



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme/İnsan Kaynakları

**DUYGUSAL ZEKANIN ÇALIŞAN MESLEKİ
BAĞLILIĞINA VE PERFORMANSINA ETKİSİ:
ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEĞİ**

Nilgün KANDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Nevra Bedriye BAKER ARAPOĞLU

İstanbul, 2021

**DUYGUSAL ZEKANIN ÇALIŞAN MESLEKİ
BAĞLILIĞINA VE PERFORMANSINA ETKİSİ:
ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEĞİ**

Nilgün KANDEMİR

İşletme

Yüksek Lisans Tezi

Nilgün KANDEMİR tarafından hazırlanmış ve 18.02.2021 tarihinde sunulmuş DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇALIŞAN MESLEKİ BAĞLILIĞINA VE PERFORMANSINA ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEĞİ başlıklı tez İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Nevra Bedriye BAKER ARAPOĞLU

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Ceyda MADEN EYİUSTA

İşletme

Kadir Has Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN

İşletme

Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Nevra Bedriye BAKER
ARAPOĞLU

İşletme

Altınbaş Üniversitesi

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak bütün şartları sağladığımı beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kabul tarihi:

18/02/2021

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Nilgün KANDEMİR

İmzası

ÖNSÖZ

Duygusal zekânın çalışma hayatına etkisi konusu şirketler tarafından önemsenen ve merak uyandıran bir konu olduğundan dolayı bu çalışmamın birtakım soru işaretlerini gidereceğine ve araştırmalara katkı sağlayacağını temenni etmekteyim.

Bu çalışmamın hayata geçirilmesinde destek olan, yol gösteren, her daim sorularıma bekletilmeden cevap aldığım danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Nevra Bedriye Baker Arapoğlu'na teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamda emeği geçen, analizlerde yardımcı olan, fikir sunan yakın çevreme ve hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreci kolaylıkla atlatabilmem için manevi destekleriyle her zaman yanımda olan ve sabır gösteren anne ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

DUYGUSAL ZEKANIN ÇALIŞANLARIN MESLEKİ BAĞLILIĞINA VE PERFORMANSINA ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEĞİ

Kandemir, Nilgün

Yüksek Lisans İşletme, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nevra Bedriye Baker Arapoğlu

Tarih: Şubat/2021

Sayfa: 99

Bu araştırma ile duygusal zekânın mesleki bağlılığa olan etkisinin ve duygusal zekânın performansa olan etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma verileri çağrı merkezi personellerine yapılarak elde edilmiştir. Kalabalık çalışan bulundurma zorunluluğu olan şirketlerde oldukça önemli olan duygusal zekâ kavramının bu doğrultuda tespiti için bu çalışma; çağrı merkezi çalışanlarına yapıp, 350 çalışana ve onların yöneticilerine ulaştırılmıştır.

Veri analizi için SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Demografik ve mesleki verilerin elde edilmesi için frekans analizi uygulanmıştır. Daha sonra ölçek güvenilirliği testi yapılmıştır. Sonrasında alt dallar için faktör analizi yapılmıştır. Son olarak çalışmanın asıl amacı olan boyutlar arasındaki ilişkinin tespiti için regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda duygusal zekânın; üç alt dalından biri olan ‘iyimserlik’ haricinde, hem çalışan mesleki bağlılığına hem de performansına etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durum; duygusal zekânın çalışma hayatına etkili olduğu kanısını doğrular niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Mesleki Bağlılık, Performans, Çağrı Merkezi.

ABSTRACT

DUYGUSAL ZEKANIN ÇALIŞANLARIN MESLEKİ BAĞLILILIĞINA VE PERFORMANSINA ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEĞİ

Kandemir, Nilgün

M.Sc, Business Department, Altınbaş University,

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Nevra Bedriye Baker Arapoğlu

Date: February/2021

Pages: 99

With this research, it was aimed to determine the effect of emotional intelligence on professional commitment and the effect of emotional intelligence on performance. Research data were obtained by conducting the call center personnel. In order to determine the concept of emotional intelligence, which is very important in companies that have large employees, this study; call center employees, 350 employees and their managers were reached.

SPSS statistics program was used for data analysis. Frequency analysis was applied to obtain demographic and professional data. Then, scale reliability test was conducted. Afterwards, factor analysis was made for sub-branches. Finally, regression analysis was conducted to determine the relationship between dimensions, which is the main purpose of the study.

As a result of the research, except for "optimism", which is one of the three sub-branches of emotional intelligence; emotional intelligence has been found to have an impact on both employee professional commitment and performance. This result confirms that emotional intelligence is effective in work life.

Keywords: Emotional Intelligence, Professional Commitment, Performance, Call Center.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TABLO LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMA	3
2.1 DUYGUSAL ZEKÂ.....	3
2.1.1. Zekâ Kavramı	3
2.1.2. Duygu Kavramı	4
2.1.3. Duygusal Zekâ Kavramı	6
2.1.4. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi.....	9
2.1.5. Duygusal Zekâyı Doğru Anlamak.....	11
2.1.6. Duygusal Zekânın Temel Unsurları.....	12
2.1.6.1. Duyguları Fark Etme	12
2.1.6.2. Duyguları İfade Etme.....	13
2.1.6.3. Çevrenin Duygularını Anlama.....	14
2.1.7. Duygusal Zekânın Modelleri.....	14
2.1.7.1. Yetenek Modeli Yaklaşımı	16
2.1.7.2. Karma Modeli Yaklaşımı.....	20
2.1.8. Duygusal Zekânın Önemi	26
2.2. MESLEKİ BAĞLILIK	28
2.2.1. Meslek Kavramı	28
2.2.2. Bağlılık Kavramı	29
2.2.3. Mesleki Bağlılık Kavramı	31
2.2.4. Mesleki Bağlılık ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	32
2.2.5. Mesleki Bağlılık Boyutları	34
2.2.5.1. Mesleki Duygusal Bağlılık.....	34
2.2.5.2. Mesleki Normatif Bağlılık	36
2.2.5.3. Mesleki Devamlılık Bağlılığı.....	37
2.2.6. Çağrı Merkezi Kavramı	39
2.2.6.1. Meslek Olarak Çağrı Merkezi Müşteri Temsilciliği	40

2.3. PERFORMANS.....	41
2.3.1. Performans Kavramı	41
2.3.2. Bireysel Performansın Unsurları	43
2.3.3. Performansı Etkileyen Faktörler	44
2.3.3.1. Kişisel Faktörler	44
2.3.3.2. Kurumsal Faktörler.....	44
2.3.3.3. Takım Faktörü	45
2.3.3.4. Sistem Faktörü	45
2.3.3.5. Çevresel Faktörler	45
2.3.3. Performans Yönetimi	46
2.3.4. Bireysel Performansı Değerlendirme Süreci	49
2.3.4.1. Performans Standartlarının Saptanması	50
2.3.4.2. Değerlendirme Sisteminin Belirlenmesi ve Örgüte Uyumu	50
2.3.4.3. Değerlendirmede Çıkan Sonuçların Kullanılması	51
2.3.5. Bireysel Performans Değerleme Yöntemleri.....	51
2.3.5.1. Bireysel Performans Standartlarına Göre Yaklaşım	51
2.3.5.2. Ortak Performans Standartlarına Göre Yaklaşım	52
2.3.5.3. Kişilerarası Kıyasa Dayalı Yaklaşım	53
2.3.6. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	54
2.3.6.1. Halo Etkisi.....	55
2.3.6.2. Belirli Puanlara Yönelme	55
2.3.6.3. Kişisel Önyargılar	55
3. TEORİ GELİŞTİRME VE HİPOTEZLER.....	57
3.1. DUYGUSAL ZEKÂ İLE MESLEKİ BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	57
3.1.1. İyimserlik ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişki.....	58
3.1.2. Duygulardan Faydalanma ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişki	58
3.1.3. Duyguları İfade Etme ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişki	59
3.2. DUYGUSAL ZEKÂ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ	60
3.2.1. İyimserlik ile Performans Arasındaki İlişki.....	61
3.2.2. Duygulardan Faydalanma ile Performans Arasındaki İlişki	61
3.2.3. Duyguları İfade Etme ile Performans Arasındaki İlişki	62
4. METOT	63

