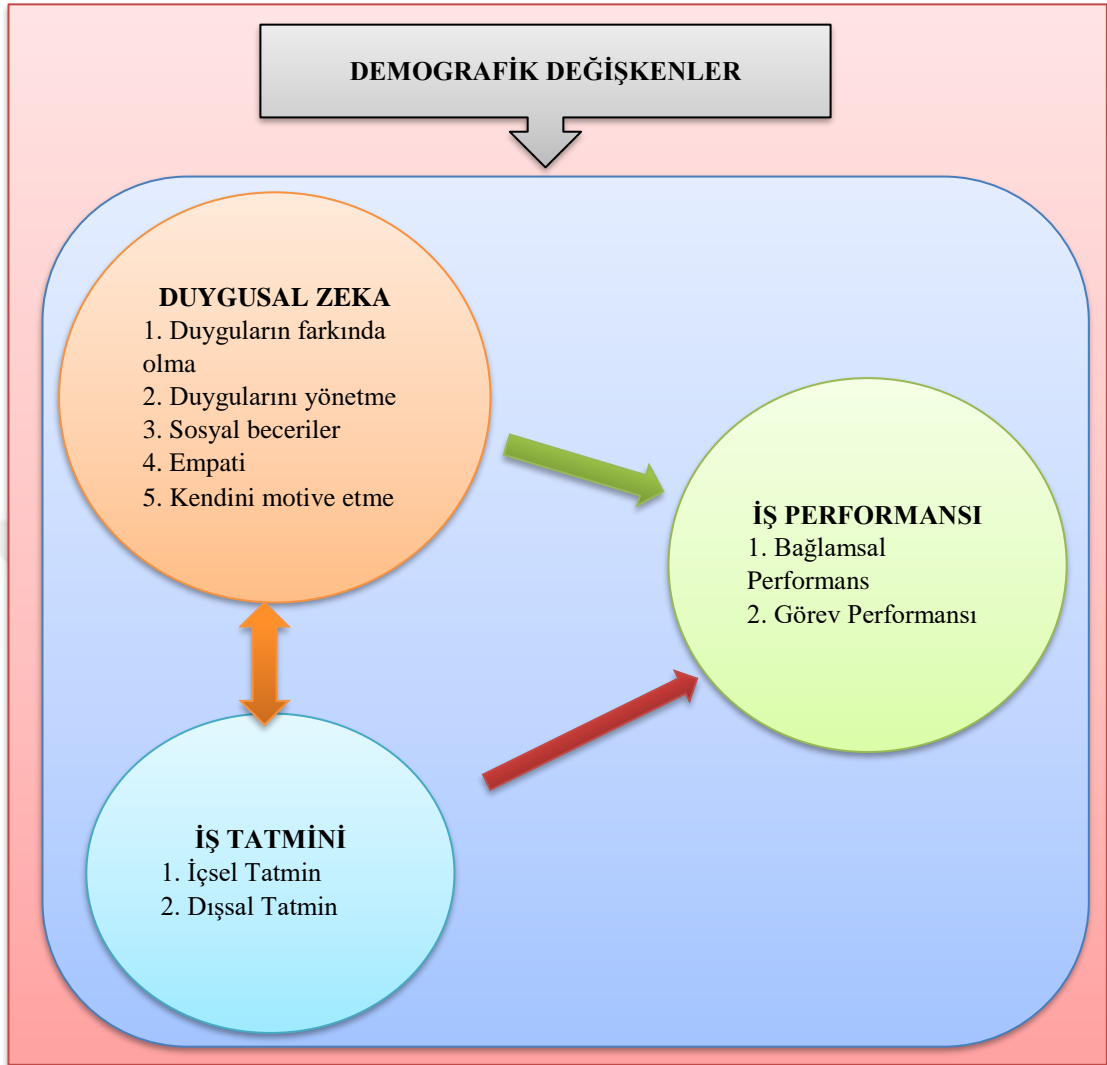
Tezin ana problemi şu şekildedir;

Çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ile iş tatminleri ve iş performansları arasında ilişki var mıdır?

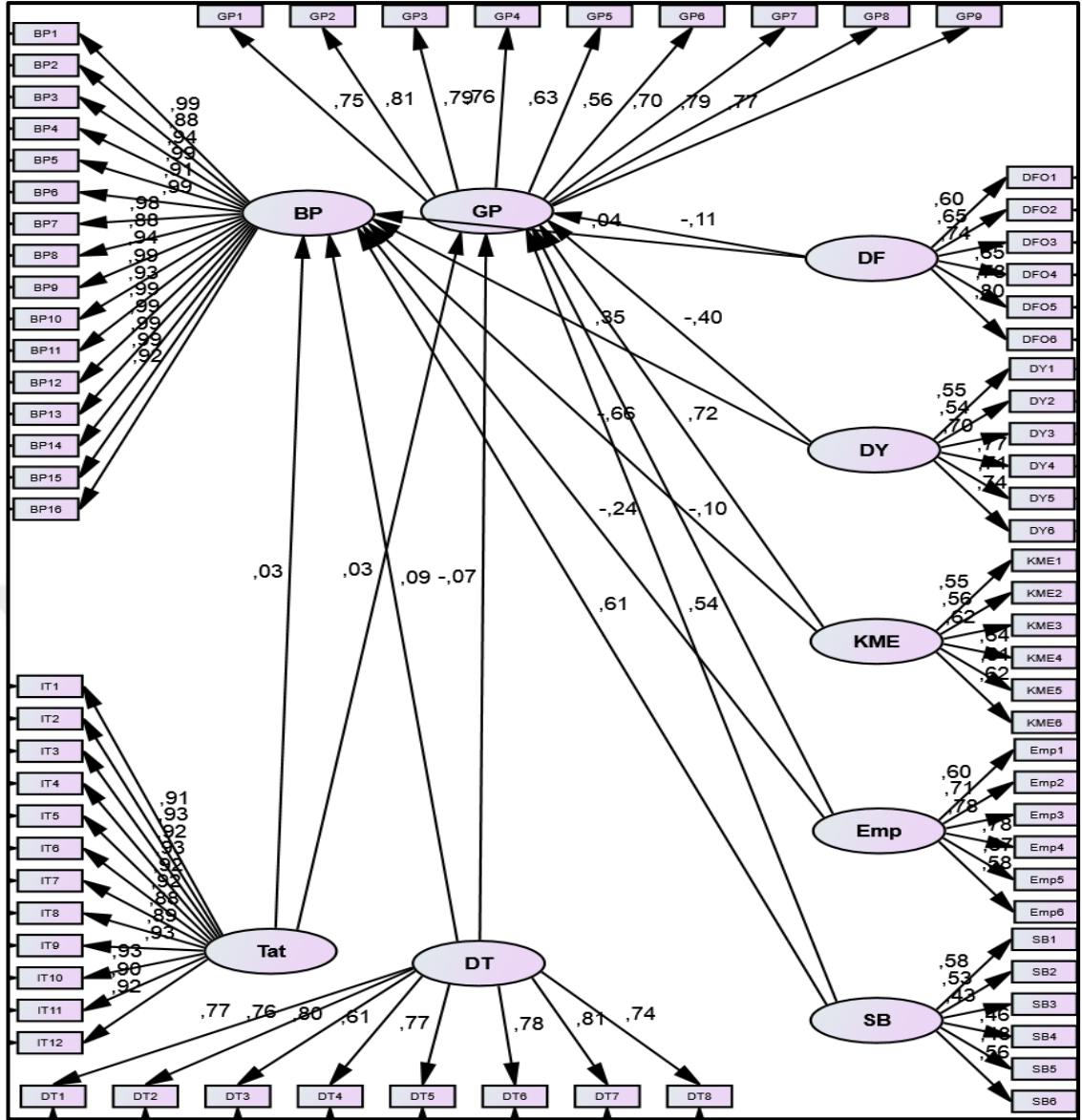
Tezin alt problemleri ise şu şekildedir;

1. Çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ile iş tatmini algıları arasında bir ilişki var mıdır?
2. Çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ile iş performansları arasında bir ilişki var mıdır?
3. Çalışanların iş tatmini algıları ile iş performansları arasında bir ilişki var mıdır?
4. Çalışanların demografik özellikleri ile duygusal zekâ seviyeleri arasında bir ilişki var mıdır?
5. Çalışanların demografik özellikleri ile iş tatmini algıları arasında bir ilişki var mıdır?
6. Çalışanların demografik özellikleri ile iş performansları arasında bir ilişki var mıdır?

4.1.4. Araştırmanın Modeli



Şekil 13. Demografik Değişkenler, Duygusal Zeka, İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki



Şekil 14. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma ile ilgili sınırlılıklar şu şekilde sıralanabilir;

1. Bu çalışma, “Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyeleri ile İş Tatminleri ve İş Performansları Arasındaki İlişki; Ankara OSB’lerinde Bir Araştırma” başlığı ile sınırlıdır.

2. Çalışmanın maliyeti, hazırlanma süresi ve kapsamının genişliği dikkate alınarak; Ankara OSB’lerde bulunan işletmeler ile sınırlıdır.

3. İş performansı soruları çalışanların kendileri tarafından cevaplandırılmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırma kapsamında oluşturulması planlanan evrenin büyüklük derecesi dikkate alınarak, evrenin belirlenmesi amacıyla formül ile tablolara dayandırılan yöntemler geliştirilerek bu yöntemler kullanılmıştır. Ana kütle büyüklüğü ile güvenilirlik düzeylerine göre belirlenecek örneklem sayıları Tablo 10'da gösterilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50);

Tablo 10. Ana Kütle Büyüklüğü ile Güvenilirlik Düzeylerine Göre Örneklem Sayısı

Evren Büyüklüğü	+-0.05 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
10000	370	240	313
25000	378	244	319
50000	381	245	321

Araştırma kapsamında kullanılan anketler, Ankara' da bulunan OSB (organize Sanayi Bölgeleri) Sanayi Odası 1. OSB, Ostim OSB, Ankara İvedik OSB, Başkent OSB, Ankara Anadolu OSB, ASO 2. ve 3. OSB'de elektronik ve optik sektörlerinde faaliyette bulunan işletmelerden; küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler olmak üzere Sanayi Sicil Bilgi Sistemi ve OSB kayıtlarından 165 firma tespit edilmiş, bunların arasından rastgele seçilen firmalarda yapılmıştır.

Tablo 11. Evren Büyüklüğü

1	Sektör Adı	Çalışan Sayısı
2	25-Metal ürünleri	37.561
3	28-Makine ve ekipmanlar	29.713
4	10-Gıda ürünleri	18.972
5	26-Elektronik ve optik	16.812
6	31-Mobilya	12.133
7	27-Elektrikli teçhizat,	11.311
8	30-Diğer ulaşım araçları	11.096
9	23-Metalik olmayan mineral ürünler	10.905
10	29-Otomotiv, treyler	9.987
11	22-Kauçuk ve plastik	7.657
12	Toplam	215.140

Tablo 11’de Ankara ilinde sanayi işletmelerinde toplam çalışan sayısı tabloda görüldüğü gibi 215.140 kişidir. Elektronik ve optik sektöründe çalışanlar ise 16.812 kişidir. Çalışmanın evrenini oluşturan Ankara OSB’lerindeki elektronik ve optik sektöründeki toplam çalışan sayısı 6745’dir. Diğer çalışanların büyük bir kısmı Aselsan, Havelsan, Tai ve Roketsan gibi büyük şirketlerde istihdam edilmektedir. Ana kütle büyüklüğü ile güvenilirlik düzeylerine göre örneklem sayısına bakıldığında evren büyüklüğü 10.000 kişiye kadar olanlarda örneklem büyüklüğü 0.05 hata payı ile 370 kişi olarak belirlenmiş, benim çalışmamda evren büyüklüğü 6745 kişi olduğundan 370 kişinin yeterli olduğu görülmektedir. dolayısıyla 0,5 hatayla 370 kişilik örneklem için tablo 10’a göre yeterli olacağı görülmektedir. Ancak yapılan anketlerin dağıtılıp toplandıktan sonra hepsinin geçerli kabul edilemeyeceği düşünülerek 480 kişiye anketin de güvenilirliğinin sağlanabilmesi için yeteri olacağı kararı verilmiştir. Yapılan anket uygulaması sonucunda 16 anket eksik doldurulduğundan geriye kalan 464 anket geçerli sayılmıştır.

4.1.7. Araştırmanın Ölçekleri

Bu çalışmada, “Çalışanların Duygusal Zeka Seviyeleri ile İş Tatminleri ve İş Performansları Arasındaki İlişki: Ankara OSB’lerinde Bir Araştırma” başlığına yönelik araştırma yapılması planlanmıştır. Yapılacak olan araştırma kapsamında “Duygusal Zeka Ölçeği”, “İş Tatmini Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” kullanılacaktır. Söz konusu ölçeklere ilişkin bilgiler ise şu şekildedir;

1. Duygusal Zeka Değerlendirme Ölçeği (DZDÖ);

Bu çalışmada, Hall (1999) tarafından geliştirilmiş olan, Ergin’in (2000, s. 143). Türkçe’ye uyarlamış olduğu ve daha öncesinde Hocaoglu’nun (2018, s. 80)

çalışmasında kullandığı “Duygusal Zekâ Değerlendirme Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; duyguların farkında olma (1,2,4,17,19,25. madde), duygularını yönetme (5,6,13,14,16,22. madde), sosyal beceriler (12,15,24,26,27,29. madde), empati (9,11,20,21,23,28. madde) ve kendini motive etme (5,6,13,14,16,22. madde) olmak üzere 5 boyut ve 30 maddeden oluşmaktadır. Araştırma ölçeğinde; 1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş olan 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçek boyutlarına yönelik Cronbach Alpha katsayıları, duyguların farkında olma 0,76; duygularını yönetme 0,92; sosyal beceriler 0,86; empati 0,88; kendini motive etme 0,91 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın ölçekleri:

2. *Minnesota İş Tatmini Ölçeği;*

Bu çalışmada, Weiss vd.,nin (1967, s. 86) geliştirdiği, Baycan’ın (1985, s. 109). Türkçe’ye uyarladığı ve daha öncesinde Terzi’nin (2013, ss. 137-138) çalışmasında kullandığı “Minnesota İş Tatmini Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; içsel tatmin (1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20. madde) ve dışsal tatmin (5,6,12,13,14,17,18,19. madde) olmak üzere toplam 2 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Araştırma ölçeğinde; 1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş olan 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçek boyutlarına yönelik Cronbach Alpha katsayısı 0,77 olarak hesaplanmıştır.

3. *İş Performansı Ölçeği;*

Bu çalışmada, Goodman ve Svyantek’in (1999, s. 270) geliştirdiği ve daha sonrasında Arslan’ın (2018, ss. 172-173) çalışmasında kullandığı “İş Performansı Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; bağlamsal performans (16 madde) ve görev performansı (9 madde) olmak üzere toplam 2 boyut ve 25 sorudan oluşmaktadır. Araştırma ölçeğinde; 1.kesinlikle katılmıyorum, 2.katılmıyorum, 3.kararsızım, 4.katılıyorum, 5.kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş olan 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçek boyutlarına yönelik Cronbach Alpha katsayıları sırası ile bağlamsal performans 0,867, görev performansı ise 0,889 ve ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,915 olarak hesaplanmıştır.

4.1.8. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma ile ilgili varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Araştırma için hazırlanan anketlerin, çalışmanın amacını gerçekleştirecek yeterlilikte ve güvenilirlikte olduğu varsayılmıştır.

2. Bu çalışmada anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizinde SPSS istatistik programının kullanılmasının tezin amacının gerçekleşmesi için yeterli olacağı varsayılmıştır.

3. Çalışmanın bağımlı-bağımsız değişkenlerinin karşılaştırılmasında yararlanılacak olan analizlerin gerekli bulguların elde edilmesinde yeterli olacağı varsayılmıştır.

4.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezi;

H₁: Demografik değişkenler; duygusal zeka, iş tatmini ve iş performansını istatistiki anlamda etkiler.

H₂: Duygusal zeka, iş tatmini ve iş performansını istatistiki anlamda etkiler.

Araştırmanın alt hipotezleri;

H0a: Duygusal zekâ değerlendirme, cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1a: Duygusal zekâ değerlendirme, cinsiyete göre farklılık gösterir.

H0b: İş performansı cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1b: İş performansı cinsiyete göre farklılık gösterir.

H0c: İş tatmini, cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1c: İş tatmini, cinsiyete göre farklılık gösterir.

H0d: Duygusal zekâ değerlendirme yaşa göre farklılık göstermez.

H1d: Duygusal zekâ değerlendirme yaşa göre farklılık gösterir.

H0e: İş performansı yaşa göre farklılık göstermez.

H1e: İş performansı yaşa göre farklılık gösterir.

H0f: İş tatmini yaşa göre farklılık göstermez.

H1f: İş tatmini yaşa göre farklılık gösterir.

H0g: Duygusal zekâ değerlendirme çalışma süresine göre farklılık göstermez.

H1g: Duygusal zekâ değerlendirme çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H0h: İş performansı çalışma süresine göre farklılık göstermez.

H1h: İş performansı çalışma süresine göre farklılık gösterir.

- H0i: İş tatmini çalışma süresine göre farklılık göstermez.
H1i: İş tatmini çalışma süresine göre farklılık gösterir.
H0j: Duygusal zekâ değerlendirme eğitim durumuna göre farklılık göstermez.
H1j: Duygusal zekâ değerlendirme eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
H0k: İş performansı eğitim durumuna göre farklılık göstermez.
H1k: İş performansı eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
H0l: İş tatmini eğitim durumuna göre farklılık göstermez.
H1l: İş tatmini eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
H0m: Duygusal zekâ değerlendirme pozisyona göre farklılık göstermez.
H1m: Duygusal zekâ değerlendirme pozisyona göre farklılık gösterir.
H0n: İş performansı pozisyona göre farklılık göstermez.
H1n: İş performansı pozisyona göre farklılık gösterir.
H0o: İş tatmini pozisyona göre farklılık göstermez.
H1o: İş tatmini pozisyona göre farklılık gösterir.
H0p: Duygusal zekânın iş performansına etkisi yoktur.
H1p: Duygusal zekânın iş performansına etkisi vardır.
H0q: İş tatmininin iş performansına etkisi yoktur.
H1q: İş tatmininin iş performansına etkisi vardır.
H0r: Duygusal zekânın iş tatminine etkisi yoktur.
H1r: Duygusal zekânın iş tatminine etkisi vardır.
H0s: İş tatmininin duygusal zekâ ve iş performansı üzerinde etkisi yoktur.
H1s: İş tatmininin duygusal zekâ ve iş performansı üzerinde etkisi vardır.
H0t: Duygusal zekânın iş tatmini ve iş performansı üzerinde etkisi yoktur.
H1t: Duygusal zekânın iş tatmini ve iş performansı üzerinde etkisi vardır.

4.1.10. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Bu tezde araştırma verilerine kaynak olması için hazırlanan anketlerin güvenilirlik düzeylerinin sağlanabilmesi amacıyla pilot bir anket uygulaması yapılmış, yapılan pilot anket uygulaması sonucunda açığa çıkan sorunlar giderilerek anket çalışması tekrar düzenlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizlerinin sonucunda güvenilirlik düzeyi sağlanan anketlerin hepsinin bireylere yönlendirilmesiyle araştırma için gerekli olan veriler elde edilmiştir. Anketlerin tamamının uygulanması ile elde edilen veriler, SPSS istatistik analiz programı ile analize tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında; güvenilirlik analizi, frekans analizi, veri (anova) analizi,

Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizleri ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde bilimsel ve istatistiki yöntemler kullanılarak çalışmanın raporu tamamlanmıştır.

4.2. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.2.1. Frekans Analizi

Frekans analizi, yapılan araştırmalarda elde edilen verilerin derlenip özetlendiği analiz yöntemlerinden biridir. Frekans analizindeki temel amaç hedef kitle hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu araştırmada cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi ve pozisyona ait tablolar frekans analizi yardımıyla özetlenmiştir ve özetlenen değerler Tablo - 12”de gösterildiği gibidir.

Tablo 12. Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

	Düzeyleler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	106	22,8%
	Erkek	358	77,2%
Yaş	21-30 Yaş	148	31,9%
	31-40 Yaş	177	38,1%
	41-50 Yaş	123	26,5%
	50+	16	3,4%
Çalışma Süresi	1-8 Yıl	230	49,6%
	9-18 Yıl	149	32,1%
	19-30 Yıl	73	15,7%
	31-40 Yıl	12	2,6%
Eğitim	İlköğretim	18	3,9%
	Lise ve Dengi Okul	229	49,4%
	Yüksek Okul	87	18,8%
	Lisans	95	20,5%
	Yüksek Lisans veya Doktora	35	7,5%
Pozisyon	Yönetici	34	7,3%
	Ofis Çalışanı	169	36,4%
	Saha Çalışanı	131	28,2%
	Güvenlik	75	16,2%
	Diğer	55	11,9%
Toplam		464	100,0

Yapılan araştırmanın veri toplama sürecinde 464 katılımcının gönüllü katılımı ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması ile elde edilen verilerin

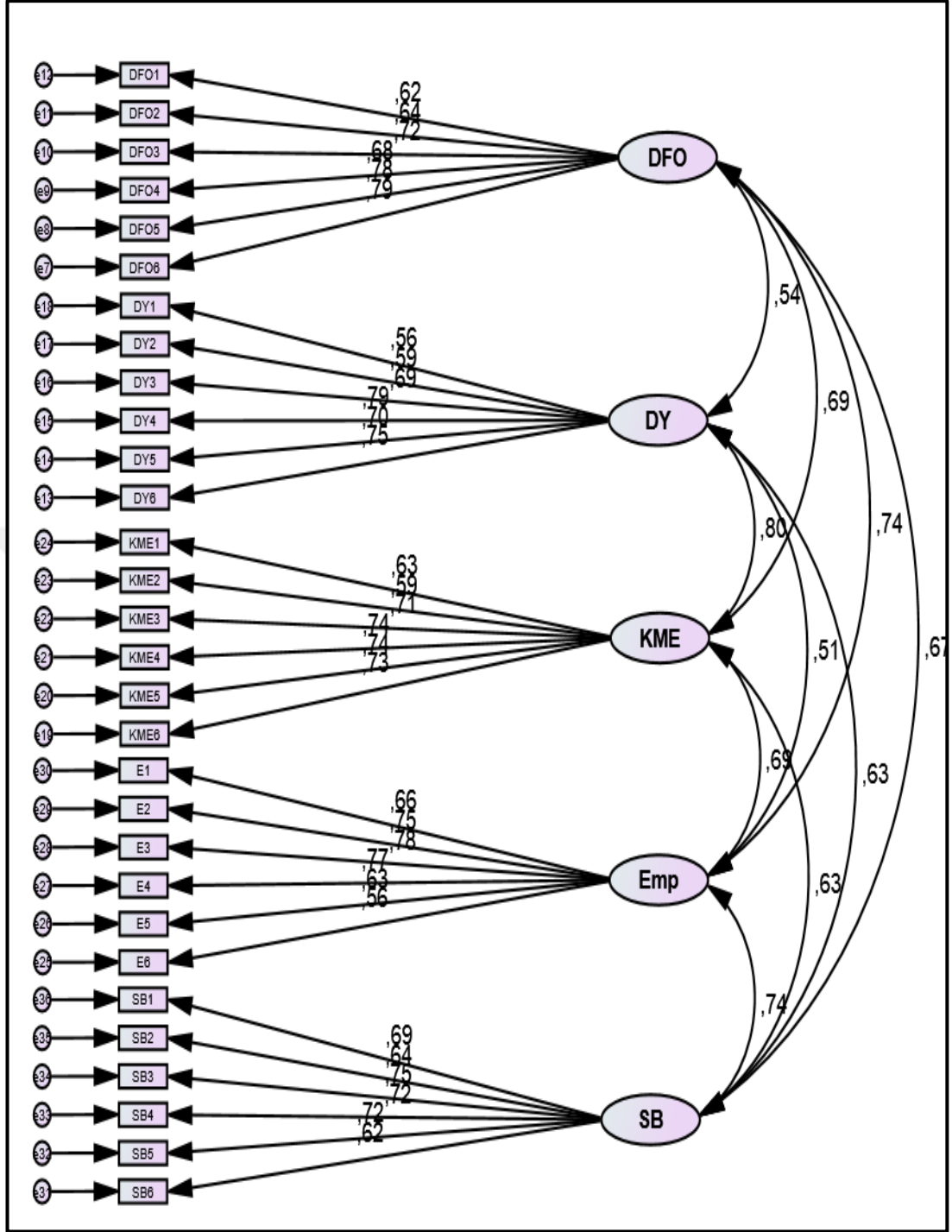
özetlenmesi sonucunda katılımcıların 106'sının (%22,8) kadın ve 358'inin (%77,2) erkek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca bu katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde 148 kişinin 21-30 yaş grubunda (%31,9), 177 kişinin 31-40 yaş grubunda (%38,1), 123 kişinin 41-50 yaş grubunda (%38,1) ve 16 kişinin de 50+ yaş grubunda (%3,4) olduğu görülmektedir. Uygulama katılımcılarının çalışma sürelerine bakıldığında 230'unun 1-8 yıl (%49,6), 149'unun 9-18 yıl (%32,10), 73'ünün 19-30 yıl (%15,7) ve 12'sinin 31-40 yıl (%2,6) çalışma süresinin olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumu için dağılım incelendiğinde ise 18 kişinin ilköğretim (%3,9), 229 kişinin lise ve dengi okul (%49,4), 87 kişinin yüksekokul (%18,8), 95 kişinin lisans (%20,5) ve 35 kişinin yüksek lisans veya doktora (%7,5) düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Anket katılımcılarının 34'ünün yönetici (%7,3), 169'unun ofis çalışanı(%36,4), 131'inin saha çalışanı(%28,2), 75'inin güvenlik(%16,2) ve 55'inin ise diğer(%11,9) departmanlarda görev aldığı gözlemlenmiştir.

4.2.1.1. Çalışmanın Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

DFA ve güvenilirlik analizi, araştırmalarda kullanılan ölçek yapılarını sınamak ve ölçek maddelerine ilişkin açıklayıcılığı ve güvenilirliği uygun duruma getirmek amacıyla kullanılan yöntemlerdir. Yapılan araştırmada duygusal zekâ ölçeği, iş performansı ölçeği ve Minnesota İş Tatmini ölçeğinin yapıları DFA yardımı ile sınanmıştır ve güvenilirlik değerleri incelenmiştir.

4.2.1.1.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde, Duygusal Zekâ Ölçeğini oluşturan grubun orijinal yapısının (30 madde ve 5 boyut) araştırma için toplanan veri seti ile uygunluğunu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yardımıyla sınamak hedeflenmiştir.



Şekil 15. Duygusal Zekâ Ölçeği İçin DFA Modeli

Duygusal Zekâ ölçeğinin uygunluğunu test eden DFA modelinde duygularının farkında olma boyutu “DFO”, duygularını yönetme “DY”, kendini motive etme “KME”, empati “Emp”, ve sosyal beceri ise “SB” ile gösterilmiştir. Modelde yer alan e1, e2, ... e30 ile gösterilen yapılar ise hata terimlerini göstermektedir. Modelde, duyguların farkında olma boyutunun DFO1, DFO2, DFO3, DFO4, DFO5 ve DFO6 olarak üzere 6 madde; duygularını yönlendirme boyutunun DY1, DY2,

DY3, DY4, DY5 ve DY6 olmak üzere 6 madde; kendini motive etme boyutunun KME1, KME2, KME3, KME4, KME5 ve KME6 olmak üzere 6 madde, empati boyutunun Emp1, Emp2, Emp3, Emp4, Emp5 ve Emp6 olmak üzere 6 madde ve sosyal beceri boyutunun SB1, SB2, SB3, SB4, SB5 ve SB6 olmak üzere 6 madde ile açıklanması hedeflenmiştir.

Tablo 13. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
X²/sd	3'den Küçük	5'den Küçük	4,496
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,069
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,876
NFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,884
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,933

Tablo -13”de gösterildiği gibi, yapılan DFA sonucunda Duygusal Zekâ Ölçeğine ait uyum indekslerinden X²/sd (4,496), RMSEA(0,069), GFI(0,876), NFI (0,884) ve CFI(0,933) değerlerinin uygun değer aralığında yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 14. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	α (0,942)
Duyguların Farkında Olma	1. Sağduyumun bir ürünü olan olumlu ve olumsuz duygularımın her ikisini de hayatıma yön vermede kullanırım.	0,622	***	0,857
	2. Olumsuz duygularımla hayatımda ne gibi değişiklikler yapmam gerektiğini ortaya koyarım.	0,643	***	
	4. Duygularımı her an kendime uygun bir şekilde ifade edebilirim.	0,719	***	
	17. Zaman uygunsa, olumsuz duygularımı, hatalarımı değerlendirir ve de olumsuzluk sebebinin ne olduğunu bulmaya çalışırım.	0,685	***	
	19. Sağlığım için gerçek duygularımdan haberdar olmak çok önemlidir.	0,685	***	
	25. Gerçek duygularından haberdar olan insanlar kendi hayatlarını daha kolay yönetirler.	0,564	***	
Duygularını Yönlendirme	3. Baskı altında sakinimdir.	0,593	***	0,830
	7. Neler hissettiğimin farkındayım.	0,694	***	
	8. Bazı şeyler yolunda gitmeyip (alt üst olduğu zaman) yeniden kolayca soğukkanlı olabilirim.	0,788	***	
	10. Olumsuz duyguların beni uzun süre etkilemesine izin	0,698	***	
	18. İşler yolunda gitmediği zaman kendime hakim olurum.	0,749	***	
	30. Olumsuz duygularımdan kolayca sıyrılabilirim.	0,786	***	
Kendini Motive Etme	5. Kendimi tehdit ve tehlike altında hissettiğim zaman, kendime hakim olup ne yapmam gerektiği konusunda kendimi odaklayabilirim.	0,627	***	0,842
	6. Kendimi tehdit ve tehlike altında hissettiğim zaman, büyük ölçüde olumlu duygularla hareket ederim (mizah, eğlence, şaka ve mücadeleci vb.)	0,587	***	
	13. Bir başarısızlık durumunda başarabilmek için tekrar deneyecek gücüm vardır.	0,708	***	
	14. Hayatta karşılaştığım güçlüklerle çözüm bulmaya çalışırım.	0,737	***	
	16. Kolayca sükûnet, dikkat ve hazır olmayı gerektirecek durumlara girebilirim.	0,74	***	
	22. Bir görev söz konusu olduğu zaman olumsuz duygularımdan kolayca sıyrılabilirim.	0,734	***	
Empati	9. Başkalarının problemini dinlemede oldukça iyiyim.	0,656	***	0,845
	11- Başkalarının duygusal ihtiyaçlarına duyarlıyım.	0,749	***	
	20. Doğrudan ifade edilmese bile başkalarının duygularını kolayca anlayabilirim.	0,776	***	
	21. İnsanların duygularını yüz ifadelerinden anlamada başarılıyım.	0,769	***	
	23. Başkalarının belirgin olmayan ihtiyaçlarını kolayca sezebilirim.	0,633	***	
	28. Başkalarının duygularına güçlü bir şekilde uyarım.	0,56	***	
Sosyal Beceri	12. Başkalarının üzerinde sakinleştirici etkim vardır.	0,686	***	0,844
	15. Diğer insanların mizacına, ihtiyaçlarına ve güdülerine tepkilerde bulunurum.	0,64	***	
	24. İnsanlar benim diğer insanların duygularını etkilediğimi düşünürler.	0,751	***	
	26. Genellikle başka insanların karamsarlıklarını kolayca iyimserliğe çevirebilirim.	0,718	***	
	27. Bir ilişkiyle ilgili tavsiye isteyenler için uygun biriyim.	0,719	***	
	29. Kendi kişisel amaçlarına ulaşmada başkalarına yardımcı	0,623	***	