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	63
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	64
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	65
4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	65
4.4.1. Örneklemın Demografik ve Mesleki Özellikleri.....	66
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	67
4.6. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI.....	68
4.7. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	68
5. BULGULAR	73
5.1. HİPOTEZLERİN REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI	73
6. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	75
KAYNAKÇA	77
EKLER	85
A.1. Duygusal Zekâ, Mesleki Bağlılık ve Performans Anketleri	85

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1: Duygusal zekâ yeterlilik sınıflandırması.....	22
Tablo 4.1: Araştırma modeli.....	65
Tablo 4.2: Katılımcıların demografik ve mesleki bilgileri.....	67
Tablo 4.3: Güvenilirlik analizi sonuçları.....	69
Tablo 4.4: Duygusal zekânın alt dalları.....	70
Tablo 4.5: Duygusal zekâ ölçeği için faktör analizi sonuçları.....	70
Tablo 4.6: Mesleki bağlılık ölçeği için faktör analizi sonuçları.....	72
Tablo 4.7: Performans ölçeği için faktör analizi sonuçları.....	72
Tablo 5.1: Hipotezlerin regresyon analizi sonuçları.....	73

KISALTMALAR

EQ	: Emotional Quotient
IQ	: Intelligence Quotient
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
E	: Duygusal zekâ anketi kısaltması
M	: Mesleki bağlılık anketi kısaltması
P	: Performans anketi kısaltması

1. GİRİŞ

İnsan var olduğundan beri zekânın temellerini oturtmaya çalışmıştır. Bilişsel zekânın ne derece önemli olduğu konusunda birçok makale ve kitap yazılmıştır. İnsanların sosyolojik konumunun değişmesi ve bunu etkileyen teknoloji ile beraber bu durum tek tip bir zekânın her koşulda ne kadar işe yarayabileceği üzerine düşünmeyi gerekli kılmıştır. Duygusal zekâ kavramı bilişsel zekâ kavramından sonra ortaya çıkarılmıştır. Bunun sebebi sosyal ortamda, okul ortamında veya iş ortamında yaşanan deneyimlerle farklı zekâ boyutlarının olduğu düşüncesi kendiliğinden süregelmiş olmasıdır. Deneyler ile birlikte bireylerin değerlendirildiği her bir ortamda, başarının tek bir boyutla çözülemeyeceği kesinleşmiştir.

Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkma sebeplerinden biri başarı konusudur. Bu sadece iş hayatı olarak nitelendirilebilecek sıklıkta bir kavram değildir. Bireylerin sosyal çevresi, eşi ve çocukları ile olan iletişimde bile başarısı söz konusu olabilmektedir. Her bir duruma bakıldığında doğru yöntemler ile duygusal zekâyı ölçerek birçok kavram ile ilişkisini inceleyebilmek mümkündür.

İş hayatında gerek şirketlerin gerek kişilerin başarısını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu çalışma, duygusal zekânın iş hayatına etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada ‘kişilerin bireysel performansı ve mesleklerine karşı geliştirdikleri bağlılık, duygusal zekâ düzeyleri ile ilişkili midir?’ sorusu üzerinden yola çıkılmıştır.

Bireyin hayatında mesleğini önemli olarak algılaması mesleki bağlılık olarak açıklanmaktadır (Greenhaus, 1971). Performans kavramı ise çalışanın işinde ne kadar iyi çaba gösterdiğini tanımlamaktadır (Schuler, 1995). Tanımlardan yola çıkarak performans ve mesleki bağlılık kavramları şirketler için bir personeli işe alırken kişide bulunması istenen en önemli yetkinliklerden olduğu söylenebilmektedir. Bu özelliklere sahip kişilerin işe alınırken doğru tespiti bazen birkaç görüşme ile anlaşılamamaktadır. Bu nedenle insan kaynakları, personeli işe alırken birçok teste tabi tutmak zorunda kalmaktadır. Bazı şirketler duygusal zekâ ölçeğine benzer sorular yönelterek birtakım karakter analizleri yapmaktadır. Bu çalışmada çağrı merkezi çalışanları arasında yapılacak anketlerle zor koşullarda çalışan personelin duygusal zekâ düzeylerine göre başarılarının ölçülmesi hedeflenmektedir. Sürekliliği olabilecek nitelikli

meslekler ile geçici görülen çağrı karşılama personeli gibi meslekler arasında duygusal zekâ düzeylerine göre başarı konusunda bir ayrımın var olup olmadığı da ayrıca merak konusudur. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan personelin mesleki bağlılık geliştirmesi çağrı merkezleri açısından hassas bir durum oluşturabilmektedir. Keza çağrı merkezlerinin problemi eleman tutundurma konusudur. İşe girecek elemana yapılan duygusal zekâ testleri bu anlamda yol gösterici olabilmektedir.

Duygusal zekâ kişilerin işi yapma biçimini, kararlarını, iletişimini şekillendirmektedir. Bir kurumda karakterlerin o kurum kültürüne uymaları gerekmektedir. Karakterin renkli ve farklı oluşu o kuruma yeni bir değer kazandırmaktadır. Aksi bir durum söz konusu olsaydı insanlar yerine her alanda makineler tercih edilmesi gerekirdi. İnsanı makineden ayıran şeyler farklılıklarıdır. Bu farklılıkların içindeki duygusal zekâ katsayısı kişiyi farklı bir noktaya götürebilmektedir. İlerleyen zamanlarda teknoloji ile birlikte her ne kadar makineleşme daha da yaygınlaşacak olsa da insana ve kararlarına ihtiyaç her zaman olacaktır. Bu nedenle duygusal zekâ kavramı zaman içinde değer kazanmaya devam edecektir.

Araştırmanın istenilen sorularını tespit edebilmek için öncelikle araştırmanın birinci bölümünde duygusal zekâ, mesleki bağlılık ve performans kavramları sırası ile açıklanacaktır. Sonra gelen teori geliştirme ve hipotezler bölümünde kavramların ve alt boyutlarının birbirleri ile ilişkileri incelenip, hipotezlerin dayanakları araştırılacaktır. Araştırmanın metot kısmında ölçeklerle ilgili veriler detaylandırılacaktır. Bulgular kısmında ise regresyon analizi ile boyutların birbirlerine etkisi analiz edilecektir. Son olarak tartışma ve sonuç bölümünde analiz edilen veriler detaylı bir şekilde açıklanacak ve istenilen soruların cevapları yorumlanacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMA

2.1 DUYGUSAL ZEKÂ

2.1.1. Zekâ Kavramı

Hayatta öğrenilen her yeni bilgi diğer bütün bilgilerle birleşerek bağ oluşturmaktadır. Bu bağlar kişilerin hafızasında yer etmektedir. Beyindeki bu bilgi öğrenimi nöronların bağ kurmasıyla oluşur. Eğer beynin öğrendiği yeni bir bilgi yoksa herhangi bir bağ kurmaz ve hacmini genişletemez. Tam tersi durumda ise beynimiz yaşamımızda sürekli olarak yeni bir şey deneyimledikçe, fonksiyonlarını çalıştırır ve yeni devreler oluşturur. Bu devreler de eski bilgilerin üzerine yeni fikirler oluşturur ve kıyaslamalar yapar. Sonrasında bir karara varır ve o bilgiyi haznesinde saklar (Kavaklı & Saygılı, 2006). Buna istinaden en geniş anlamda Woolfolk'un (2000) da tanımında belirttiği gibi zekâ için *“bireyin kalıtım ya da öğrenme ürünü zihinsel işlevleri, bilgiyi edinme, hatırlama, geri getirme ve problem çözme ya da dünyaya uyum sağlamada kullanma yetenekleridir.”* Diyebiliriz.