*** = P<0,001

Duygusal Zekâ ölçeğine ait mevcut yapı DFA yöntemiyle sınanmıştır ve yapılan sınamalar sonucunda Duygusal Zekâ ölçeğinde bulunan maddelerin alt

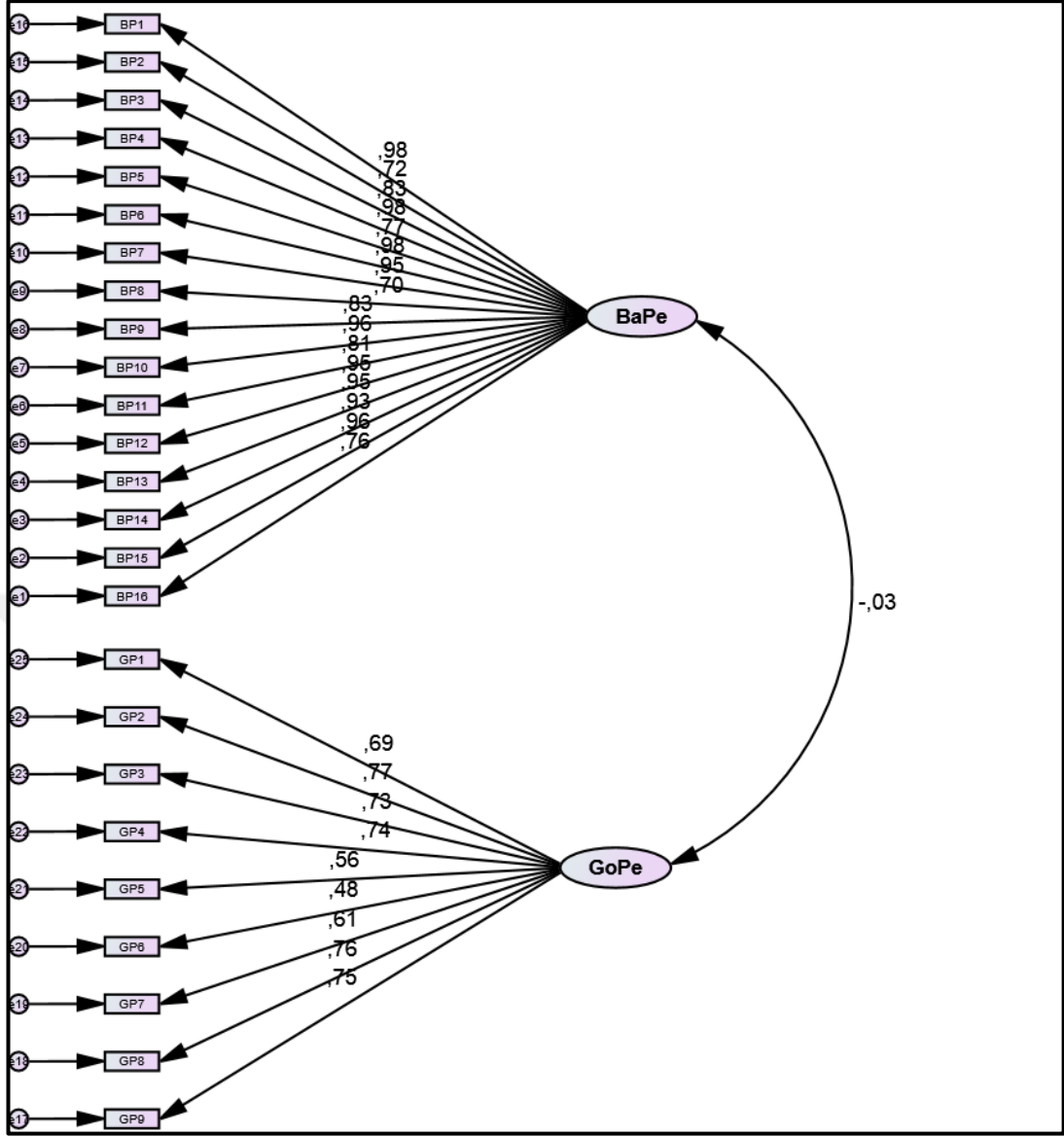
boyutları ifade etme konusundaki anlamlılıkları, maddelerin alt boyutları açıklama yükleri ve ölçek ile boyutlara ait güvenilirlik katsayı değerleri hesaplanmıştır.

Tablo - 14” de görüldüğü gibi duygusal Zekâ ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri 0,942 olduğu tespit edilmiştir ve bu sonuca bakarak ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında Cronbach Alpha katsayılarının duyguların farkında olma (0,857), duygularını yönlendirme (0,830), kendini motive etme (0,842), empati (0,845) ve sosyal beceri (0,844) boyutları içinde güvenilir olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak Duygusal Zekâ ölçeğinin 5 boyut ve 30 maddeden meydana gelen orijinal yapısının ve açıklanabilirliğinin DFA yardımıyla sınanması sonucunda güvenilir ve geçerli bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.2.1.1.2. İş Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde, İş Performansı Ölçeğini oluşturan grubun orijinal yapısının (25 madde ve 2 boyut) araştırma için toplanan veri seti ile uygunluğunu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yardımıyla sınamak hedeflenmiştir.



Şekil 16. İş Performansı Ölçeği İçin DFA Modeli

Şekil -16'da görüldüğü gibi İş Performansı ölçeğinin uygululuğunu test eden DFA modelinde bağlamsal performans boyutu "BaPe" ve Görev performansı boyutu ise "GöPe" ile gösterilmiştir. Modelde yer alan e1, e2, ... e25 ile gösterilen yapılar ise hata terimlerini göstermektedir. Modelde, bağlamsal performans boyutu BA1, BA2, BA3, BA4, BA5, BA6, BA7, BA8, BA9, BA10, BA11, BA12, BA13, BA14, BA15 ve BA16 olmak üzere 16 madde ve görev performansı boyutu GP1, GP2, GP3, GP4, GP5, GP6, GP7, GP8, GP9 olmak üzere 9 madde ile açıklanması hedeflenmiştir.

Tablo 15. İş Performansı Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
X²/sd	3'den Küçük	5'den Küçük	4,787
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,079
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,852
NFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,890
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,904

Yapılan DFA sonucunda İş Performansı Ölçeğine ait uyum indekslerinden X²/sd(4,787), RMSEA(0,079), GFI(0,852), NFI(0,890) ve CFI(0,904) değerlerinin uygun değer aralığında yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 16. İş Performansı Ölçeğinin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	α (0,946)
Bağlamsal Performans	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	0,978	***	0,983
	Sabahlan ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.	0,716	***	
	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum	0,827	***	
	İş saatinde gereksiz aralar veririm.	0,983	***	
	İş tanımında yer almasa bile işe yeni başlayanlara yardımcı olurum.	0,774	***	
	Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.	0,976	***	
	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum	0,948	***	
	Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.	0,698	***	
	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	0,827	***	
	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım.	0,955	***	
	Gereksiz iş araları vermem.	0,807	***	
	İşlerinde bölümümde ki çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	0,955	***	
	Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirleri sorumlu görevliye sunarım	0,949	***	
	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem	0,929	***	
	Çalıştığım birim ile ilgili olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum	0,959	***	
Görev Performansı	Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam	0,759	***	0,882
	İşimin bütün amaçlarına ulaşmış olurum.	0,686	***	
	Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerime uygunum.	0,774	***	
	İşle ilgili bütün görevlerde mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm	0,725	***	
	İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm	0,738	***	
	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim	0,558	***	
	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim	0,483	***	
	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım	0,608	***	
	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim	0,762	***	
İşimin amaçlarına ulaşmayı planlar ve verilen görevi zamanda tamamlarım	0,750	***		

*** = P<0,001

İş Performansı ölçeğine ait mevcut yapı DFA yöntemiyle sınanmıştır ve yapılan sınamalar sonucunda İş Performansı ölçeğinde bulunan maddelerin alt

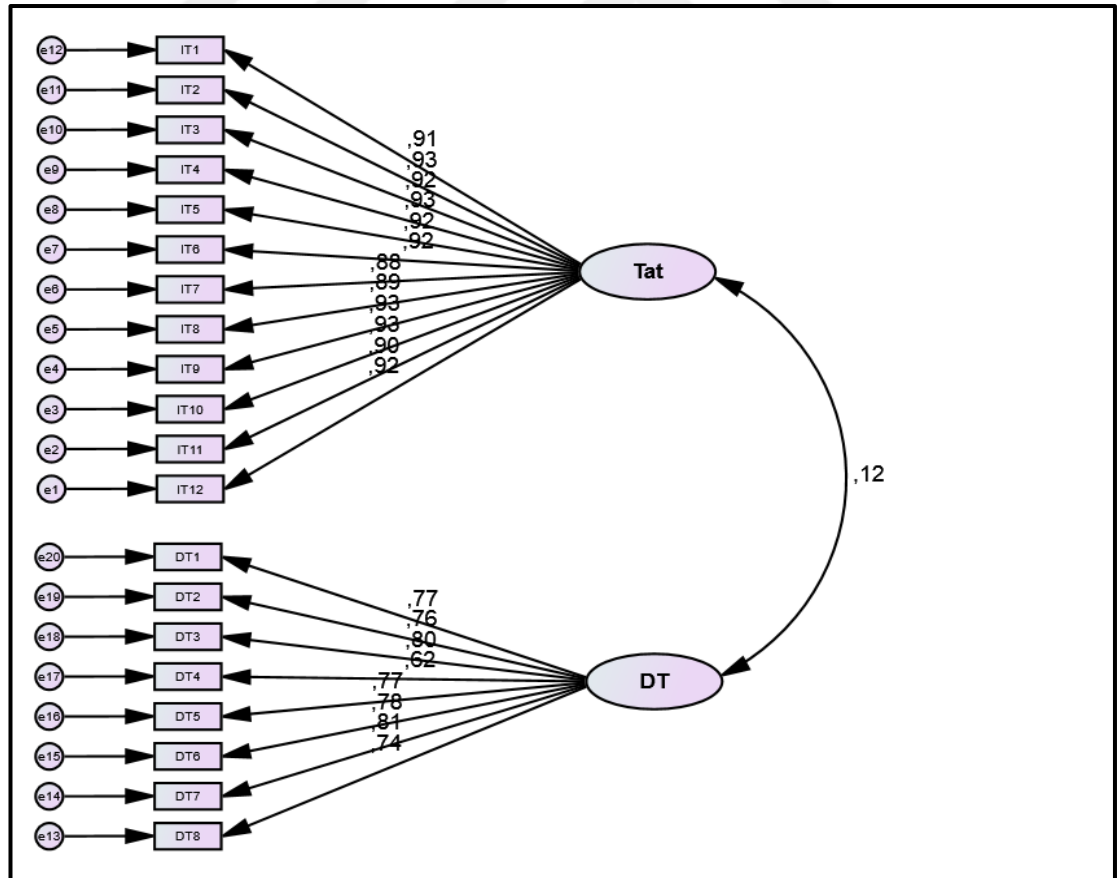
boyutları ifade etme konusundaki anlamlılıkları, maddelerin alt boyutları açıklama yükleri ve ölçek ile boyutlara ait güvenilirlik katsayı değerleri hesaplanmıştır.

İş Performansı ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri 0,946 olduğu tespit edilmiştir ve bu sonuca bakarak ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında Cronbach Alpha katsayılarının bağlamsal performans (0,983) ve görev performansı(0,882) boyutları içinde güvenilir olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak İş Performansı ölçeğinin 2 boyut ve 25 maddeden meydana gelen orijinal yapısının ve açıklanabilirliğinin DFA yardımıyla sınanması sonucunda güvenilir ve geçerli bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.2.1.1.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde, Minnesota İş Tatmini Ölçeğini oluşturan grubun orijinal yapısının (20 madde ve 2 boyut) araştırma için toplanan veri seti ile uygunluğunu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yardımıyla sınamak hedeflenmiştir.



Şekil 17. Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçin DFA Modeli

Minnesota İş Tatmini ölçeğinin uygulunu test eden DFA modelinde içsel tatmin boyutu “Tat” ve dışsal tatmin boyutu ise “DT” ile gösterilmiştir. Modelde, içsel tatmin boyutunun İT1, İT2, İT3, İT4, İT5, İT6, İT7, İT8, İT9, İT10, İT11, İT12 olmak üzere 12 madde ve görev performansı boyutunun DT1, DT2, DT3, DT4, DT5, DT6, DT7, DT8 olmak üzere 8 madde ile açıklanması hedeflenmiştir.

Tablo 17. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
X²/sd	3'den Küçük	5'den Küçük	4,858
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,072
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,873
NFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,912
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,926

Yapılan DFA sonucunda Minnesota İş Tatmini ölçeğine ait uyum indekslerinden X²/sd(4,858), RMSEA(0,072), GFI(0,873), NFI(0,912) ve CFI(0,926) değerlerinin uygun değer aralığında yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 18. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	α (0,963)
İçsel Tatmin	1. Mesleğimden, beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.	0,774	***	0,984
	2. Mesleğimden, bağımsız çalışma imkânının olması bakımından memnunum.	0,762	***	
	3. Mesleğimden, ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânına sahip olmak bakımından memnunum.	0,8	***	
	4. Mesleğimden, toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	0,616	***	
	7. Mesleğimden, vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	0,773	***	
	8. Mesleğimden, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından memnunum.	0,776	***	
	9. Mesleğimden, başkaları için bir şeyler yapabildiğim duygusunu bana hissettirdiği için memnunum.	0,805	***	
	10. Mesleğimden, kişileri yönlendirmek için bana fırsat vermesi bakımından memnunum.	0,738	***	
	11. Mesleğimden, kendi yeteneklerime uygun işler yapmama imkân tanınması bakımından memnunum	0,905	***	
	15. Mesleğimden, kendi fikir / kanaatlerimi kullanma imkânı vermesi bakımından memnunum	0,932	***	
	16. Mesleğimden, çalışma şartları yönünden memnunum.	0,918	***	
20. Mesleğimden, mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi bakımından	0,934	***		
Dışsal Tatmin	5. Mesleğimden, yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından memnunum.	0,921	***	0,953
	6. Mesleğimden, yöneticinin karar verme yeteneğine sahip olması bakımından memnunum.	0,918	***	
	12. Mesleğimden, işimle ilgili aldığım kararların uygulamaya konması bakımından memnunum.	0,885	***	
	13. Mesleğimden, yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden memnunum.	0,887	***	
	14. Mesleğimden, terfi imkânının olması yönünden memnunum	0,931	***	
	17. Mesleğimden, çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle iyi anlaşmaları yönünden memnunum.	0,929	***	
	18. Mesleğimden, yaptığım iş karşılığında takdir edilmem bakımından memnunum.	0,902	***	
19. Mesleğimden, yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden memnunum.	0,918	***		

*** = P<0,001

Minnesota İş Tatmini ölçeğine ait mevcut yapı DFA yöntemiyle sınanmıştır ve yapılan sınamalar sonucunda Minnesota İş Tatmini ölçeğinde bulunan maddelerin alt boyutları ifade etme konusundaki anlamlılıkları, maddelerin alt boyutları açıklama yükleri ve ölçek ile boyutlara ait güvenilirlik katsayı değerleri hesaplanmıştır.