Zekâ konusunda Sternberg 1998'de çalışma yapmıştır. Zekâyı, insanların zihince kendini yönetebilme çabasına bulduğu karşılık olarak belirtmiştir. Alanında ilk olarak bireyin dış faktörlerden ve iç dünyasından etkilendiği konusuna yönelip bazı tespitler elde etmiştir. Daha sonrasında zekânın bütünleşik olarak kişinin psikolojik kazanımları olduğunu belirtmiştir (Steinberg, 1998).

Zekâ uyum sağlama ve bu konuda yetenek oluşturma olarak da kabul edilen bir kavramdır. Bununla birlikte kendini düzenleme, davranışları düzeltme, anlayabilme yetisi gibi kavramlarla da açıklanmaktadır. Daha ayrıntı bir tanım olarak, zekâ için hem kişinin kendisine hem de çevresindekilere hükmünü geçirme yetisi olduğu belirtilmiştir (Ergin, 2000).

Zekâyı ilk temellendirenler genel bir yargıya varmamıştır fakat belirli bir mantık çerçevesinde her bilim insanı kendi alanına yönelik ve birbirleriyle çelişmeyen tanımlar yapmışlardır.

Zekâ, Binet'e (2013) göre akıllıca düşünerek hareket etme, fikir yürütme ve bu bağlamda eleştiri yapabilme yeteneğidir. Terman (1925) ise bireylerin bir durum üzerinde sadece nesnel değil öznel düşüncelerini de pekiştirerek kullanabiliyorsa o oranda zeki olabileceği

kanısındadır. Wechsler'in (1974) zekâ tanımında ise çevre faktörü vurgulanmış olup zekânın sadece salt düşünce olmadığı kanısına varılmıştır. Zekâ sadece düşünce yetisinden ibaret görülmemiş çevre faktörü de göz önüne alınmıştır. Thorndike (1920) zekâyı her durumda iyi tepkiler verebilme yetisi olarak görmüştür ve zekâyı tek başına değerlendirmeyerek bir sınıflandırma içerisine girmiştir.

Gardner, 1983 senesinde ilk olarak, bireylerin farklı türde geliştirdiği ve birçok zekâsının olabileceği konusunda tez ortaya çıkararak tek tip zekânın bilimsel yollarla ölçülebileceğine dair söylenen geleneksel bütün kuramları reddetmiştir. Zekâ, sadece sözel ya da sayısal olup tek bir boyutta değerlendirilebilecek bir bulgu değildir. İnsanın hayatta maksimum düzeyde faydalı olabileceği birçok alan vardır. Tek bir tanıma sığdırılması tam olarak insanın zekâsını ifade etmemektedir. Bu bağlamda zekâ; farklı koşulda ve zamanda olan sorunların üstesinden gelebilme, farklı çözüm yolları bulma, uyum sağlama ve topluma yararlı olabilecek durumlar ortaya koyabilme yetisi olarak tanımlanabilir (Gardner, 1983).

Gardner'ın zekânın parçalara bölünüp incelenmesi gerektiğini savunan teorisi Çoklu Zekâ Teorisi olarak bilinmektedir. Çoklu Zekâ Teorisi yeni bir teori olup araştırmacılar tarafından zekâ çeşitlerinin henüz ne kadar olduğu tam olarak bilinmemektedir ve bu konuda tartışmalar devam etmektedir. Yine de hayatımızın bir bölümünde önemli rol alan ve hayatımızı etkileyecek belirgin altı zekâ kategorisinde anlaşmaya varılmıştır. Bunlar; Sözel Zekâ, Mantıksal Zekâ, Müzik Zekâsı, Bedensel Zekâ, Sosyal Zekâ ve İçsel Zekâ kategorilerinde olup aynı zamanda bireylerin sosyal ve çalışma hayatında önem teşkil edecek kavramlardır (Kaufhold & Johnson, 2005).

Tanımlardan yola çıkarak zekâyı etkileyen ve bütünleşik olarak açığa çıkaran başka olgular da olduğu için zekâyı tek başına değerlendirmek pek mümkün olmamaktadır.

2.1.2. Duygu Kavramı

Duygular, beynin psikolojik algılamalara ve bilinçsel algılamalara göre içselleştirdiği veya dışarıya vurdurduğu bir ruh durumudur. Duygu Latin dilinde “*mottare*” yani “*hareket etmek*” demektir. Latince’de –e ön eki ile “*emottare*” kelimesi ise hareket etmenin olumsuzudur ve uzaklaşma anlamına gelir. Yani duygu kelimesine olumsuz bir açıdan bakıldığında da duygu

tanımı; birleşip bir harekete evrilme olarak düşünölüp sağlaması yapılmış olmaktadır (Goleman, 1998).

Duygu kavramı genel bilgiler ışığında tanımlanacak olursa; kişinin tavırlarına eşlik eden beraberinde gelen tepkilerdir ve bu tepkiler aynı zamanda kişinin düşündüğü ve izlediği yola varabilmesi için ona yardımcı olmaktadır, denilebilir (Mumcuoğlu , 2002).

Goleman (1998) duygu kavramını sonsuz bir ruh değişimi olarak ele almıştır. Duyguları birçok bağlam olarak görmekte ve çeşitlilik arz ettiğini belirtmektedir. İnsanların özünde temel bir duygu şeması bulunduğunu geri kalanın da birçok dış etkenle birlikte yayılarak devam ettiğini bazı duyguların dışa vurulup bazılarının da bastırılabilen bir durumda olabileceğini belirtir.

Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde duyguları oluşturan temel olguları üçüncü aşamada görürüz. Bunlar; aşk, sevgi, şefkat, özgecilik, itibar, vicdanlı olma, sahiplenme gibi duygulardır. Bu aşamada duygular ve toplumsal gereksinimler birlikte verilmiştir. Maslow duyguları bir gereksinim olarak görmüştür.

İnsanlar arasındaki ilişkilerde bireyler kendi içinde birtakım dersler çıkarırlar. Bu tecrübelerden yola çıkarak bazı refleksler kazanırlar. Bireyleri; hayattaki tüm ilişkileri, deneyimleri, aldıkları dersler, öğrenimleri, ailevi ve çevresel bütün iletişimleri olumlu ya da olumsuz bazı cevaplara iter. Kişiler sosyal yaşantısında bu duygu birikiminden faydalanarak hayatlarında karar verme mekanizmasını çalıştırırlar (Yaylacı, 2006).

Duygu, yaşamda insanın kullanmaktan vazgeçebileceği bir kavram değildir. İnsan yaşadığı müddetçe duygularıyla vardır. Duygular insanların yaşamlarında karşılıklı özverili davranmayı, empati kurabilmeyi, doğru iletişim kurabilmeyi sağlar. Aynı zamanda yaşamda karşılaşılan güzelliklere verilen güzel tepkiyi, yaşamdaki kötü huylardan arınmayı ve hayatta insanca bir duruş sergilemeyi öğretir (Bilen, 2014).

Duygular hiç beklemeksizin harekete geçmektedirler. Duygunun oluşumu ile hareket hemen hemen aynı anda olmaktadır. İnsan doğasının bu refleks ile kendini ani şeylerde koruma gücünde olduğunu gösterir. Fakat bu kadar hızlı bir şekilde eyleme dönüşmesi kişinin olan olayı anlamadan ve ayrıntılı düşünmeden tepki vermesine neden olur. Goleman (1998)

duyguların aslında erkenden uyarma gibi bir görevi olduğunu belirtir. Aynı zamanda duyguların beyinden değil de kalbin işleviyle oluştuğunu söylemektedir. Düşüncelerin duygulardan geldiğini ve duyguların düşüncelerden bile önce oluştuğunu belirtir. Duyguların bu denli görevleri varken gelişigüzel olmamaları adına kişinin kendi duygularına denetim sağlama becerisini geliştirmesi gerekmektedir.