Minnesota İş Tatmini ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri 0,963 olduğu tespit edilmiştir ve bu sonuca bakarak ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında Cronbach Alpha katsayılarının içsel tatmin (0,984) ve dışsal tatmin (0,953) boyutları içinde güvenilir olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak Minnesota İş Tatmini ölçeğinin 2 boyut ve 20 maddeden meydana gelen orijinal yapısının ve açıklanabilirliğinin DFA yardımıyla sınanması sonucunda güvenilir ve geçerli bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.2.1.2. Demografik Veriler İle Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Farklılığı Tespiti için t Testi, One Way Anova ve Post-Hoc Testleri

Bağımsız grup t testi 2 grup arasındaki farklılığın sınanması için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Tek yönlü varyans analizi (one way anova) en az 3 grup arasındaki farklılığın bulunmasında kullanılan bir yöntemdir. Farklılığın olduğu değişkenler için Post Hoc testleri ve farklılığa sebep olan guruplar için Tukey testi yapılmıştır. Testlerde Alpha katsayısı 0,05 olarak en üst kabul alınmıştır.

4.2.1.2.1. Duygusal Zekânın Cinsiyete Göre Değişimi

Tablo 19. Cinsiyet ile Duygusal Zekânın Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Duygusal Zekâ Değerlendirmesi	Duyguların Farkında Olma	A- Kadın	106	3,8836	,069	,945	H1 Red
		B-Erkek	358	3,8771			
	Duygularını Yönetme	A Kadın	106	3,8082	1,998	,047	H1 Kabul A>B
		B-Erkek	358	3,6490			
	Kendini Motive Etme	A Kadın	106	3,8192	-,602	,548	H1 Red
		B-Erkek	358	3,8724			
	Empati	A Kadın	106	3,8884	,537	,591	H1 Red
		B-Erkek	358	3,8403			
	Sosyal Beceriler	A Kadın	106	3,6745	-,432	,153	H1 Red
		B-Erkek	358	3,7947			

H0a: Duygusal zekâ, cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1a: Duygusal zekâ, cinsiyete göre farklılık gösterir.

Duygusal Zekâ Değerlendirmesinin cinsiyete göre farklılığı, bağımsız grup t testi ile sınanmıştır. Tablodan da görüleceği gibi Duyguların Farkında Olma ($p=0,945$), Kendini Motive Etme ($p=0,548$), Empati ($p=0,591$) ve Sosyal Beceriler ($p=0,153$) için H1 hipotezinin reddedilmekte ve cinsiyete göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Duygularını Yönetme ($p=0,047$) için H1 hipotezi kabul edilmiştir ve cinsiyete göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Tablo incelendiğinde söz konusu cinsiyete bağlı farklılıkların kadınların Duygularını Yönetme yönünün erkeklere göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir.

4.2.1.2.2. İş Performansının Cinsiyete Göre Değişimi

Tablo 20. Cinsiyet ile İş Performansı Arasındaki İlişki İçin T-Testi

	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
İş Performansı	Bağlamsal Performans	A-Kadın	106	2,4228	,919	,358	H1 Red
		B-Erkek	358	2,3015			
	Görev Performansı	A-Kadın	106	3,9497	-3,055	,002	H1 Kabul A<B
		B-Erkek	358	4,1816			

H0b: İş Performansı cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1b: İş Performansı cinsiyete göre farklılık gösterir.

İş Performansının cinsiyete göre farklılığı, bağımsız grup t testi ile sınanmıştır. Tablo - 20’de görüleceği gibi Bağlamsal Performans ($p=0,358$) için H1 hipotezi reddedilmiştir ve cinsiyete göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak Görev Performansı ($p=0,002$) için H1 hipotezi kabul edilmiştir ve cinsiyete göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Söz konusu cinsiyete bağlı farklılıkların kadınların Görev Performansının erkeklere göre daha düşük olmasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir.

4.2.1.2.3. İş Tatmininin Cinsiyete Göre Değişimi

Tablo 21. Cinsiyet ile Minnesota İş Tatmini Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

Minnesota İş Tatmini	Düzeyley	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
	İçsel Tatmin		A-Kadın	106	3,4403	-3,469	,001
B-Erkek			358	3,8131			
Dışsal Tatmin		A-Kadın	106	3,3915	-3,468	,001	H1 Kabul A<B
		B-Erkek	358	3,7325			

H0c: İş tatmini, cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1c: İş tatmini, cinsiyete göre farklılık gösterir.

İş Tatmininin cinsiyete göre farklılığı, bağımsız grup t testi ile sınanmıştır. Tablo – 21”de görüleceği gibi İçsel Tatmin (p=0,001) ve Dışsal Tatmin (p=0,001) için H1 hipotezi kabul edilmiştir ve cinsiyete göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

4.2.1.2.4. Duygusal Zekânın Yaşa Göre Değişimi

Tablo 22. Yaş ile Duygusal Zekânın Arasındaki İlişki İçin F-Testi

Duygusal Zekâ Değerlendirmesi	Düzeyley	Yaş	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
	Duyguların Farkında Olma		A-20-30 Yaş	148	3,7759	2,632	,049
B-31-40 Yaş			177	3,8418			
C-41-50 Yaş			123	4,0122			
D-50+			16	4,2083			
Duygularını Yönetme		A-20-30 Yaş	148	3,4910	5,363	,001	H1 Kabul A<B,C,D
		B-31-40 Yaş	177	3,7542			
		C-41-50 Yaş	123	3,7575			
		D-50+	16	4,1667			
Kendini Motive Etme		A-20-30 Yaş	148	3,7162	3,524	,015	H1 Kabul A<C,D
		B-31-40 Yaş	177	3,8804			
		C-41-50 Yaş	123	3,9539			
		D-50+	16	4,2500			
Empati		A-20-30 Yaş	148	3,7173	3,065	,028	H1 Kabul A<B
		B-31-40 Yaş	177	3,9812			
		C-41-50 Yaş	123	3,8144			
		D-50+	16	3,9375			
Sosyal Beceriler		A-20-30 Yaş	148	3,6993	1,417	,237	H1 Red
		B-31-40 Yaş	177	3,7514			
		C-41-50 Yaş	123	3,8374			
		D-50+	16	4,0313			

H0d: Duygusal Zekâ Değerlendirme Yaşa göre farklılık göstermez.

H1d: Duygusal Zekâ Değerlendirme Yaşa göre farklılık gösterir.

Duygusal Zekâ Değerlendirmesinin Yaşa göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınanmıştır. “Tablo-22”de görüleceği gibi Sosyal Beceriler ($p=0,237$) için H1 hipotezi reddedilmiştir ve Yaşa göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak Duyguların Farkında Olma ($p=0,049$), Duygularını Yönetme ($p=0,001$), Kendini Motive Etme ($p=0,015$) ve Empati ($p=0,028$) için H1 hipotezi kabul edilmiştir ve Yaşa göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Tablo incelendiğinde söz konusu Yaşa bağlı farklılıkların 20-30 yaş arasında olan kişilerin Duyguların Farkında Olma yönünün 41-50 yaş arasındaki kişilere göre daha düşük olmasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca 20-30 yaş arasında olan kişilerin duygularını yönetme yönünün 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 50 yaş üstünde olan kişilere göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Duruma ek olarak 20-30 yaş arasında olan kişilerin kendini motive etme ve empati yönünün de düşük olduğu gözlenmiştir.

4.2.1.2.5. İş Performansının Yaşa Göre Değişimi

Tablo 23. Yaş ile İş Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi

	Düzeyleyler	Yaş	N	Ort.	F Değeri	P Değeri	Hipotez/ Post Hoc
İş Performansı	Bağlamsal Performans	A-20-30 Yaş	148	2,2931	,148	,931	H1 Red
		B-31-40 Yaş	177	2,3270			
		C-41-50 Yaş	123	2,3567			
		D-50+	16	2,4766			
	Görev Performansı	A-20-30 Yaş	148	4,1779	1,858	,136	H1 Red
		B-31-40 Yaş	177	4,1199			
		C-41-50 Yaş	123	4,0434			
		D-50+	16	4,4236			

H0e: İş Performansı Yaşa göre farklılık göstermez.

H1e: İş Performansı Yaşa göre farklılık gösterir.

İş Performansının Yaşa göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınanmıştır. Tablo 23’te görüleceği gibi Bağlamsal Performans ($p=0,931$) ve Görev Performansı ($p=0,136$) için H1 hipotezinin reddedildiği ve Yaşa göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemekte olduğu saptanmıştır ($p>0,05$).

4.2.1.2.6. İş Tatmininin Yaşa Göre Değişimi

Tablo 24. Yaş ile İş Tatmini Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyleyler	Yaş	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Minnesota İş Tatmini	İçsel Tatmin	A- 20-30 Yaş	148	3,8018	1,562	,198	H1 Red
		B- 31-40 Yaş	177	3,6073			
		C- 41-50 Yaş	123	3,7846			
		D- 50+	16	3,9427			
	Dışsal Tatmin	A- 20-30 Yaş	148	3,8311	3,203	,023	H1 Kabul A>C
		B- 31-40 Yaş	177	3,5918			
		C- 41-50 Yaş	123	3,5203			
		D- 50+	16	3,7500			

H0f: İş Tatmini Yaşa göre farklılık göstermez.

H1f: İş Tatmini Yaşa göre farklılık gösterir.

İş Tatmininin Yaşa göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınanmıştır. “Tablo - 24”de görüleceği gibi İçsel Tatmin ($p=0,198$) için H1 hipotezinin reddedildiği ve Yaşa göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemekte olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Ancak Dışsal Tatmin ($p=0,001$) için H1 hipotezi kabul edilmiştir ve Yaşa göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Tablo incelendiğinde söz konusu Yaşa bağlı farklılıkların 20-30 yaş arasındaki kişilerin Dışsal Tatmininin 41-50 yaş arasındaki kişilere göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir.

4.2.1.2.7. Duygusal Zekânın Çalışma Süresine Göre Değişimi

Tablo 25. Çalışma Süresi ile Duygusal Zekânın Arasındaki İlişki İçin F-Testi

Düzeyley	Çalışma Süresi	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Duyguların Farkında Olma	A-1-8 Yıl	230	3,7572	4,933	,002	H1 Kabul A<B
	B-9-18 Yıl	149	4,0940			
	C-19-30 Yıl	73	3,8425			
	D-31-40 Yıl	12	3,7500			
Duygularını Yönetme	A-1-8 Yıl	230	3,6536	3,050	,028	H1 Kabul D<B,C
	B-9-18 Yıl	149	3,7528			
	C-19-30 Yıl	73	3,7534			
	D-31-40 Yıl	12	3,0417			
Kendini Motive Etme	A-1-8 Yıl	230	3,8203	1,933	,123	H1 Red
	B-9-18 Yıl	149	3,9295			
	C-19-30 Yıl	73	3,9178			
	D-31-40 Yıl	12	3,4167			
Empati	A-1-8 Yıl	230	3,8464	6,175	,000	H1 Kabul B<C,D
	B-9-18 Yıl	149	4,0213			
	C-19-30 Yıl	73	3,5982			
	D-31-40 Yıl	12	3,3750			
Sosyal Beceriler	A-1-8 Yıl	230	3,7341	1,248	,292	H1 Red
	B-9-18 Yıl	149	3,8624			
	C-19-30 Yıl	73	3,6804			
	D-31-40 Yıl	12	3,7500			

H0g: Duygusal Zekâ Değerlendirme Çalışma Süresine göre farklılık göstermez.

H1g: Duygusal Zekâ Değerlendirme Çalışma Süresine göre farklılık gösterir.

Duygusal Zekâ Değerlendirmesinin Çalışma Süresine göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınımlanmıştır. Tablo-25”de görüleceği gibi Kendini Motive Etme ($p=0,123$) ve Sosyal Beceriler ($p=0,292$) için H1 hipotezi reddedilmiştir ve Çalışma Süresine göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak Duyguların Farkında Olma ($p=0,002$), Duygularını Yönetme ($p=0,028$) ve Empati ($p=0,000$) için H1 hipotezi kabul edilmiştir ve Çalışma Süresine göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Tablo incelendiğinde söz konusu Çalışma Süresine bağlı farklılıkların 1-8 yıl arasında Çalışma Süresi olan kişilerin Duyguların

Farkında Olma yönünün 9-18 yıl arasında Çalışma Süresi olan kişilere göre daha düşük olmasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca 31-40 yıl arasında Çalışma Süresi olan kişilerin duygularını yönetme yönünün 9-18 yıl arasında Çalışma Süresi ve 19-30 yıl arasında Çalışma Süresi olan kişilere göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Duruma ek olarak 9-18 yıl arasında Çalışma Süresi olan kişilerin empati yönünün 19-30 yıl ve 31-40 yıl arasında çalışma süresi olan kişilere göre daha düşük olduğu gözlenmiştir.

4.2.1.2.8. İş Performansının Çalışma Süresine Göre Değişimi

Tablo 26. Çalışma Süresi ile İş Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi

	Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
İş Performansı	Bağlamsal Performans	A-1-8 Yıl	230	2,3049	,378	,769	H1 Red
		B-9-18 Yıl	149	2,4086			
		C-19-30 Yıl	73	2,2688			
		D-31-40 Yıl	12	2,1771			
	Görev Performansı	A-1-8 Yıl	230	4,1836	3,328	,020	H1 Kabul A>D
		B-9-18 Yıl	149	4,1529			
		C-19-30 Yıl	73	3,9772			
		D-31-40 Yıl	12	3,6944			

H0h: İş Performansı Çalışma Süresine göre farklılık göstermez.

H1h: İş Performansı Çalışma Süresine göre farklılık gösterir.

İş Performansının Çalışma Süresine göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınanmıştır. “Tablo 26”da görüleceği gibi Bağlamsal Performans ($p=0,769$) için H1 hipotezinin reddedildiği ve Çalışma Süresine göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemekte olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Ancak Görev Performansı ($p=0,020$) için H1 hipotezi kabul edilmiştir ve Çalışma Süresine göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

4.2.1.2.9. İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre Değişimi

Tablo 27. Çalışma Süresi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki İçin T-Testi

Düzeyley	Çalışma Süresi	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc	
İş Tatmini	İçsel Tatmin	A-1-8 Yıl	230	3,7837	6,135	,000	H1 Kabul D<B,C
		B-9-18 Yıl	149	3,8367			
		C-19-30 Yıl	73	3,4829			
		D-31-40 Yıl	12	2,7986			
	Dışsal Tatmin	A-1-8 Yıl	230	3,7728	3,923	,009	H1 Kabul A>C
		B-9-18 Yıl	149	3,6158			
		C-19-30 Yıl	73	3,4349			
		D-31-40 Yıl	12	3,2083			

H0i: İş Tatmini Çalışma Süresine göre farklılık göstermez.

H1i: İş Tatmini Çalışma Süresine göre farklılık gösterir.

İş Tatminin Çalışma Süresine göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınanmıştır. “Tablo - 27”de görüleceği gibi İçsel Tatmin (p=0,000) ve Dışsal Tatmin (p=0,009) için H1 hipotezi kabul edilmiştir ve Çalışma Süresine göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). Tablo incelendiğinde söz konusu Çalışma Süresine bağlı farklılıkların 31-40 yıl arasında Çalışma Süresi olan kişilerin İçsel Tatmininin 9-18 yıl ve 19-30 yıl arasında Çalışma Süresi olan kişilere göre daha düşük olmasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir.