İnsanların karar almasını, düşünce sistemini, yenilikçi yaklaşımlarını, girişimci ruhunu, ahlaki değerlerini ve hayattaki birçok davranışımızı etkileyen duyguların aynı zamanda zekânın işlevinde rol oynaması kaçınılmazdır.

2.1.3. Duygusal Zekâ Kavramı

İngilizce literatürde “Emotional Intelligence” kısaltması EI olarak bir diğeri ise “Emotional Quotient” kısaltması EQ olarak belirtilen Duygusal Zekâ kavramı Türkçe literatürde kısaltması DZ olarak belirlenmiştir. Bu kavram yeni bir kavram sayılıp son yıllarda önemi anlaşılmış ve araştırmacılar tarafından ilgi ile karşılanmaktadır. Bu kavramda iki ayrı başlık ele alınarak incelenip tek başına değerlendirmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar hem duygu hem de zekâ kavramına yoğunlaşarak açıklamaya çalışmışlardır (Doğan & Şahin, 2007).

Yeni bir kavram sayılan duygusal zekâ kavramı ve ölçümüyle ilgili araştırmalar yapılmadan önce bilişsel zekâ (IQ) ölçümü revaçtaydı. İnsanların bilişsel zekâsının yüksek düzeyde olması birtakım başarılarla yetemeyeceği ve insanın gerçek başarısı için her ikisinin de iyi düzeyde olması gerektiği ortaya çıkmıştır (Tarhan, 2017).

Duygusal zekânın temeli “kendini bil” diyen Sokrates’in öğüdüne dayandırılabilir. Aynı zamanda Einstein benzer bir sözünde de “Zekânın ölçüsü gerektiğinde düşünceleri değiştirmekte yatar” demiştir. Freud’un duygusal hayatı çözümlemesinde ise duygular büyük olasılıkla bilinç dışında hareket eder demiştir. Aristo da “Herkes kendi erdemi ve akli ölçüsünde mutlu olabilir” demiştir. Platon ise “Kişinin kendisini fethetmesi en büyük zaferdir” demiştir. Bu söylemlerin özü duygusal zekâyâ dayansa da o zaman böyle bir kavram henüz ortaya atılmamıştı.

Goleman (1995) kitabında Gardner'ın (1983) kişiler arası zekâ kavramı üzerinden tanımlamalar yapmıştır. Ona göre insanlar arasında olan ilişkide önemli nokta diğerlerini anlayabilmektir. Hayattaki çeşitli rolleri üstlenen başarılı insanlar ve başarılı meslek sahipleri yüksek ihtimalle çok iyi düzeyde kişiler arası zekâyâ sahiptir. İnsanlardaki zekânın içsel (içe dönük) olduğunu düşünür ve karşılıklı olduğunu belirtir. İçsel zekâyı kişinin kendisi hakkında en doğru mekanizmayı çalıştırarak en doğru ve mantıklı insanı yakalamak ve hayatındaki tutumlarında bunu uygulayabilmek olarak değerlendirir.

Gardner (1983) bir konferansında ise kişisel zekâ için insanın kendi iç dünyasında tüm duygularını anlayabilme, görebilme, bu konuda bilincinin açık olması ve kendi duygularının arasından iyi ve kötüyü ayırarak davranış biçimi geliştirebilmesi olarak değerlendirmiştir.

Buna istinaden duygusal zekâ kavramı Gardner'ın (1983) sınıflandırdığı zekâ kategorilerinden içsel zekânın uzantısı olarak ortaya çıkmıştır, denilebilir.

1990 senesinde Harvard ve New Hampshire Üniversitesi'nden iki profesör bu konuyla ilgili en geniş anlamda çözümlemeleri yapmıştır. Bu araştırmacılar Peter Salovey ve John Mayer'dir. Duygusal zekâ bu iki bilim insanına göre kişinin karşısındakinin ve kendini tanımlaması, anlayabilmesi, çözümlemesi sonrasında duygularını bir nizama sokabilmesi, insanın bu his ve düşüncelerini kendi yaptığı fiiller için olumlu anlamda kullanabilmesi ve şekillendirebilmesi demektir (Salovey & Mayer, 1990).

Duygusal zekâ kavramını Mayer ve Salovey'in (1990) tanımından yola çıkarak;

- i. İnsanların kendi içinde oluşan hisleri en doğru şekliyle algılama, analiz etme ve bu duyguları dışarıya uygun bir şekilde aktarabilme
- ii. Duyguları tüm düşüncelerin aynasında kabul edip üretebilme ve kendi ilişkilerinde ve sosyal hayatında kullanma
- iii. Hisleri anlama duygusal bildirileri algılama
- iv. Kişinin entelektüel ve duygusal birimini oluşturmak için tüm hissettiği olguları kontrol edip uygun bir ifade içinde sunabilme

yetenekleri şeklinde ayrıntılı olarak maddelendirebiliriz.

Goleman, 1995 yılında “*Duygusal Zekâ*” adında kitap yayınlamıştır. Zekânın sadece bilişsel yönü ile ilgisini reddetmiştir ve araştırmacılara yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Goleman (1995) büyük bir ilgi uyandırarak konu ile ilgili beğeni toplamıştır. Bu kitapta duygusal zekâyı; bireyin kendini içselleştirip duygularını anlayabilme kapasitesi, duygularını hayatında işe yarar şekilde tasarımılaması, başkalarının duygularını görüp anlayabilmesi ve hayatta kendini başarılı kılabilmesi olarak tanımlar. Goleman (1995) aynı zamanda beynimizin bilişsel düşünce sistemini çalıştırabilmesi, beynimizin duygusal fonksiyonlarını harekete geçirmesiyle oluşabildiğini savunur. Beynin bu iki farklı kısmı genel olarak yapılan her eylemde birlikte hareket etmektedir. Bununla birlikte duygusal zekâ iş hayatında ve sosyal hayatta kişinin konumunu belirleyip hayatında mutlu olmasını sağlayacak etkiye sahiptir.

Duygusal zekâ, Cooper ve Sawaf’a (1997) göre; “duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Cooper ve Sawaf (1997) ayrıca duygusal zekâ kavramını başka organizasyonlar içerisinde incelemenin gerekli olduğunun üzerinde durmuştur. Çalışmalarında liderlik ve duygusal zekânın etkileşimi olduğunu ifade etmiştir.

Duygusal zekânın ölçülmesi konusunda önemli bir başlangıç yapan Bar-On’a (1997) göre duygusal zekâ kişinin bilişsel zekâ ile ilgisi olmayan yetenekleri, davranışları ve yetkinlikleri kapsadığını belirtir. Ve bu davranışların tümü bireyin kendini toplumsal ve bireysel yanılgılara karşı kendini başarıyla savunmasını sağlayacağını ifade eder.

Bir başka tanıma göre duygusal zekâ kişinin hislerini akla uygun kullanması demektir. Bu tanımı yapan Weisinger (1998) genel özellikler olarak tıpkı Salovey ve Mayer (1990) gibi düşünmektedir. Benlik bilinci kavramını ortaya atmıştır.

Duygusal zekâ kavramı günümüzde kişilerin başarılarını ortaya koyabilen çeşitli örgütlerde izlenebilen bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Uzun yıllardır kişilerin performans ölçütleri bilişsel olarak değerlendirilmekteydi. Duygusal zekânın ortaya çıkışı literatüre zekâ ölçümü için ek bir kaynak olmuştur (Schutte, Ree & Carretta 2004).

Duygusal zekânın ölçülmesi ile ilgili genel düşünce her ne kadar ölçülebilir olsa da akademik olarak bilişsel zekâ gibi uygulanabilir olmadığı konusunda çeşitli olumsuz düşünceler söz

konusu olmaktadır. Fakat bilim insanları bu konuda daha yetkin bir ölçüm şekli bulabilmek adına yoğun çaba göstermektedir. Çünkü iş hayatımızda ve sosyal hayatımızdaki önemi konusunda yüksek ölçüde bir inanış hala devam etmektedir (Stein, Papadogiannis, Yip, & Sitarenios, 2009).

2.1.4. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi

Duygusal zekâ kavramı antik dönemde terim olarak karşımıza çıkmasa da bazı öğretilerde duygunun hayatımızdaki öneminden bahsedilmiştir. Filozoflar; duygular, düşünceler ve buna bağlı olarak öğrenme üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Bu dönemde genel olarak duyguların bilinçle birlikte hareket ettiğine değinilmiştir (Konrad & Hendl, 2003).

İnsan odaklı olmanın örgütlerde öneminin artmasıyla birlikte duygusal zekâ kavramı ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte bazı çalışmalar sonucu bilişsel zekânın tek başına yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bu tip sosyal merkezli konulara önem artmıştır. Araştırmaların yoğunlaşmaya başladığı dönem 19. yüzyıldan sonraya tekabül etmektedir. (Yaylacı, 2006).

Thorndike (1920) zekâ ile ilgili araştırmalar sonucunda zekâyı üç farklı kavram olarak ayırmıştır. Bunların içerisindeki bir kavram olan sosyal zekâ kavramı bugün konuştuğumuz duygusal zekâ kavramı ile ilgili ipuçları vermektedir. Bu kavramı “insanları anlama becerisi” ve “insan ilişkilerinde yüksek algılarla hareket etmek” olarak tanımlamıştır. Thorndike (1920) bu kavramla birlikte aslında duygusal zekânın o yıllarda gelişimi için ilk temel adımı atmış olmaktadır.

1940 ve 1950’li yıllarda çalışmalar önem düzeyi artarak devam etmiştir. Maslow (1954) insanların yönetim bilimi açısından kendini yetiştirme üzerinde araştırmalar yapmış olup kavram olarak insanların duygusal, ruhsal, zihinsel ve fizyolojik yetilerini bu alanlar için geliştirebileceğini ifade etmiştir. Wechsler (1944) o zamanlar yapılabilen IQ ölçümü üzerinden zekânın yalnızca bilişsel kısmını değil diğer tarafını yani sosyal kısmının da ölçülmesine dair birtakım araştırmalar gerçekleştirmiştir. Bu dönemde yapılan araştırmalarda genel olarak yönetici karakterinin üzerinde durulmuş olup yöneticide olması gereken sosyal ve duygusal yetiler üzerinden daha başarılı bir tablonun öne çıkabileceği konusunda birtakım tezler ortaya atılmıştır.

Gardner (1983) bu çalışmaları daha ileriye taşımıştır. İnsanların kendini ve diğer kişilerle ilişkilerindeki manayı anlayabilme farklı duyguları tanıyabilme olarak değerlendirmiştir. Gardner burada kişiler arası zekâ terimini, zekâ tanımındaki “kişinin kendisini tanıması” şeklinde yaptığı tanımından ayırmaktadır.

80’lerde duygusal zekânın bilişsel zekâ kadar öneminin vurgulandığı yıllar olmuştur. Bu yıllarda duygusal alan kavramı ortaya çıkmış olup ilişkilerdeki başarıların önemi ve nedenselliği araştırılmıştır. Bunun ile ilgili ölçümler denenmiştir (Bar-On, 1985).

Duyguların zamanla bilincin ve zihinsel işlevlerin beraberinde var olduğu anlaşılmıştır. Bu anlaşılma duygusal zekâ kavramının daha fazla araştırma ve geliştirilmesini beraberinde getirmiştir (Mayer, Caruso & Salovey, 2000).

Akademik olarak birçok araştırmaya konu olan duygusal zekâ 1990’lı yıllarda daha fazla ilgiyi üstüne çekmiş ve popülerlik kazanmıştır. Atfedilen bu önem kişilerin akademik ve sosyal yaşantısında ne denli başarılı olabileceğini öncesinden tahmin etme gibi fikirleride beraberinde getirmiştir. Bu fikirler her ne kadar etkili olsa da deneysel olarak henüz kanıtlanamadığı için kesinlik söz konusu değildir (Dulewicz & Higgs, 2000).

Duygusal zekâ kavramı olarak ilk kez Salovey ve Mayer (1990) tarafından literatürde yerini almıştır. Beraberinde ise aynı yıl içerisinde Mayer, Dipaolo ve Salovey (1990) duygusal zekâ kavramını ilk kez kullanmışlardır.

Şüphesiz duygusal zekâ; Bar-On’un (1997) kendisini test etmesiyle birlikte yaptığı ilk ölçümlü araştırması ve Goleman’ın (1990) yazdığı duygusal zekâ adındaki kitabında kitlelerin ilgilisi çekmesi ile asıl popülerliğini kazanmıştır. Son yıllarda araştırmacılar her ne kadar bu konunun üstüne düşseler de duygusal zekâ kavramının tanımı ve ölçümü söz konusu olduğunda kesin bir yargıda birleşebilmiş değillerdir.

Yonck (2019) ilerleyen zamanlarda teknoloji geliştikçe makineler ve robotların da duygusal zekâsı kavramı ortaya çıktığında insan olarak kişiler arası ilişkilerde aslında ne kadar da geride kaldığımız noktalar olduğunu göreceğimizi ve bazı problemlerin ortaya çıkacağını belirtmiştir.

Görüldüğü üzere duygusal zekâ kavramı birçok farklı alanla etkileşerek bugüne kadar gelişmiştir. Farklı alanlar üzerinde birtakım çalışmalarla bugüne gelmiştir. Bu durum gelişen teknoloji ile beraber daha birçok kavramda da karşımıza çıkacağının teminatı olmaktadır.

2.1.5. Duygusal Zekâyı Doğru Anlamak

Duygusal zekâ, daha önceleri tanımlanan “zekâ” kavramına tam karşılık gelmemektedir. Fakat zekâ kavramı duygusal zekâyı tanım olarak kapsamaktadır. Duygusal zekâ tek başına olması gereken değildir. Bilişsel zekâ da tek başına gerçek zekânın içeriğini oluşturmamaktadır. Zekâyı ortaya çıkaran çeşitli gerekçeler vardır. Bu nedenle ne bilişsel ne de diğer zekâ türleri birbirinden ayrı bir şekilde gerçek zekâyı ortaya çıkaramamaktadır. Kalp, duygusal zekâ; beyin, Bilişsel zekâ olarak değerlendirildiğinde her ikisinin birbirinden ayrı hareket etmesi sonucu etkili bir insan örneği ön plana çıkmaz (Yaylacı, 2006).

Duygusal zekâ genetik olarak insanlara geçebilen bir özellik değildir. Kişiler hayatlarını sürdürürken yaşamış oldukları tüm olumlu olumsuz olaylar ve çıkardıkları dersler beynin duygusal fonksiyonlarını harekete geçirir. Bu sayede duygusal zekâ hayat boyu gelişimine devam eder. Bilişsel zekânın geliştirilmesi duygusal zekâya göre daha zordur. Duygusal zekâda daha yüksek düzeyde oluşan bu gelişim faktörüne yalnızca belirli bir yaş grubu aralığında veya küçüklükte oluşabilir diye bir sınırlama konulamaz. Her yaşta gelişim süreci devam eder (Goleman,2000).

Duygusal zekâ kişilerin bir durum karşısında davranışları, kişiye kar ya da zarar getirmesiyle ilgili önsezi sağlayıp kişiyi buna göre hareket ettirmesi veya kişinin kendi menfaatine birileri kullanarak kendine kar sağlamaya yönelik bir duygu durumu değildir. Duygusal zekâ bu durumda kişinin verdiği tepkiler durumlara mantıken yaklaşmasından ziyade daha çok kalbi olarak yaklaşmasını içermektedir (Acar,2004).