4.2.1.2.10. Duygusal Zekâ Değerlendirmesi Eğitim Durumuna Göre Değişimi

Tablo 28. Eğitim Durumu ile Duygusal Zekâ Değerlendirmesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi

Düzeyley	Eğitim Durumu	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Duyguların Farkında Olma	A-İlköğretim	18	3,4352	2,709	,030	H1 Kabul A<E
	B-Lise ve Dengi Okul	229	3,8493			
	C-Yüksek Okul	87	4,0345			
	D-Lisans	95	3,8123			
	E-Yüksek Lisans veya Doktora	35	4,0905			
Duygularını Yönetme	İlköğretim	18	3,4444	1,827	,122	H1 Red
	Lise ve Dengi Okul	229	3,6820			
	Yüksek Okul	87	3,7107			
	Lisans	95	3,6035			
	Yüksek Lisans veya Doktora	35	3,9905			
Kendini Motive Etme	İlköğretim	18	3,8611	,167	,955	H1 Red
	Lise ve Dengi Okul	229	3,8566			
	Yüksek Okul	87	3,9157			
	Lisans	95	3,8193			
	Yüksek Lisans veya Doktora	35	3,8571			
Empati	İlköğretim	18	3,4444	4,773	,001	H1 Kabul D<C,E C>A,C
	Lise ve Dengi Okul	229	3,8603			
	Yüksek Okul	87	4,0211			
	Lisans	95	3,6491			
	Yüksek Lisans veya Doktora	35	4,1286			
Sosyal Beceriler	İlköğretim	18	3,4167	4,907	,001	H1 Kabul E>A,D D<B,E
	Lise ve Dengi Okul	229	3,8333			
	Yüksek Okul	87	3,7893			
	Lisans	95	3,5456			
	Yüksek Lisans veya Doktora	35	4,0619			

H0j: Duygusal Zekâ Değerlendirme Eğitim Durumuna göre farklılık göstermez.

H1j: Duygusal Zekâ Değerlendirme Eğitim Durumuna göre farklılık gösterir.

Duygusal Zekâ Değerlendirmesinin Eğitim Durumuna göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınanmıştır. Tablo 28'de görüleceği gibi Duygularını Yönetme ($p=0,122$) ve Kendini Motive Etme ($p=0,955$), için H1 hipotezi reddedilmiştir ve Eğitim Durumuna göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak Duyguların Farkında Olma ($p=0,030$), Empati ($p=0,001$) ve Sosyal Beceriler ($p=0,001$) için H1 hipotezi kabul edilmiştir ve Eğitim

Durumuna göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

4.2.1.2.11. İş Performansının Eğitim Durumuna Göre Değişimi

Tablo 29. Eğitim Durumu ile İş Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyleyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
İş Performansı	Bağlamsal Performans	A-İlköğretim	18	2,5833	,821	,512	H1 Red
		B-Lise ve Dengi Okul	229	2,2836			
		C-Yüksek Okul	87	2,4224			
		D-Lisans	95	2,2322			
		E-Yüksek Lisans veya Doktora	35	2,5286			
	Görev Performansı	A-İlköğretim	18	3,5000	4,565	,001	H1 Kabul A<B,C,D,E
		B-Lise ve Dengi Okul	229	4,1878			
		C-Yüksek Okul	87	4,1073			
		D-Lisans	95	4,1649			
		E-Yüksek Lisans veya Doktora	35	4,0190			

H0k: İş Performansı Eğitim Durumuna göre farklılık göstermez.

H1k: İş Performansı Eğitim Durumuna göre farklılık gösterir.

İş Performansının Eğitim Durumuna göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınanmıştır. Tablo - 29'da görüleceği gibi Bağlamsal Performans ($p=0,512$) için H1 hipotezinin reddedildiği ve Eğitim Durumuna göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemekte olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Ancak Görev Performansı ($p=0,001$) için H1 hipotezi kabul edilmiştir ve Eğitim Durumuna göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Tablo incelendiğinde söz konusu Eğitim Durumuna bağlı farklılıkların ilköğretim düzeyinde eğitim almış kişilerin görev performansının diğer eğitim düzeyindeki kişilere göre daha düşük olmasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir.

4.2.1.2.12. İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

Tablo 30. Eğitim Durumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

Düzeyley	Eğitim Durumu	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
İş Tatmini	A-İlköğretim	18	3,6157	1,351	,250	H1 Red
	B-Lise ve Dengi Okul	229	3,7154			
	C-Yüksek Okul	87	3,8314			
	D-Lisans	95	3,5912			
	E-Yüksek Lisans veya Doktora	35	3,9810			
Dışsal Tatmin	A-İlköğretim	18	3,3472	1,286	,275	H1 Kabul A>C
	B-Lise ve Dengi Okul	229	3,7194			
	C-Yüksek Okul	87	3,5431			
	D-Lisans	95	3,6237			
	E-Yüksek Lisans veya Doktora	35	3,7500			

H01: İş Tatmini Eğitim Durumuna göre farklılık göstermez.

H11: İş Tatmini Eğitim Durumuna göre farklılık gösterir.

İş Tatminin Eğitim Durumuna göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınanmıştır. “Tablo - 30” da görüleceği gibi İçsel Tatmin (p=0,250) ve Dışsal Tatmin (p=0,275) için H1 hipotezinin reddedildiği ve Eğitim Durumuna göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemekte olduğu saptanmıştır (p>0,05).

4.2.1.2.13. Duygusal Zekâ Değerlendirmesi Pozisyona Göre Değişimi

Tablo 31. Pozisyon ile Duygusal Zekâ Değerlendirmesi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyleyler	Pozisyon	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Duygusal Zekâ Değerlendirmesi	Duyguların Farkında Olma	A-Yönetici	34	4,0441	3,356	,010	H1 Kabul B<D
		B-Ofis Çalışanı	169	3,6933			
		C-Saha Çalışanı	131	3,9555			
		D-Güvenlik	75	4,0378			
		E-Diğer	55	3,9455			
	Duygularını Yönetme	A-Yönetici	34	3,8725	1,382	,239	H1 Red
		B-Ofis Çalışanı	169	3,6992			
		C-Saha Çalışanı	131	3,6031			
		D-Güvenlik	75	3,7978			
		E-Diğer	55	3,5697			
	Kendini Motive Etme	A-Yönetici	34	3,9363	3,405	,009	H1 Kabul B<E
		B-Ofis Çalışanı	169	3,6874			
		C-Saha Çalışanı	131	3,9326			
		D-Güvenlik	75	3,9489			
		E-Diğer	55	4,0515			
	Empati	A-Yönetici	34	4,0637	,991	,412	H1 Red
		B-Ofis Çalışanı	169	3,7909			
		C-Saha Çalışanı	131	3,8346			
		D-Güvenlik	75	3,9244			
		E-Diğer	55	3,8455			
Sosyal Beceriler	A-Yönetici	34	3,9559	3,847	,004	H1 Kabul E>A,D E<A,B,C,D	
	B-Ofis Çalışanı	169	3,7939				
	C-Saha Çalışanı	131	3,7863				
	D-Güvenlik	75	3,8467				
	E-Diğer	55	3,4152				

H0m: Duygusal Zekâ Değerlendirmesi Pozisyona göre farklılık göstermez.

H1m: Duygusal Zekâ Değerlendirmesi Pozisyona göre farklılık gösterir.

Duygusal Zekâ Değerlendirmesinin Pozisyona göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınanmıştır. “Tablo-31”de de görüldüğü gibi Duygularını Yönetme ($p=0,239$) ve Empati ($p=0,412$) için H1 hipotezi reddedilmiştir ve Pozisyona göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak Duyguların Farkında Olma ($p=0,010$), Kendini Motive Etme ($p=0,009$), ve Sosyal Beceriler ($p=0,004$) için H1 hipotezi kabul edilmiştir ve Pozisyona göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

4.2.1.2.14. İş Performansının Pozisyona Göre Değişimi

Tablo 32. Pozisyon ile İş Performansı Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyler	Pozisyon	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
İş Performansı	A-Yönetici	34	2,4412	1,729	,142	H1 Red
	B-Ofis Çalışanı	169	2,4131			
	C-Saha Çalışanı	131	2,1675			
	D-Güvenlik	75	2,5158			
	E-Diğer	55	2,1330			
Görev Performansı	A-Yönetici	34	4,0948	2,261	,062	H1 Red
	B-Ofis Çalışanı	169	4,0184			
	C-Saha Çalışanı	131	4,2239			
	D-Güvenlik	75	4,2430			
	E-Diğer	55	4,1051			

H0n: İş Performansı Pozisyona göre farklılık göstermez.

H1n: İş Performansı Pozisyona göre farklılık gösterir.

İş Performansının Pozisyona göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınanmıştır. “Tablo-32”de görüldüğü gibi Bağlamsal Performans ($p=0,142$) ve Görev Performansı ($p=0,062$) için H1 hipotezinin reddedildiği ve Pozisyona göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemekte olduğu saptanmıştır ($p>0,05$).

4.2.1.2.15. İş Tatmininin Pozisyona Göre Değişimi

Tablo 33. Pozisyon ile Minnesota İş Tatmini Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyley	Pozisyon	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/Post Hoc
İş Tatmini	İçsel Tatmin	A-Yönetici	34	3,4877	,942	,439	H1 Red
		B-Ofis Çalışanı	169	3,6844			
		C-Saha Çalışanı	131	3,8206			
		D-Güvenlik	75	3,7244			
		E-Diğer	55	3,7939			
	Dışsal Tatmin	A-Yönetici	34	3,6471	1,955	,100	H1 Red
		B-Ofis Çalışanı	169	3,6479			
		C-Saha Çalışanı	131	3,5076			
		D-Güvenlik	75	3,8433			
		E-Diğer	55	3,7727			

H0o: İş Tatmini Pozisyona göre farklılık göstermez.

H1o: İş Tatmini Pozisyona göre farklılık gösterir.

İş Performansının Pozisyona göre farklılığı, bağımsız grup one way anova testi ile sınanmıştır. Tablo - 33”de görüleceği gibi İçsel Tatmin (p=0,439) ve Dışsal Tatmin (p=0,100) için H1 hipotezinin reddedildiği ve Pozisyona göre istatistiksel bağlamda anlamlı bir farklılık göstermemekte olduğu saptanmıştır (p>0,05).

4.2.1.3. Anova Özet Tabloları

Tablo 34. Varyans Analizi Özet Tablosu

	Boyutlar	Cinsiyet	Yaş	Çalışma Süresi	Eğitim Durumu	Pozisyon
Duygusal Zekâ Değerlendirmesi	Duyguların Farkında Olma	Y	V	V	V	V
	Duygularını Yönetme	V	V	V	Y	Y
	Kendini Motive Etme	Y	V	Y	Y	V
	Empati	Y	V	V	V	Y
	Sosyal Beceriler	Y	Y	Y	V	V
İş Performansı	Bağlamsal Performans	Y	Y	Y	Y	Y
	Görev Performansı	V	Y	V	V	Y
İş Tatmini	İçsel Tatmin	V	Y	V	Y	Y
	Dışsal Tatmin	V	V	V	V	Y

V: Farklılık Var, Y: Farklılık Yok

Tablo 34’te bu çalışma için yapılan varyant analizleri ile ulaşılan hipotezlerin kabul (Farklılık Var= V) ve red (Farklılık Yok =Y) sonuçları yer almaktadır.

4.2.1.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki rasgele değişken arasındaki lineer ilişkinin incelenmesi amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon katsayısı yardımı ile yorumlanır ve Korelasyon Katsayısı yorumlanırken kuvvet (düşük, orta, yüksek), istatistiksel anlamlılık ve Yön (pozitif, negatif) açısından yorumlanabilir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri 1 olduğunda tam ilişkiyi, mutlak değerce 0,00-0,29 arasındaki değerler düşük ilişkiyi, mutlak değerce 0,30-0,69 arasındaki değerler orta düzeyde ilişkiyi ve mutlak değerce 0,70 ve üzeri yüksek düzeyde ilişkiyi göstermektedir. Yani korelasyon katsayısının mutlak değeri 1'e yaklaştıkça ilişki artarken, 0 yaklaştıkça değişkenlerin ilişkisiz olduğu söylenebilir.

Tablo 35. Korelasyon Analizi

	Duyuların Farkında Olma	Duyuların Yönetme	Kendini Motive Etme	Empati	Sosyal Beceriler	Bağlamsal Performans	Görev Performansı	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Duyuların Farkında	1								
Duyularını Yönetme	,504**	1							
Kendini Motive Etme	,589**	,719*	1						
Empati	,630**	,467*	,577**	1					
Sosyal Beceriler	,573**	,549*	,551**	,644*	1				
Bağlamsal Performans	,018	,107*	,046	,059	,085	1			
Görev Performansı	,441**	,419*	,570**	,494*	,540**	-,016	1		
İçsel Tatmin	,088	,204*	,280**	,276*	,264**	,075	,282**	1	
Dışsal Tatmin	,141**	,227*	,284**	,266*	,267**	,062	,390**	,416*	1

Korelasyon katsayı değerleri incelendiğinde ikili değişkenler arasında ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu korelasyon katsayıları arasında en yüksek değeri Duyularını Yönetme ile Kendini Motive Etme ilişkisi için hesaplandığı görülmektedir. Duyularını Yönetme ile Kendini Motive Etme arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r= 0,719$). Benzer şekilde Empati ile Duyuların Farkında Olma ($r=0,630$), Sosyal Beceriler ile Empati ($r=0,644$) ve Sosyal Beceriler ile Duyuların Farkında Olma ($r=0,573$) arasında da ilişkilerin oldukça iyi olduğu görülmektedir. Ancak Bağlamsal Performans ile Görev Performansı ($r=-0,016$) ve Dışsal Tatmin ile Bağlamsal Performans arasındaki ($r=0,062$) katsayı değerleri incelendiğinde değişkenlerin ilişkisiz denilebilecek kadar

az bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu yüzden hem değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve büyüklüğünü daha detaylı inceleyebilmek hem de değişkenler arasındaki ilişkilerin genel yorumunu mantıksal çerçevede daha iyi açıklayabilmek için regresyon analizi incelenmesinin yapılması uygun bulunmuştur.

4.2.1.5. Çoklu Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı bir değişken üzerinde bir veya birden fazla değişkenin etkisini sınamak için kullanılan bir analizdir. Bu analiz yönteminde açıklamak istenilen değişkene bağımlı değişken, bağımlı değişkeni açıklamak için kullanılan değişken veya değişkenlere ise bağımsız değişken adı verilir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki regresyon denklemi adı verilen bir matematiksel model ile ifade edilir. Çoklu Regresyon denkleminin teorik yapısı; $Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$ şeklinde tanımlanabilir. Bu denklemde bağımsız değişkenler X_i , bağımlı değişken Y ile gösterilir. Denklemde yer alan β_i değerleri ise bağımsız değişkenlerin ilişki katsayılarını ve β_0 sabit katsayı değerini ifade etmektedir. ϵ_i ile ifade edilen değerler ise hata terimlerini vermektedir ve toplamlarının 0 olduğu varsayılır.

4.2.1.5.1. Duygusal Zekânın İş Performansına Etkisi

Tablo 36. Duygusal Zekânın İş Performansına Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu

		İş Performansı			
		Bağlamsal Performans		Görev Performansı	
		β	P	β	P
Duygusal Zekâ	Sabit	1,784	,000	1,659	,000
	Duyguların Farkında Olma	-,100	,270	,011	,784
	Duygularını Yönetme	,202	,043	-,072	,110
	Sosyal Beceriler	-,102	,357	,349	,000
	Empati	,056	,576	,093	,042
	Kendini Motive Etme	,097	,350	,262	,000

H0p: Duygusal Zekânın İş Performansına Etkisi Yoktur.

H1p: Duygusal Zekânın İş Performansına Etkisi Vardır.

Uygulanan regresyon analizi ile Duyguların Farkında Olma ($p=0,270$), Sosyal Beceriler ($p=0,357$), Empati ($p=0,576$) ve Kendini Motive Etme ($p=0,350$)

istatistiksel olarak Bağlamsal Performansı anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır($p>0,05$).

Sabit($p=0,000$) ve Duygularını Yönetme ($p=0,043$) istatistiksel olarak Bağlamsal Performansı anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır($p<0,05$). Bağlamsal Performansa etkisinin olduğu tespit edilen değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

Tablo 37. Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Bağlamsal Performans
X ₁	Bağımsız Değişken	Duygularını Yönetme
β_0	Sabit Katsayı	1,758(Tablodaki B değerlerinden)
β_1	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,202

Tablodan elde edilen değerler ve sembol karşılıkları $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$ denkleminde yerine yazıldığı zaman uygun regresyon denklemi elde edilmiş olacaktır.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow \text{Bağlamsal Performans} = 1,758 + 0,202 \text{ Duygularını Yönetme}$$

Regresyon denkleminde de görüleceği üzere Duygularını Yönetme 1 birim arttığı zaman Bağlamsal Performans 0,202 birim artacaktır. Bu sonuca göre Duygularını Yönetmenin Bağlamsal Performans üzerinde pozitif yönde %20,2 oranında bir etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda Duyguların Farkında Olma ($p=0,784$) ve Duygularını Yönetme ($p=0,110$) istatistiksel olarak toplumsal faktörleri anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Sosyal Beceriler ($p=0,000$), Empati ($p=0,042$) ve Kendini Motive Etme ($p=0,000$) istatistiksel olarak Görev Performansını anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ($p<0,05$). Görev performansına etkisinin olduğu tespit edilen değişkenlerin kurulacak olan çoklu regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \rightarrow \text{Görev Performansı} = 1,659 + 0,346 \text{ Sosyal Beceriler} + 0,093 \text{ Empati} + 0,262 \text{ Kendini Motive Etme}$$

Ayrıca empatinin görev performansı üzerinde %9,3 oranında pozitif yönlü etkisi vardır. Empati 1 birim arttığı zaman görev performansı 0,093 birim artacaktır.

Benzer şekilde kendini motive etmenin görev performansı üzerinde %26,2 oranında pozitif yönlü bir etkisi vardır. Kendini motive etme 1 birim arttığında görev performansı 0,262 birim artacaktır.

4.2.1.5.2. İş Tatmininin İş Performansına Etkisi

Tablo 38. İş Tatmininin İş Performansına Etkisi İçin Çoklu regresyon Analizi Tablosu

İş Tatmini	İş Performansı			
	Bağlamsal Performans		Görev Performansı	
	β	P	β	P
Sabit	1,880	,000	2,820	,000
İçsel Tatmin	,073	,238	,102	,002
Dışsal Tatmin	,048	,474	,254	,000

H0q: İş Tatmininin İş Performansına Etkisi Yoktur.

H1q: İş Tatmininin İş Performansına Etkisi.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda İçsel Tatmin (p=0,238) ve Dışsal Tatmin (p=0,474) istatistiksel olarak Bağlamsal Performansı anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır(p>0,05). İlişkili değişken olmadığından regresyon denklemini kurmak anlamsız olacağı gözlenmiştir.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda Sabit(p=0,000), İçsel Tatmin (p=0,002) ve Dışsal Tatmin (p=0,000) istatistiksel olarak Görev Performansını anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır(p<0,05). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan çoklu regresyon denklemini modeline alınmasına karar verilmiştir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \rightarrow \text{Görev Performansı} = 2,820 + 0,102 \text{ İçsel Tatmin} + 0,254 \text{ Dışsal Tatmin}$$

Elde edilen çoklu regresyon denklemini sonucunda İçsel Tatmin Görev Performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İçsel tatmin 1 birim arttığı zaman Görev Performansı 0,102 birim artacaktır. Yani içsel performansın Görev Performansı üzerinde pozitif yönlü ve %10,2 oranında bir etkisi vardır. İçsel tatminin artması aynı zamanda görev performansının da artmasına yardımcı olabilir. Benzer şekilde dışsal Tatmin Görev Performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dışsal tatmin 1 birim arttığı zaman Görev Performansı 0,254 birim artacaktır. Yani dışsal performansın Görev Performansı

üzerinde pozitif yönlü ve %25,4 oranında bir etkisi vardır. Dışsal tatminin artması aynı zamanda görev performansının da artmasına yardımcı olabilir.

4.2.1.5.3. Duygusal Zekânın İş Tatminine Etkisi

Tablo 39. Duygusal Zekânın İş Tatminine Etkisi İçin Çoklu regresyon Analizi Tablosu

		İş Tatmini			
		İçsel Tatmin		Dışsal Tatmin	
		β	P	β	P
Duygusal Zekâ	Sabit	2,094	,000	2,089	,000
	Duyguların Farkında Olma	-,310	,000	-,172	,008
	Duygularını Yönetme	-,025	,741	,015	,838
	Sosyal Beceriler	,300	,001	,229	,004
	Empati	,259	,001	,172	,017
	Kendini Motive Etme	,205	,011	,168	,025

H0r: Duygusal Zekânın İş Tatminine Etkisi Yoktur.

H1r: Duygusal Zekânın İş Tatminine Etkisi Vardır.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda Duygularını Yönetme ($p=0,741$) istatistiksel olarak İş Tatminini anlamlı düzeyde etkilemediği tespit edilmiştir($p>0,05$).

Duyguların Farkında Olma ($p=0,000$), Sosyal Beceriler ($p=0,001$), Empati ($p=0,001$) ve Kendini Motive Etme ($p=0,011$) istatistiksel olarak içsel tatmini anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır($p<0,05$). İlişkili olduğu tespit edilen değişkenlerin kurulacak olan çoklu regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \rightarrow$ İçsel Tatmin = 2,094 - 0,310 Duyguların Farkında Olma + 0,300 Sosyal Beceriler + 0,259 Empati + 0,205 Kendini Motive Etme

Çoklu regresyon denkleminde de görüleceği üzere Duyguların Farkında Olma 1 birim arttığı zaman İçsel tatmin 0,310 birim azalacaktır. Bu sonuca göre Duyguların Farkında Olma, İçsel Tatmin üzerinde %31,0 oranında negatif yönlü bir

etkisi vardır. Sosyal Beceriler 1 birim arttığı zaman İçsel Tatmin 0,300 birim artacaktır. Bu sonuca göre Sosyal Becerilerin İçsel Tatmin üzerinde pozitif yönde %30,0 oranında bir etkisi olduğu söylenebilir. Duruma ek olarak Empati 1 birim arttığı zaman İçsel Tatmin 0,259 birim artacaktır. Bu sonuca göre Empatinin İçsel Tatmin üzerinde pozitif yönde %25,9 oranında bir etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca Kendini Motive Etme 1 birim arttığı zaman İçsel Tatmin 0,205 birim artacaktır. Bu sonuca göre Kendini Motive Etmenin İçsel Tatmin üzerinde pozitif yönde %20,5 oranında bir etkisi olduğu söylenebilir.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda Duygularını Yönetme (p=0,838) istatistiksel olarak İş Tatminini anlamlı düzeyde etkilemediği tespit edilmiştir(p>0,05).

Sabit katsayı (p=0,000), Duyguların Farkında Olma (p=0,008), Sosyal Beceriler (p=0,004), Empati (p=0,017) ve Kendini Motive Etme (p=0,025) istatistiksel olarak dışsal tatmini anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır (p<0,05). İlişkili olduğu tespit edilen değişkenlerin kurulacak olan çoklu regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \rightarrow \text{Dışsal Tatmin} = 2,089 - 0,172 \text{ Duyguların Farkında Olma} + 0,229 \text{ Sosyal Beceriler} + 0,172 \text{ Empati} + 0,168 \text{ Kendini Motive Etme}$$

Çoklu regresyon denkleminde de görüleceği üzere Duyguların Farkında Olma 1 birim arttığı zaman Dışsal tatmin 0,172 birim azalacaktır. Bu sonuca göre Duyguların Farkında Olma, Dışsal Tatmin üzerinde %17,2 oranında negatif yönlü bir etkisi vardır.

4.2.1.6. Çoklu Regresyon İlişkileri

4.2.1.6.1. İş Tatmini ile Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Tablo 40. İş Tatmininin Duygusal Zekâ ve İş Performansı Üzerinde Etkisi İçin Çoklu regresyon Analizi Tablosu

	Duygusal Zekâ		İş Performansı	
	β	P	β	P
Sabit	2,788	0,000	2,362	0,000
İş Tatmini	,276	0,000	,235	0,028

H0s: İş Tatmininin Duygusal Zekâ ve İş Performansı Üzerinde Etkisi Yoktur.

H1s: İş Tatmininin Duygusal Zekâ ve İş Performansı Üzerinde Etkisi Vardır.

Yapılan çoklu regresyon analizi ile İş Tatmininin ($p=0,000$) Duygusal Zekâ üzerinde etkisinin olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu ilişki için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmalıdır;

$$\text{Duygusal Zekâ} = 2,788 + 0,276 \text{ İş Tatmini}$$

Çoklu regresyon denklemine göre İş Tatmini Duygusal Zekâ üzerinde pozitif bir etkisi vardır. İş Tatmini 1 birim arttığında Duygusal Zekâ da 0,276 birim artacaktır. Yani İş Tatmini Duygusal Zekâyı %27,6 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Çoklu regresyon analizi ile elde edilen bir diğer sonuç ise İş Tatmini ($p=0,028$) İş Performansı üzerinde etkisinin olduğudur. Elde edilen bu ilişki için çoklu regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmalıdır;

$$\text{İş Performansı} = 2,181 + 0,235 \text{ İş Tatmini}$$

Çoklu regresyon denklemine göre İş Tatmini İş Performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. İş Tatmini 1 birim arttığında İş Performansı da 0,235 birim artacaktır. Yani İş Tatmini İş Performansını %23,5 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

4.2.1.6.2. Duygusal Zekâ ile İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Tablo 41. Duygusal Zekâ ile İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki İçin Çoklu regresyon Analizi Tablosu

	İş Tatmini		İş Performansı	
	β	P	β	P
Sabit	2,176	0,000	1,762	0,000
Duygusal Zekâ	,398	0,000	,385	0,000

H0t: Duygusal zekânın iş tatmini ve iş performansı üzerinde etkisi yoktur.

H1t: Duygusal zekânın iş tatmini ve iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Yapılan çoklu regresyon analizi ile Duygusal Zekânın ($p=0,000$) İş Tatmini üzerinde etkisi olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu ilişki için çoklu regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmalıdır;

$$\text{İş Tatmini} = 2,176 + 0,398 \text{ Duygusal Zekâ}$$

Çoklu regresyon denkleminde göre Duygusal Zekânın İş Tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Duygusal Zekâ 1 birim arttığında İş Tatmini de 0,398 birim artacaktır. Yani Duygusal Zekâ İş Tatminini %39,8 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

Çoklu regresyon analizi ile elde edilen bir diğer sonuç ise Duygusal Zekânın (p=0,000) İş Performansı üzerinde etkisi olduğudur. Elde edilen bu ilişki için çoklu regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmalıdır;

$$\text{İş Performansı} = 1,762 + 0,385 \text{ Duygusal Zekâ}$$

Çoklu regresyon denkleminde göre Duygusal Zekânın İş Performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Duygusal Zekâ 1 birim arttığında İş Performansı da 0,385 birim artacaktır. Yani Duygusal Zekâ İş Performansını %38,5 oranında pozitif yönde etkilemektedir.

SONUÇ

Bu araştırmada çalışanların duygusal zeka seviyelerinin ve demografik özelliklerinin onların iş performansına ve iş tatminlerine olan etkileri incelenmiş, anket yöntemi ile çalışanlardan toplanan veriler arasında uygun istatistiksel analizler ile nasıl bir ilişki olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Duygusal zekanın iş performansı ile ilişkisi incelendiğinde, duygusal zekanın bileşenlerinden sadece duyguları yönetmenin bağlamsal performansı %20 oranında etkilediği ortaya çıkmıştır. Bağlamsal performansı artırabilmek için şu öneriler getirilebilir: Duygusal zekanın iş performansı ile ilişkisi incelendiğinde; duygusal zekanın bileşenlerinden duyguları yönetmenin, bağlamsal performansı (%20) etkilediği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü oldukları, iş tanımında yer almasa bile işe yeni başlayanlara yardımcı oldukları ve blmmn toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirleri sorumlu görevliye sundukları gözlemlenmiştir.

Görev performansının, sosyal beceriler (%34), empati (%9) ve kendini motive etme (%26) bileşenleri tarafından etkilendiği bulunmuştur. Duygusal zekanın iş tatmini ile ilişkisi incelendiğinde; duygusal zekanın bileşenlerinden duyguları farkında olmanın iş tatminini içsel ve dışsal tatmin açısından negatif, Sosyal Beceriler, Empati ve Kendine Motive Etme bileşenlerinin ise pozitif etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlardan duyguların farkında olmanın negatif etkiye sahip olması düşündürücüdür. Bu konu ile ilgili tanım dikkate alındığında, iş tatminini belirleyen ana faktörün beklentiler olduğu görülecektir. Buradan hareketle, araştırma evrenine dahil olan kurumlarda genel olarak çalışan beklentilerinin karşılanmadığı konusunda daha duyarlı olunmasının yararlı olabileceği söylenebilir.

İş tatmininin iş performansı ile ilişkisi incelendiğinde; iş tatmini ile bağlamsal performansla anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır ancak hem içsel tatminin hem de dışsal tatminin görev performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

İşletmelerin işe alımda uygun personel seçimini sağlayarak, demografik özelliklerin iş yerine katkısını st seviyeye taşıyacak profesyonellikte personel birimleri oluşturmaları gerektiği tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; cinsiyete bağlı farklılıkların kadınların içsel tatminin ve dışsal tatmininin erkeklere göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu

durum kadınların doğası gereği detaylara önem veren bir yapıya sahip olmalarından kaynaklanabileceği ifade edilebilir.

Genel olarak bakıldığında 20-30 yaş gurubunda olan kişilerin genel olarak duygusal zekâ değerlendirmesinin düşük olduğu bulunmuştur. Bunun sebebinin ise yaşanmışlık ve tecrübe eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışma süresine bağlı farklılıkların analiz sonuçları incelendiğinde; 1-8 yıl arasında çalışma süresi olan kişilerin görev performansının, 31-40 yıl arasında görev performansı olan kişilere göre daha üst seviyelerde olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumuna bağlı farklılıkların analiz sonuçları incelendiğinde; ilkokul düzeyinde eğitim almış kişilerin, duyguların farkında olma yönünün, yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca, lisans düzeyinde eğitim almış olan kişilerin empati yönünün lise ve dengi olan okul ve yüksek okul düzeyinde eğitim almış olan kişilere göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Duruma ek olarak yüksek okul düzeyinde eğitim almış kişilerin empati yönünün ilkokul ve lise ve dengi okul düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca, yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış kişilerin sosyal becerilerinin ilkokul ve lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Pozisyona bağlı farklılıkların yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin duyguların farkında olma yönünün güvenlik çalışanlarına göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca ofis çalışanlarının kendini motive etme becerisinin diğer pozisyonlarda çalışanlara göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Duruma ek olarak diğer pozisyonunda çalışan kişilerin sosyal becerileri yönetici, ofis çalışanı, saha çalışanı ve güvenliğe göre daha düşük olduğu bulunmuştur.

Duygusal zekanın, iş performansı üzerinde bir etkisinin olduğu ve bu etkinin iş tatmininden daha fazla olduğu bulunmuştur. Duygusal zekanın iş tatmini üzerine olan etkisi ise, iş tatmininin duygusal zeka üzerine olan etkisinden daha fazladır. Yani duygusal zeka hem iş tatminini hem de iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. İş performansı üzerindeki bu etkiler ise bağlamsal performanstan ziyade görev performansı üzerinde olmaktadır. Bağlamsal performansın sadece duygusal zekanın duygularını yönetme faktörü ile ilişkili olduğu, başka hiçbir iş tatmini ve duygusal zeka faktörü ile ilişkili olmadığı bulunmuştur. Öte yandan

duygusal zekanın duyguların farkında olma faktörünün iş tatmini üzerinde hem içsel tatmin hem de dışsal tatminin her ikisi üzerinde olmak üzere olumsuz etkisi olduğu bulunmuştur.