Duygusal zekâ kişisel olarak gelişme ile ilgilidir fakat yalnızca bununla sınırlı değildir. Çünkü kişinin akademik olarak başarısı ve iş hayatındaki başarıları ile sıkı sıkıya bir ilişkisi vardır. Sadece disiplinle de ilgili değildir. Belirli bir süreç içinde gelişir ve yaşa oranla artış gösterir. Öğrenilip bitebilecek bir yeti değildir. Süreç yaşam boyu devam etmektedir (Yaylacı,2006).

Duygusal zekâ kişilik olarak iyi insan olabilmek demek değildir. Yalnızca buna karşılık gelmemektedir. İş hayatında duygusal zekâsı yüksek olan bireyler zor gibi görünen olaylar karşısında temkinli kararlar alarak aynı organizasyondaki birçok kişiye de faydaları dokunmaktadır. Riskli kararlara doğru bir açıdan yaklaşabilirler. Bu durumda kontrolsüz bir duygu durumundan söz edilemez aksine duygusal zekânın varlığında daha kontrollü ve uyumlu bir örgüt yönetiminin olabileceği öngörülür (Goleman, 1998).

Duygusal zekâ çeşitli bilim dallarında ayrı ayrı ele alınmış bir kavramdır. Her bilim dalı için farklı unsurların üstünde durulmuştur. Genel kanı olarak sonradan geliştirilebileceği öne sürülmüştür. Tek başına değil de farklı zekâ fonksiyonlarıyla birlikte kişilerde yüksek düzeyde başarı sağlanabileceği ifade edilmektedir. Yine de hayatımızda süreç ilerledikçe daha çok önemsenen kavramlardan biri olmaya devam etmektedir.

2.1.6. Duygusal Zekânın Temel Unsurları

Duygusal zekâ kavramı geçmişten bu güne yapılan araştırmalar sonucu üç temel bileşen olarak incelenir. Temel bileşenlerin ayrıntıları araştırmacıların üzerinde durduğu noktalara göre değişiklik göstermiştir. Fakat bu temel unsurlar duygusal zekâ kavramı için genel geçer niteliğindedir.

2.1.6.1. Duyguları Fark Etme

Kişide mevcut olan duygusal zekânın en önemli unsurudur. Kişinin öncelikle Sokrates'in "kendini bil" öğüsünde olduğu gibi kendini bilmesi ve anlaması gereklidir. Her sağlıklı bireyde kendini tanılama yetisi mevcuttur. Birey kendi duygularını iyi ya da kötü anlamaya açıktır. Bu noktada doğru tanılama ve anlamlandırma geliştirilebilecek bir yeti olmaktadır. Bireyin duyguların farkındalığı olmadığı sürece duygusal zekâdan bahsedebilmek mümkün olmamaktadır.

Her sağlıklı bireyin duygularını fark etmesi mümkündür. Bu durumda kişinin kendisinin algıladığı tüm düşüncelerini, düşünce topluluklarını, duygu karmaşalarını fark etmesi ve anlamlandırması; bireylerin iyi ve kötü duyguları ayırt etmesi, tahminleri ve kararları yönetmesi olarak tanımlanabilir (Goleman, 2000).

Kişilerin kendi duygularının farkındalığı bilinçli olarak yapılabilirdi için kişinin kendi duygu ve düşüncelerini idrak edip sonrasında bilinçli bir düşünceye yol açmasını sağlamaktadır. Bu sayede olumlu duygular olumlu düşüncelere, olumsuz duygular ise farkındalıkla daha verimli düşüncelere aktarılmış olmaktadır (Salovey & Mayer, 1990).

Bireyin bu farkındalığı özgüven sağlamaktadır. Kendi duygularına güven duyan birey kendisini daha iyi çözümleyip bu sayede doğru ve yanlış daha net ayıklayabilecek, düşüncelerine daha çok güvenecektir (Ural, 2001).

2.1.6.2. Duyguları İfade Etme

Bireyin kendi içerisinde özümlediği ve çözümleme yaptığı duyguları kendi istediği şekilde dile getirmesidir. Duygusal zekânın temellerinin ikinci önemli aşamasıdır.

Duygularını fark eden birey sonraki aşamada duygularını ifade edebilmektedir. Duygular ifade etmek yalnız sözel olan ifadeleri değil sözel olmayan ifadeleri de içermektedir. Duyguları ifade etme, duyguların sözel ya da sözel olmayan dille açığa vurulmasıdır. Bu konuda birey duygularını fark ettikten sonra kendi tercihi ile dışarıya vurmaktadır (Lane & diğerleri, 1990).

Duyguları ifade ederken doğru bir izlenimi seçmek gerekir. Diğer kişilere yansıtılan duygular kişinin kendi karakteri ile ilgili izlenimi oluşturmaktadır.

Duyguların karşı tarafa gösterilmesi aşamasında bireylerin kendilerini en uygun şekilde ifade etmesi ve duygularını tam gerçekliğiyle yansıtması gerekmektedir. Bunu yaparken tavır ve tutumlarına da dikkat etmeleri önemlidir. Bir iletişim anında sadece kendi duygu ve düşüncelerin yansıtılması ve bireysellik karşı tarafta olumlu bir izlenimi yok etmekte ve sağlıklı bir iletişimin oluşmasını engellemektedir (Dökmen, 1998).

Duyguları ifade etme bireyin kendi düşüncelerini yönetmesini sağladığından ve diğerleri ile ilişkilerinde bireyi yönlendirdiğinden duygusal zekâ için önemli bir unsur olmaktadır. Bireyin düşünmeyi durdurması ve duyguları ifade etmemesi de duyguları ifade etme faktörü ile ilgilidir. Bu düşünce sistemi bilinçle çalıştığında duyguları ifade etme konusunda bazı engelleyici önlemler almaktadır. Bireyin kendisini koruma amacıyla veya istemiyle ilgili

olmaktadır. Kısıtlanan düşüncelerin kişiye fayda sağlaması bireyin duyguları ifade etme konusunda daha üstün olduğunu gösterebilmektedir (Caruso & Salovey, 2004).

2.1.6.3. Çevrenin Duygularını Anlama

Birey duygularını anlayıp sonrasında ifade etmektedir. Duygusal zekâ için bu iki aşama yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyin kendini tamamlaması için diğer kişilerden yeterli bilgiyi öğrenmesi ve algılaması gerekir. Birey dışardan aldıkları ile kendi düşüncelerini oluşturmaktadır.

Kişi kendini yetiştirdikçe ve kişiler arası iletişimini arttırdıkça çevresini daha iyi analiz etmeye başlamaktadır. Analizler fazlaştıkça daha pratik bir şekilde algılamalar oluşmaktadır. Sosyal hayattaki iletişimde zarar verebilecek durumlar ve algılamalar fark edilmektedir. Bu sayede kişi kendi algısı ile hayattaki duruşunu belirlemektedir. Bununla birlikte çevrenin algısının ne gibi süreçlerle oluştuğunu da anlamaktadır. Birey bu farkındalıkları çevreden gördüğü durumlarla ölçmektedir (Goleman, 2000).

Çevrenin duygularını anlama, her daim karşı tarafın yansıttığı duygularla ölçülmemektedir. Elbette başlıca yapıtaş odur. Fakat bireyler karşıdan bir hareket görmediği halde bazı algılara kapılabilmektedir. Birey burada kendi duyumsamalarından yararlanır. Karşı taraf herhangi bir duygu paylaşmadığı halde kişi tahmin yürütebilmelidir. Bu sayede kişi duygusal zekânın üçüncü önemli bileşenini yerine getirmiş olmaktadır. Kişilerin karakteri veya ruh halleri tahmine müsait ise veya kendilerini bu konuda geliştirmişler ise başkalarının göstermedikleri durumları da algılayabilme konusunda başarılı olmaktadır (Ural, 2001).

2.1.7. Duygusal Zekânın Modelleri

Duygusal zekânın kişiler arası ilişkilerde, kariyer yaşamında, örgütlerde ve psikolojik boyutta başarı getirmesi inancı elbette bu kavramların birtakım alt boyutlarına bakılarak araştırmaları sonucunda elde edilmiştir. Buna yönelik her alan için ayrıca değerlendirmeler oluşmuştur. Duygusal zekâ ile ilgili yapılan farklı görüşler anlaşılmadan duygusal zekânın anlaşılabilmesi mümkün değildir.

Duygusal zekâ ile ilgili genel olarak iki farklı görüş olduğunu belirtmek gerekir. Bunlar yetenek modeli ve karma modeldir. Daha sonrasında ve Schutte ve diğerleri (1998), Mayer ve Salovey'in (1990) karma modeli araştırmasından esinlenerek kişilik modelini ortaya çıkarmıştır. Kişinin kendi duygularını anlaması, yönetmesi, diğer kişilerin duygularını yönetmesi ve duygularını kullanma becerisi kişilik modelinin dört boyutunu oluşturmaktadır.

Araştırmacılar yoğun olarak yetenek ve karma model etrafında toplanmıştır. Karma modeli kişilerin karakter oluşumunu ve ruhsal durumlarını ele alarak inceleme yapmaktadır. Bu yaklaşımda yalnızca yeteneklerle ölçülmesi duygusal zekâ ölçütü olarak yeterli olmayacağı ve duyguların karaktere dökülüşünün de bu ölçütte önemli bir yeri olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca duygu ve zekâ terimlerinden yola çıkılsa bile sadece bunların alt dalları üzerinden bir araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmemiştir. Bu yaklaşım birçok farklı görüşü içinde barındırdığı için karma model denilmiştir (Mayer, Caruso & Salovey 2000).

Yetenek modeli ise kişilerin duygularını işlemesi bilgiyi duygusal olarak kullanması olarak ifade edilmiştir. Bu yaklaşım kişilik özelliklerini genel olarak saf dışı tutmaktadır. Duygusal zekâyı daha çok bilişsel davranışlarla açıklamaktadır. Bu açıdan bakıldığında yetenek modeli karma modeline göre daha dar bir alanda araştırılmaktadır (Yaylacı, 2006).

Bu yaklaşımlara bakıldığında en önemli farklılığın ölçme şekilleri konusunda olabileceği düşünülmektedir. Örneğin; karma modeli yaklaşımına yönelik ölçüm uygulaması kişinin kişiliğinin, yeteneğinin ve davranış biçimlerinin kişinin kendini algılama yeteneğine göre incelenmesidir (Schutte, Malouff, Hall & diğerleri, 1998). Yetenek modeline göre hazırlanan duygusal zekâ ölçeği ise kişinin o anki durumuna bağlı olarak gösterdiği verilerdir. Aynı zamanda bu veriler kişinin o anki performansını ölçmektedir (Mayer, Caruso & Salovey, 1999).

Duygusal zekâyı sosyal ilişkilerde başarı ve kişisel özellikler olarak algılayan yaklaşım karma modelidir. Duygusal zekâyı kişinin yeteneklerini çeşitlilikle ele alan yaklaşım ise yetenek modelidir (Cobb & Mayer, 2000).

2.1.7.1. Yetenek Modeli Yaklaşımı

Yetenek modelinde duygu ve kişinin akli bağlantısı önemlidir. Mayer ve Salovey'in (1997) bu bağlantıyla ilgili araştırmaları mevcuttur.

Mayer ve Salovey, 1997 den önce yaptıkları araştırmaları için karma model içinde yer bulurken 1997 sonrası dönemde daha dar kapsamla ele alınıp yetenek modeli içinde incelemesi yapılmaktadır.

Yetenek modelini kullanan ve araştıran az kişi mevcuttur. Sebebi duygusal zekânın daha dar bir kapsamda incelenmesidir. Bu kavram duygusal zekâyı bilişsel zekâyı benzerlik gösteren sınırlılıklarla açıklamaktadır. Bu sınırlılıklar araştırmanın bilimselliğini ve geçerliliğini de sınırlandırmaktadır. Bir amaç ile hareket eden araştırmalar bu kapsamda üzerindeki misyonu yerine getirememiş olmaktadır. Çünkü duygusal zekanın bileşenlerinde olan bazı önemli unsurlar karma modele dahil edilerek araştırmalar yapılmıştır (Mayer, Caruso & Salovey, 1999).

2.1.7.1.1. Salovey ve Mayer Modeli

Salovey ve Mayer sonraki (1997) dönemlerde duygusal zekâyı dar kapsamda incelemiştir. Öncesi dönemde (1990) karma model için hatırı sayılır bir araştırmaları da var olduğu için bu kısımda bahsetmek gerekmektedir.

Schutte'ye (1998) göre en kapsamlı araştırma Mayer ve Salovey'in (1990) oluşturmuş oldukları modeldir. Schutte ölçeğini (SSEIT) buradan esinlenerek yapmışlardır.

1997 öncesinde; duygusal zekâ dört başlık şeklinde incelenmiştir. Bu kavramlar yetenek modeli değil karma modele yakındır.

- i. Duyguları tanıma-anlama: Kişinin yalnız kendisini değil etrafında olup biteni algılamasıdır. Bu duyguları fark edip neye işaret ettiğini sezinlemesi kabiliyetidir.
- ii. Duyguları kullanırken düşüncelere yardım etmek: Duyguları anlayıp sezinledikten sonra bunları düşüncelere yansıtma aşamasında daha mantıklı sonuçlara ulaşmak daha kolaylıkla ifadeyi fark edebilme yetkinliğidir.
- iii. Duygu bilinci: Duyguların neye işaret ettiğini ve nereden ileri geldiğini kişinin kendi bünyesi içerisinde algılaması ve ona göre davranmasıdır. Bu duyguları temellendirip

ileriki boyuta taşınması ve aralarında ilişki kurması ve zihnini bir aşamadan diğerine duyguları ile taşıyabilmesi yetkinliğidir.

- iv. Duyguları yönetebilme: Kişinin duygular üzerindeki hâkimiyetini gerçekçi ve doğru bir bakış açısı ile yerine getirebiliyor olması ve başkaları için de aynı duygu yönetimini sağlayabilmesidir (Salovey & Mayer, 1990).

1997 sonrasında daha önce tanımladıkları karma modele yakın maddelerini detayları ile tekrardan araştırmışlardır. MEIS (The Multifactor Emotional Intelligence Scale) adında çok yönlü duygusal zekâ ölçeği ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada düşük düzeyli kriterlerden yüksek düzeyli kriterlere ulaştıklarını belirtmişlerdir. Yüksek düzey psikolojik ölçütlerde bilinçli duyguların önemi vurgulanmıştır. Daha düşük düzeydeki yetilerde ise daha basit ve çabasız elde edilebilecek yetiler vardır. Kişinin ilerleme kaydetmesi eğer daha hızlı ise duygusal zekâ düzeyi de ona göre yüksek olabileceğini belirtmişlerdir (Mayer & Salovey, 1997).

Duygusal zekâda duyguları kullanma yeteneği kişilerde olması gereken bir kavram iken duyguları akla uygun kullanma becerisi de olması gereken bir kavram olarak açıklanmaktadır. Yalnız bununla da yeterli kalmayıp duyguları kendi içinde yine mantık çerçevesinde sezme ve anlama kabiliyeti de duygusal zekânın önemli göstergelerinden biri olduğu ifade edilmiştir (Mayer & Salovey, 1997).

Duygusal zekâ ölçeği MEIS on iki görev ve dört bölümden oluşmadır bu bölümler algılama, özümseme, anlama ve duygu yönetimidir (Mayer, Caruso & Salovey, 1999).

Birinci bölümde hikâyeleri anlama, tasarım, müziksel algılama, kişinin mimikleri ölçülür. Birçok uyarıcı ile birlikte kişinin duygusal faktörleri fark etme ile ilgili yetilerden oluşmaktadır.