Bu çalışma, çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin, iş tatmini ve iş performansı ile ilişkisini ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. Dolayısıyla, bundan sonra yapılacak olan çalışmalar için araştırmacılara öneri olarak; araştırmanın evreni bölgelerin veya ülkelerin karşılaştırması şeklinde genişletilebilir. Ankara OSB'lerdeki elektronik ve optik sektöründe yapılan bu çalışmanın, farklı sektörler için yapılması; duygusal zekâ, iş tatmini ve iş performansı konusunda işletmeler, araştırmacılar ve ülke ekonomilerine önemli faydalar sağlayabilir.



ÖNERİLER

Bu araştırma için yapılan analizler sonucunda geliştirilen öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

✓ Personel alımı yapılırken bu konularda performansı üst seviyelerde olan bireyler tercih edilmelidir,

✓ Sosyal becerilerin artırılması için işletmeler sosyal organizasyonlar düzenlemeli ve ilgili konularda hizmet içi eğitimler yapılmalıdır

✓ Beklentileri karşılanmayan çalışanların duygu farkındalığı yüksek olduğunda iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Anket evreni genel olarak çalışan beklentilerinin karşılandığı iş yerlerinden oluşturulabilse Duyguların Farkında Olma bileşeninin iş tatminine pozitif etki sağlayacağı öngörülebilir.

✓ İş tatminini pozitif etkileyen bileşenler ise görev performansında olduğu gibi sosyal beceriler, empati ve kendini motive etmedir. Çalışanların iş tatmininde artış sağlamak için görev performansını artıracak uygulamalar dikkate alınmalıdır.

✓ İşletmelerin içsel ve dışsal tatmini sağlayacak ücret, sağlık sigortası, örgütsel adaletin yanında, çalışanların iş ortamlarının iyileştirmesine yönelik tedbirler alması yerinde olacaktır. Yapılan bir iş üzerinde mükemmeliyetçi ve detaycı bir yaklaşımın tatmini azaltabileceği söylenebilir.

✓ Profesyonel personel alım politikaları ile, personel devir oranı düşük tutularak, demografik faktörlerin zamanla iyileşmesi sağlanabilir. Çünkü hali hazırda çalışan personelin yaşını, iş tecrübesini, eğitimini personel alınması ve personel çıkarılması haricinde anlık olarak değiştirmek mümkün olmayacaktır.

✓ Çalışanlara duygu kontrolü konusunda psikolojik eğitimler sağlanmalıdır.

✓ Çalışanların duygularının yönetimine yardımcı olmak amacı ile iş ortamında fiziksel aktivite imkanlarının artırılmalıdır.(Masa tenisi vb)

✓ Çalışanların gerekli dinsel ibadet imkanlarının sağlanması (Mescit, yoga vb.),

✓ Personel alımı yapılırken, duyguları yönetme konusunda yüksek seviyede olan bireylerin tercih edilmesi.

✓ Bu sonuçlar görev performansını artırmak isteyen yöneticilerin hem iş tatminin tüm boyutlarını hem de duygusal zekanın sosyal beceriler, empati ve kendini motive etme boyutlarını geliştirme üzerinde durması gerektiğini ortaya koymuştur.



KAYNAKÇA

- Acar, İ. A. ve Kitapçı, İ. (2008). Sosyal güvenliğin demografik boyutu: Türkiye'deki emeklilik sistemindeki değişim. *Maliye Dergisi*, (154), 77-98.
- Açar, G. Ş. (2017). Türkiye'de üretken sermaye oluşum sürecinin önündeki engel olarak beşeri sermaye ve beşeri sermaye oluşturma politikaları. *Politik Ekonomik Kuram*, 1(2), 79-117.
- Adıgüzel, O. C. ve Berk, Ş. (2009). Mesleki ve teknik ortaöğretimde yeni arayışlar: yeterliğe dayalı modüler sistemin değerlendirilmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 220-236.
- Akinci, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Akkoç, İ. Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Journal of Management & Economics*, 19(1), 105-135.
- Aktan, C. C. ve Dileyici, D. (2005). *Genel olarak altyapı hizmetleri Altyapı ekonomisi: altyapı hizmetlerinde serbestleşme ve özelleştirme (11-19)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Albayrak, A. S. ve Akbulut, R. (2008). Kârlılığı etkileyen faktörler: İMKB sanayi ve hizmet sektörlerinde işlem gören işletmeler üzerine bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 55-82.
- Anthony, W. P. Perrewe, P. L. and Kacmar, K. M. (1996). Strategic human resource management. Orlando, FL7 dryden performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15-62.
- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25(2), 24-38.
- Arıkan, R. (2018). Anket yöntemi üzerinde bir değerlendirme. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 1(1), 97-159.
- Arısoy, D. Ş. (2017). Sağlık hizmetlerine hizmet kalitesi ve hizmet kalitesinin servqual yöntemi ile ölçülmesine yönelik bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 1079-1102.
- Arslan, I. (2018). Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi İstanbul: Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Arslan, S. (2018). Duygusal zeka. *Dörtüol rehberlik ve araştırma merkezi, e-bülten*. 1-20.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2006). Sağlık yöneticilerinde duygusal zekâ boyutlarının Cooper Sawaf haritasıyla araştırılması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2), 197-222.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 77-97.

- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(2), 203-216.
- Avşar, G. ve Kaşıkçı, M. (2010). Hemşirelik yüksekokulu öğrencilerinde duygusal zekâ düzeyi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(1), 1-6.
- Avşaroğlu, S. Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 115-129.
- Aydın, A. Ç. (2011). Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri. <https://aydancag.com/geleneksel-performans-degerlendirme-yontemleri/> (adres erişim).
- Aydın, N. (2012). İşsizlik, beveridge eğrisi ve türkiye işgücü piyasasına ilişkin bir değerlendirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(32), 119-134.
- Aydın, S. ve Ergin, G. (2013). İşletme bölümü öğrencilerinin iletişim becerilerinin cinsiyet rolleri bağlamında incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 109-128.
- Aytaç, A. (2003). 360 derece performans değerlendirme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 4(41), 32-36.
- Bacanlı, H. (1999). *Sosyal beceri eğitimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Backer, M. Jacobsen, L. E. ve Baklacioğlu, S. (1983). *Yönetim açısından maliyet muhasebesi*. 2. Baskı, Çeviren: Sadık Baklacioğlu, Bilimsel Yayınlar Derneği, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bal, C. G. ve Gül, N. (2016). Duygusal zekanın iş tatminine etkisi: örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *International Journal of Academic Values Studies*, (7), 117-128.
- Baltaş, Z. (2006). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık: duygusal zeka*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bamberger, P. A. Kluger, A. N. and Suchard, R. (1999). The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(3), 304-318.
- Bar-Hayim, A. and Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 379-387.
- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-i): technical manual*. Canada: Toronto, Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. Brown, J. M. Kirkcaldy, B. D. and Thome, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28(6), 1107-1118.
- Başol, K. Durman, M. ve Çelik, M. Y. (2005). Kalkınma sürecinin lokomotifi; doğal kaynaklar. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 61-71.

- Baycan, A. (1985). An analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational group. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayrak-Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Bıçak, B. (2014). *Performans değerlendirme*. Editörler: Gömleksiz, M. ve Erkan, S. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bierla, I. Huver, B. and Richard, S. (2013). New evidence on absenteeism and presenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1536-1550.
- Bingöl, O. (2015). Genel bağlarıyla sosyal hizmet ve toplum. *Mavi Atlas*, (5), 69-77.
- Boyatzis, R. E. and Goleman, D. (1999). *Emotional competence inventory*. Boston: HayGroup.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Brackett, M. A. Mayer, J. D. and Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1387-1402.
- Canan, H. O. Ş. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Cantor, N. and Kihlstrom, J. F. (2000). Social intelligence. *Handbook of Intelligence*, (2), 359-379.
- Caverley, N. Cunningham, J. B. and MacGregor, J. N. (2007). Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization. *Journal of Management Studies*, 44(2), 304-319.
- Certel, Z. Çatıkkaş, F. ve Yalçınkaya, M. (2011). Beden eğitimi öğretmen adaylarının duygusal zekâ ile eleştirel düşünme eğilimlerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi*, 13(1), 74-81.
- Chan, D. W. (2006). Emotional intelligence and components of burnout among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 1042-1054.

- Chow, I. H. S. (1994). Organizational commitment and career development of Chinese managers in Hong Kong and Taiwan. *International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.
- Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1997). *Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset-Putnam.
- Cooper, R. K. and Sawaf, A. (2000). *EQ inteligencja emocjonalnaw organizacjii zarzqdzaniu*. Wydawca: Wydawnictwo Studio EMKA, 177-285.
- Cotruş, A. Stanciu, C. and Bulborea, A. A. (2012). EQ vs. IQ which is most important in the success or failure of a student?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (46), 5211-5213.
- Creusen, M. E. and Schoormans, J. P. (2005). The different roles of product appearance in consumer choice. *Journal of Product Innovation Management*, 22(1), 63-81.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zeka ilişkisi ve duygusal zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. M. (2011). Duygusal zekânin iletişim becerileri üzerine etkisi: üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 363-377.
- Çiçek, M. ve Güleç, H. B. (2008). *Mülkiye müfettişleri, vali ve kaymakamların performans kriterlerinin belirlenmesi*. Ankara: İç İşleri Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı Yayınlanmış İnceleme ve Araştırma Raporu.
- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, (10), 1-85.
- Demir, F. ve Gerşil, G. (2008). Çalışma hayatında esneklik ve Türk hukukunda esnek çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(16), 68-89.
- Demirbaş, B. ve Haşit, G. (2016). İş yerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137-158.
- Demirbulat, Ö. G. ve Bozok, D. (2015). Presenteeism (işte varolamama) ile yaşam doyumu, fiziksel ve ruhsal iyilik halinin etkileşimine yönelik seyahat acentası işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 7-13.
- Dessler, G. (1999). *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Doğan, A. ve Geçikli, F. (2008). İletişim çatışmalarının çözümünde anahtar kavram: duygusal zekâ. *Communication in Peace/Conflict in Communication*, (2), 29-38.
- Doğan, H. (2005). İşgörenlerde İş Tatminiyle İlişkilendirilmiş Stres ve Prosedürel Adalet Algılamaları Analizi: Gazi Hastanesi'nde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 301-312.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 103-132.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal zekâ: tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1), 231-252.
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Erdoğan, Z. (2013). *İktisadi büyüme kavramı*. Editör: Günsoy, G. ve Erdoğan, Z., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2-27.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 14. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: ankarada devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159-178.
- Ergin, F. E. (2000). Üniversite öğrencilerinin sahip oldukları duygusal zeka düzeyi ile 16 kişilik özelliği arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkuş, A. Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Ersoy, E. ve Köşger, F. (2016). Empati: Tanımı ve önemi. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 38(2), 9-17.
- Ferecova, R. (2015). İnsan kaynaklarını yönetimde performans değerlendirme yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 1-20.
- Gaines, J. and Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.
- Gemmill, G. R. and W. J. Heisler (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility. *Academy of Management Journal*, 15(1), 51-62.
- Gerekan, B. ve Pehlivan, A. (2010). Kamu iç denetim elemanlarının iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 29-54.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 4-17.
- Goodman, S. A. and Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 254-275.

- Greenberg, J. Baron, R. A. and Grover, R. A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Fifth Edition, Prentice-Hall International.
- Güler, M. E. (2006). Kritik Zincir Metodunun Ağ Diyagramına dayalı diğer Yöntemlerle Karşılaştırılması. *Mevzuat Dergisi*, (103).
- Gümüş, S. (2017). *Hizmet pazarlaması (sağlıkta güncel konular, inceleme ve deneyimler)*. 1. Baskı, İstanbul: Eğitim İletişim Yayınları.
- Gündüz, M. Alakbarov, N. ve Erkan, B. (2018). Türkiye’de ekonomik büyümenin belirleyicisi olarak toplam faktör verimliliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 253-270.
- Güngör, N. ve Aydın, D. (2011). *İletişim. Kuramlar Yaklaşımlar*, Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Günsoy, B. (2001). Hukuksal yapı ve iktisadi başarı: TCMB örneği. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (23), 171-184.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Gürüz, D. ve Temel-Eğimli, A. (2008). *İletişim becerileri*. Ankara: Nobel Kitapevi.
- Güzel, Ö. (2013). Duyu tabanlı pozitif yüklü duygu ve hislerin satın alma sonrası eğilimlere etkisi: alman turistler üzerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(2), 226-236.
- Hajnci, L. and Vučenović, D. (2013). Emocionalna inteligencija: modeli i mjerenje 20 godina poslije. *Suvremena Psihologija*, 16(1), 95-113.
- Halis, M. Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205.
- Han, E. ve Kaya, A. A. (2008). *Kalkınma ekonomisi teori ve politika, düzeltilmiş ve gözden geçirilmiş*. 6. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- Hemmati, T. Mills, J. F. and Kroner, D. G. (2004). The validity of the Bar-On emotional intelligence quotient in an offender population. *Personality and Individual Differences*, 37(4), 695-706.
- Hocaoğlu, N. Ö. (2018). Duygusal zekâ beceri eğitiminin hemşirelerin tükenmişlik ve stres düzeylerine etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- İllez, A. A. ve Güner, M. (2006). Personel performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme yönetimi. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 16(1), 325-327.
- İmamoğlu, S. Z. Keskin, H. ve Serhat, E. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 167-176.

- İşman, A. (2001). Teknolojinin felsefi temelleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19.
- İzgi, B. B. (2008). Türk sosyal güvenlik sisteminde son gelişmeler. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (16), 85-97.
- Jawahar, I. M. and Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jones, S. D. and Schilling, D. J. (2000). *Measuring team performance: A step-by-step, customizable approach for managers, facilitators, and team leaders* (No. D10 281). California: Jossey-Bass.
- Jordan, P. J. Ashkanasy, N. M. Härtel, C. E. and Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195-214.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2003). *Balanced scorecard*. Çeviren: Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(16), 411-427.
- Kaşlı, M. (2011). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: Geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Kaygusuz, S. (2005). Yönetim muhasebesinin performans yönetimi fonksiyonunda geldiği son nokta: balanced scorecard (ölçüm kartı tekniği). *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 7(1), 81-103.
- Kemer-Doğan, E. S. Kırzioğlu, F. Y. Doğan, B. Fentoğlu, Ö. and Kale, B. (2018). The effect of menopause on the relationship between hyperlipidemia and periodontal disease via salivary 8-hydroxy-2'-deoxyguanosine and myeloperoxidase levels. *Acta Odontologica Scandinavica*, 76(2), 92-97.
- Kılıç, S. Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Kılınç, T. ve Akkavuk, E. (2001). Takım performansının ölçümüne metodolojik bir yaklaşım. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1(2), 103-120.
- Kibritçioğlu, A. (1998). İktisadi büyümenin belirleyicileri ve yeni büyüme modellerinde beşeri sermayenin yeri. *AÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 53(1-4), 207-230.
- Kubaltı, D. (1999). Performans denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 31-62.

- Kurtuldu, H. S. (2008). Mobilya seçiminde sosyal ve kültürel değerler ve bu değerlerin tüketime etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(1), 83-94.
- Landy, F. J. and Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Law, K. S. Wong, C. S. Huang, G. H. and Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51-69.
- Lebe, F. ve Ersungur, Ş. M. (2011). Türkiye’de doğrudan yabancı sermaye yatırımını etkileyen ekonomik faktörlerin ampirik analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Özel Sayısı, 25(10), 321-339.
- Lee, I. (2016). Fintech: ecosystem and business models. *Advanced Science and Technology Letters*, 142(10), 57-62.
- Lipps, T. and Barth, J. A. (1897). *Raumästhetik und geometrisch-optische täuschungen*. Germany: Print book No: 9-10.
- Magliano, L. Fadden, G. Economou, M. Held, T. Xavier, M. Guarneri, M. and Maj, M. (2000). Family burden and coping strategies in schizophrenia: 1-year follow-up data from the BIOMED I study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 35(3), 109-115.
- Marrelli, A. F. Tondora, J. and Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5-6), 533-561.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: implications for educators*. What is Emotional Intelligence, New York: Basic Books, 3-34.
- Motowildo, S. J. Borman, W. C. and Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Ozcan, B. ve Ari, A. (2011). Finansal gelisme ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin ampirik bir analizi: Türkiye örneği. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 121-142.
- Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.
- Önal, H. İ. (1986). Türkiye’de okul kütüphanelerinin hizmet vermesini etkileyen yönetsel faktörler. *Türk Kütüphaneciliği*, 35(1), 17-30.
- Örnek, A. Ş. (2000). Balanced scorecard: bilgiden stratejiye ulaşmada kullanılabilecek yeni bir araç. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 255-268.
- Örücü, E. Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 39-51.

- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 53-82.
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.
- Özer, M. A. Aykaç, B. Tortop, N. ve Yayman, H. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Dağıtım Yayınları.
- Özler, D. E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 325-351.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Özsağır, A. (2008). Düünden bugüne büyümenin dinamiği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 332-347.
- Öztürk, A. ve Deniz, E. M. (2008). Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ yetenekleri iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online (elektronik)*, 7(3), 578-599.
- Öz-Yalama, G. ve Gümüş, E. (2013). Vergi kaçırma eğilimini etkileyen faktörler: Eskişehir'den bulgular. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 77-97.
- Palmer, B. R. Gignac, G. Manocha, R. and Stough, C. (2005). A psychometric evaluation of the Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test version 2.0. *Intelligence*, 33(3), 285-305.
- Palmer, J. M. (1993). *Performans değerlendirmeleri*. Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Parran, T. (1958). Public health inside the USSR. *American Journal of Public Health and the Nations Health*, 48(5), 610-614.
- Pearson, C. M. Andersson, L. M. and Porath C. L. (2005). Workplace Incivility. in S. Fox, P. E. Spector (ed), *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets*. Washington, DC: American Psychological Association, 177-200.
- Pekel, N. Şahiner, N. and Güven, O. (2001). Use of amidoximated acrylonitrile/N-vinyl 2-pyrrolidone interpenetrating polymer networks for uranyl ion adsorption from aqueous systems. *Journal of Applied Polymer Science*, 81(10), 2324-2329.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 215-234.

- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personel Review*, 33(3), 322-334.
- Rachid, M. Z. (1994). Understanding employee turnover: the need for a contingency approach. *International Journal of Manpower*, 15(9), 22-37.
- Reisoğlu, S. (2017). Üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluşlarını yordamada beş faktör kişilik özellikleri, mizah tarzları ve duygusal zekânın rolü. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(4), 888-912.
- Robbins, C. W. (1986). Sodic calcareous soil reclamation as affected by different amendments and crops. *Agronomy Journal*, 78(5), 916-920.
- Rockstuhl, T. Seiler, S. Ang, S. Van Dyne, L. and Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.
- Saaty, T. L. (2000). *Fundamentals of decision making and priority theory with the analytic hierarchy process*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. 4. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Schutte, N. S. Malouff, J. M. Hall, L. E. Haggerty, D. J. Cooper, J. T. Golden, C. J. and Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Seydaoğulları, A. Yıldız, E. Yeniçeri, E. N. Baldemir, E. Çetin, E. S. ve Güleç, S. (2015). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Tıp Fakültesi öğrencilerinde duygusal zeka ve empati ilişkisi. *Türkiye Aile Hekimliği Dergisi*, 19(2), 58-66.
- Sezer, H. ve Şahin, H. (2015). Sağlık bilimleri araştırmalarında güncel bir yaklaşım: kritik olaylar tekniği. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 14(44), 13-21.
- Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 130-154.
- Soysal, A. ve Tan, M. (2013). İş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili hizmet sektöründe yapılan bir araştırma: Kilis ili kamu ve özel banka personeli örneği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 45-63.
- Sudak, M. K. ve Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.

- Szilagyı, A. D. (1981). *Management and performance*. Santa Monica, Calif: Goodyear Publishing Company.
- Şahin, N. H. Güler, M. ve Basım, H. N. (2009). A tipi kişilik örüntüsünde bilişsel ve duygusal zekânın stresle başa çıkma ve stres belirtileri ile ilişkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(3), 243-254.
- Şaşmaz, M. Ü. ve Yayla, Y. E. (2018). Ekonomik kalkınmanın belirleyicilerinin değerlendirilmesi: ekonomik faktörler. *International Journal of Public Finance*, 3(2), 249-268.
- Taştan, S. (2019). Küresel finansal teknoloji sektöründe ortaya çıkan yeni girişimlerin ekonomik ve teknolojik belirleyicileri. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 2(1), 41-69.
- Tayfun, A. Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 1-22.
- Teich, A. H. (1977). *Technology and man's future*. New York: St. Martin's Press.
- Terzi, M. (2013). İş sağlığı ve güvenliği politikası ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Ankara sincan organize sanayi bölgesindeki işletmelere yönelik araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tingaz, E. T. ve Hazar, M. (2014). The comparison of emotional intelligence and happiness of the preservice teachers in the department of physical education and sports teaching with some preservice teachers in other departments. *International Journal of Sport Culture and Science*, 2(Special Issue 1), 745-756.
- Tozlu, E. (2011). Genel olarak esnek çalışma sistemleri ve tele çalışma ve sıkıştırılmış iş haftasının karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 99-116.
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal zeka. *Klinik Psikiyatri*, (1), 12-20.
- Tuzcu, M. A. (2016). Ankara Üniversitesi Tömer'de çalışan akademik ve idari personelin iş tatmin düzeyinin ve iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(1), 161-197.
- Ugboro, I. O. and Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Ulutürk, S. ve Ersezer, D. (2011). Gelir, gelir dağılımı yaklaşımları ve devletin rolü. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, (47), 87-105.
- USOPM, (1997). *360- degree assessment an overview*. Washington: United States Office Of Personnel Management.
- Uyargil, C. (2004). *Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi*. Türkiye Bankalar Birliği Seminer Notları, 15-16 Nisan.
- Ünal, A. Gelir dağılımını belirleyen faktörler; adil gelir dağılımı-gelir eşitsizliği. [https:// docplayer.biz.tr/docs-images/40/321588/images/page_2.jpg](https://docplayer.biz.tr/docs-images/40/321588/images/page_2.jpg) (adres erişimi).

- Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 254-274.
- Van-Gelderen, B. Heuven, E. Van Veldhoven, M. Zeelenberg, M. and Croon, M. (2007). Psychological strain and emotional labor among police-officers: A diary study. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 446-459.
- Vural, Z. ve Bat, M. (2010). Yeni bir iletişim ortamı olarak sosyal medya: ege üniversitesi iletişim fakültesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 5(20),) 3348-3382.
- Weiss, D. J. Dawis, R. V. and England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, (22), 1-120.
- Wurf, G. and Croft-Piggin, L. (2015). Predicting the academic achievement of first-year, pre-service teachers: the role of engagement, motivation, ATAR, and emotional intelligence. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 43(1), 75-91.
- Yavuz, A. ve Bedük, A. (2016). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir kamu bankasının Konya şubelerinde örnek uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 301-313.
- Yavuz, C. ve Bahtiyar-Karadeniz, C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-519.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yılmaz, B. Korkut, Ş. ve Köse, E. (2010). Ankara'daki üniversite ve halk kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin iş doyumları üzerine bir araştırma. *Bilgi Dünyası*, 11(1), 49-80.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- Yumuşak, S. Özafşarlıoğlu, S. ve Harun, Y. (2012). İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: uşak tekstil sektöründe bir uygulama. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4 (2), 56-79.
- Yücel, İ. ve Ilgın, K. S. (2016). Yaş ve öğrenim durumunun duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkileri: sağlık sektöründe bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 623-643.
- Yüksel, B. (2013). *Simya ve simyacılar felsefe taşı*. İstanbul: Genel Yayın Yönetim.
- Yüksel, G. (2017). Sosyal beceri eğitiminin üniversite öğrencilerinin sosyal beceri düzeylerine etkisi. Ankara: Pegem Atıf İndeksi, 349-395.

Zeidner, M. Matthews, G. and Roberts, R. D. (2012). *What we know about emotional intelligence: How it affects learning, work, relationships, and our mental health*. London: MIT press.



EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Doktora çalışmasının uygulama verilerinin elde edilmesi ekte hazırlanan sorular tez konusuyla ilgili görüşlerinizin alınması için düzenlenmiştir. Araştırmanın bilimsel güvenilirliğinin sağlanabilmesi için sorulara Görüşlerinizi en iyi yansıtacak cevapları verilmeniz çalışmanın amacının gerçekleşebilmesi açısından çok önemlidir. Soruların hiç birisi özel bilgilerinizi kapsamamaktadır.

Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkürler.

Fatma ULUTÜRK

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tez Danışmanı

EK-A DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu bölümde sorular çoktan seçmeli olup, sizin için en uygun seçeneğe “x” işareti koyarak tercihinizi belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

a. Kadın () b. Erkek ()

4. Yaşınız:

a. () 20-30 b. () 31-40 c. () 41-50 d. () 50 +

2. İşletmenizdeki Çalışma süreniz

a. 1-8 Yıl () b. 9-18 Yıl () c. 19-30 Yıl () d. 31-40 Yıl ()
e. 41-50 Yıl () f. 51+ Yıl ()

3. Eğitiminiz

a. () İlköğretim b. () Lise ve Dengi Okul c. () Ön Lisans (Yüksekokul)
d. () Lisans e. () Yüksek Lisans veya Doktora

4. Çalışılan Pozisyon

a. () Yönetici b. () Ofis Çalışanı c. () Saha Çalışanı d. () e. () Diğer
.....(güvenlik vb.)

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

EK-B DUYGUSAL ZEKÂ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ (DZDÖ) İFADELER					
Aşağıda kendinizin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerilerinizi içeren maddeler yer almaktadır. Aşağıdaki ifadelerde <u>sizi en iyi tanımlayan seçeneği (X) ile işaretleyiniz</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DUYGULARIN FARKINDA OLMA					
1. Sağduyumun bir ürünü olan olumlu ve olumsuz duygularımın her ikisini de hayatıma yön vermede kullanırım.					
2. Olumsuz duygularıyla hayatımda ne gibi değişiklikler yapmam gerektiğini ortaya koyarım.					
4. Duygularımı her an kendime uygun bir şekilde ifade edebilirim.					
17. Zaman uygunsa, olumsuz duygularımı, hatalarımı değerlendirir ve de olumsuzluk sebebinin ne olduğunu bulmaya çalışırım.					
19. Sağlığım için gerçek duygularımdan haberdar olmak çok önemlidir.					
25. Gerçek duygularından haberdar olan insanlar kendi hayatlarını daha kolay yönetirler.					
DUYGULARINI YÖNETME					
3. Baskı altında sakinimdir.					
7. Neler hissettiğimin farkındayım.					
8. Bazı şeyler yolunda gitmeyip (alt üst olduğu zaman) yeniden kolayca soğukkanlı olabilirim.					
10. Olumsuz duyguların beni uzun süre etkilemesine izin vermem.					
18. İşler yolunda gitmediği zaman kendime hakim olurum.					
30. Olumsuz duygularımdan kolayca sıyrılabilirim.					
KENDİNİ MOTİVE ETME					
5. Kendimi tehdit ve tehlike altında hissettiğim zaman, kendime hakim olup ne yapmam gerektiği konusunda kendimi odaklayabilirim.					
6. Kendimi tehdit ve tehlike altında hissettiğim zaman, büyük ölçüde olumlu duygularla hareket ederim (mizah, eğlence, şaka ve mücadeleci vb.)					
13. Bir başarısızlık durumunda başarabilmek için tekrar deneyecek gücüm vardır.					
14. Hayatta karşılaştığım güçlüklerle çözüm bulmaya çalışırım.					
16. Kolayca sükunet, dikkat ve hazır olmayı gerektirecek durumlara girebilirim.					
22. Bir görev söz konusu olduğu zaman olumsuz duygularımdan kolayca sıyrılabilirim.					
EMPATİ					
9. Başkalarının problemini dinlemede oldukça iyiyim.					
11- Başkalarının duygusal ihtiyaçlarına duyarlıyım.					
20. Doğrudan ifade edilmese bile başkalarının duygularını kolayca anlayabilirim.					
21. İnsanların duygularını yüz ifadelerinden anlamada başarılıyım.					
23. Başkalarının belirgin olmayan ihtiyaçlarını kolayca sezebilirim.					
28. Başkalarının duygularına güçlü bir şekilde uyarım.					
SOSYAL BECERİLER					
12. Başkalarının üzerinde sakinleştirici etkim vardır.					
15. Diğer insanların mizacına, ihtiyaçlarına ve güdülerine tepkilerde bulunurum.					
24. İnsanlar benim diğer insanların duygularını etkilediğimi düşünürler.					
26. Genellikle başka insanların karamsarlıklarını kolayca iyimserliğe çevirebilirim.					
27. Bir ilişkiyle ilgili tavsiye isteyenler için uygun biriyim.					
29. Kendi kişisel amaçlarına ulaşmada başkalarına yardımcı olurum.					

EK-C İŞ PERFORMANSI

İş performansı soruları çalışanların kendileri tarafından cevaplandırılacaktır.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
BAĞLAMSAL PERFORMANS ÖLÇEĞİ						
1	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.					
2	Sabahlan ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.					
3	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum					
4	İş saatinde gereksiz aralar veririm.					
5	İş tanımında yer almasa bile işe yeni başlayanlara yardımcı olurum.					
6	Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.					
7	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum					
8	Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.					
9	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.					
10	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım.					
11	Gereksiz iş araları vermem.					
12	İşlerinde bölümümde ki çalışma arkadaşına yardımcı olurum.					
13	Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirleri sorumlu görevliye sunarım					
14	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem					
15	Çalıştığım birim ile ilgili olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum					
16	Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam					
GÖREV PERFORMANS ÖLÇEĞİ						
17	İşimin bütün amaçlarına ulaşmış olurum.					
18	Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerime uygunum.					
19	İşle ilgili bütün görevlerde mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm					
20	İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm					
21	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim					
22	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim					
23	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıklı başa çıkarım					
24	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim					
25	İşimin amaçlarına ulaşmayı planlar ve verilen görevi zamanda tamamlarım					

EK-D MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan sorular çalışma hayatınızı sürdürdüğünüz işinize ait iş tatmininizi ölçmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İÇSEL TATMİN					
1. Mesleğimden, beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.					
2. Mesleğimden, bağımsız çalışma imkânının olması bakımından memnunum.					
3. Mesleğimden, ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânına sahip olmak bakımından memnunum.					
4. Mesleğimden, toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.					
7. Mesleğimden, vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından memnunum.					
8. Mesleğimden, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından memnunum.					
9. Mesleğimden, başkaları için bir şeyler yapabildiğim duygusunu bana hissettirdiği için memnunum.					
10. Mesleğimden, kişileri yönlendirmek için bana fırsat vermesi bakımından memnunum.					
11. Mesleğimden, kendi yeteneklerime uygun işler yapmama imkân tanıması bakımından memnunum					
15. Mesleğimden, kendi fikir / kanaatlerimi kullanma imkânı vermesi bakımından memnunum					
16. Mesleğimden, çalışma şartları yönünden memnunum.					
20. Mesleğimden, mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi bakımından memnunum.					
DIŞSAL TATMİN					
5. Mesleğimden, yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından memnunum.					
6. Mesleğimden, yöneticinin karar verme yeteneğine sahip olması bakımından memnunum.					
12. Mesleğimden, işimle ilgili aldığım kararların uygulamaya konması bakımından memnunum.					
13. Mesleğimden, yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden memnunum.					
14. Mesleğimden, terfi imkânının olması yönünden memnunum.					
17. Mesleğimden, çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle iyi anlaşmaları yönünden memnunum.					
18. Mesleğimden, yaptığım iş karşılığında takdir edilmem bakımından memnunum.					
19. Mesleğimden, yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden memnunum.					