İkinci bölümde iki test geliştirilmiştir. Duyuların ikici yanı olması ile birlikte herhangi bir şeye meyil ve ön duyu ölçülmektedir. Örneğin; duyma ve dokunma duyusu gibi olguların algılanması gibi ölçümlerdir. Bu bölümde duyguların anlamlandırılması önemlidir. Duyusal, algısal ve bilişsel yargıları beyinde bir süreçten geçirip toplu bir yargı oluşturma becerisi; önceki durum ile şimdiki durumu kıyas becerisi gözlemlenmektedir. Kişilere bu ölçümde on tane ayrı ayrı puan verilerek duyuları üzerinden deneyimleme gerçekleştirilmektedir.

Üçüncü bölümde dört farklı test ile kişilerde yaşanan duygu geçişleri, duyguların ne boyutlara ulaştığı, derecesi ve duygu harmanları incelenmektedir. Genel ifade ile duygunun kişide anlaşıldığı ve açıklandığı süreçtir. Bu süreçte duyguların sebepleri sorgulanır, açığa çıkar ve nedenleri ilişkilendirilir. Örneğin; kişilerin bir olgu karşısında sergilediği refleks duyguları açıklamaktadır.

Dördüncü bölüm bireyin duygularını kontrol etme ve yönetmesi ile ilgilidir. Bununla ilgili olarak öncelikle diğer üç ölçüt önemli olmaktadır. Duygularını fark eden birey bunları yönetmeyi de fark etmektedir. Sonrasında bu duygularını durumlara karşı nasıl hizaya getireceği konusunda kendini telkin etmektedir. Bu ölçütte bireye yapılan iki ayrı uygulama ile hem kendinin hem de başkalarının duygu yönetimi deneyimlenir.

Yetenek modeli ile ilgili yeni yaklaşımda bu uygulamalar dört adet duygusal zekâ alanı olarak belirtilmiştir (Mayer & Salovey, 1997).

Duyguları ifade etme ve algıları bilinçlendirme:

Bireyin kendi içinde duyguları tam kavraması, iyi ve kötü duyguları birbirinden ayırmasıdır. Birey bu duyguları duyu organları ile yapmaktadır. Görme, tatma, hissetme gibi birçok duyu ile sağlamış olduğu duyumsamayı anlamlandırmaktadır. Algıladığı her yeni his ile bunu ortaya koyabilme bilinci ve bireysel farkındalık ortaya çıkmaktadır. Diğer kişilerden de deneyimledikleri algıları bilinçlendirme faaliyetidir.

Birey duyguların nereden ve nasıl geldiğini ve bunun kişiye ne kazandırdığı konusundaki farkındalığı ve bunların kendi duygularına yansımalarını bilinçlendirerek kendi duygu halini ortaya koymaktadır.

Düşüncelerin duygu durumu ile kolaylaşması:

Duygunun yarattığı hal refleks olarak hareket etmektedir. Yani birey bir duygu ile karşılaştığında ani bir tepki geliştirir. Duygular genel olarak canlı ve anlık bir hal olduğu için bünyede kalıcı bir izlenim bırakmaktadır. Kişi kendisini etkileyen bu halleri kalıcı olarak

hafızasına almaktadır. Bu durum kişinin düşüncelerine katkı sağlamaktadır. Kişinin genel düşüncelerini belirlemektedir.

Duygular kişide hangi düşüncenin önemli hangisinin önemsiz ya da daha az önemli olduğu konusunda uyarı niteliğindedir. O anki duygusal durum aynı zamanda bireyi iyi ya da kötü yönde karar vermelerini etkilemektedir. Duyguları bazı becerileri ortaya çıkarmakta ve kolaylık sağlamaktadır.

Duygudan gelen bilgiyi kullanma, duyguların anlaşılması ve analizi:

Duyguların davranışlarımıza yansımaları ve düşüncelerimize geçişini anlamlandırma durumudur. Kişinin kendi duygularının başkalarına nasıl etki ettiğini ya da başkalarının duygularının kişinin kendisine nasıl etki ettiğini karşılıklı olarak kavrayabilmesidir. Bununla birlikte herhangi bir ilişkide arada geçen diyaloglarda ortaya çıkan duyguların kişiye getirdiği yeni anlamları yorumlamasıdır. Örneğin mutluluk durumunda daha fazla mutluluk hali yaşanabilmesi ve kazanç elde edilmesi gibi durumlar gerçekleşmektedir.

Bazı duyguların karışık halde yaşanmasının çıkardığı sonuçları anlama ve bu hislerin neden yaşandığını çözümüleme, kişilerin aynı anda birden fazla duyguyu yaşamaları ile ilgili deneyimlerini içermektedir. Bununla birlikte bazı iyi ya da kötü duygulardan sonra yaşanması muhtemel hisleri sezinleme, sırası ile gelebilecek duyguların farkında olması ile ilgilidir.

Duygusal ve bilişsel olarak gelişmek için dışarıya yansıtılan düşüncenin kontrolü:

Bireyin dışarıya yansıtılan her türlü düşüncüyü alma ve hissetmesidir. Bireyin dışarıya aktardığı ve kendisi hakkında oluşan hisleri anlaması aynı zamanda başkaları için edinilen izlenimleri de anlayabilmesidir. Birey bunu yaparken iyi ve kötü kendisi için yapılan bütün hislere açıktır. Kötü hissin de kendisine gelişim açısından değer kazandıracağına farkındadır. Olumlu olumsuz tüm yorumları, kendisine veya başkasına yansıtılan hisler birey için önemlidir. Bu duygudan tarafsız olarak kendini dışarıdan bir gözle sezinlemektedir. Birey burada kendisinde oluşan olumlu duyguları güçlendirme olumsuz duygulara ise yatıştırma ile ilgili bilgiyi öğrenip uygulama aşamasına geçmektedir.

Birey kendisinde ve etrafındakilerde bazı mantıklı yaklaşımları görüp bunları daha da geliştirerek yeni fırsatlar elde etmektedir.

2.1.7.2. Karma Modeli Yaklaşımı

Karma görüş birçok araştırmacı tarafından benimsenmiştir. Bu modelde karakter oluşum biçimleri önemslenmektedir. Bir araştırmada birçok ölçüt ele alınmaktadır. Bu ölçütler arasında hangilerinin duygusal zekâyı daha yakından ilgilendirdiği önemslenmekte ve doğru ölçüm yapılabilmesi kapsamında gereken dikkat verilmektedir.

Mayer ve Salovey 1997 sonrası, Bar-On (1995), Cooper ve Sawaf (1997), Weisinger (1998) gibi araştırmacılar ise duygusal zekâyı yalnızca karma görüş ile ele almışlardır.

2.1.7.2.1. Bar-On Modeli

Bar-On modeli bilişsel olmayan duyuların zihinde birleşip davranış aşamasına geçerken kişinin bu duyulara verdiği yön; yeterlilik, arzu ve istekleri kavrayıp engel olma ve dış etkilerden kurtulabilme becerisi olarak ele alınmıştır (Bar-on, 1997).

Bar-On (1997) öncelikle kişinin duygularını içinde yaşadığı ve harmanladığı boyut ile ele alır sonrasında ise kişinin diğer kişilerle yaşadığı iletişimin o kişide nasıl algılandığı boyutu ile ele almaktadır.

Kişisel beceriler; kişinin kendi dünyasının yarattığı duyuları anlaması, hissettiği ve düşündüklerini doğru bir anlamda içselleştirmesi ve kendi duygularından zarar görmeyi engelleyebilme kapasitesidir. Diğer kişilerde oluşturulan beceriler ise karşı tarafın duygularını anlamak ve bu hislerin oluşturduğu beklentileri fark etmektir. Bu fark edişten sonra zihinde o kişiyle ilgili doğru bağlantılar kurma kabiliyetidir (Aslan, 2009).

Kişinin durumuna tarafsız bir bakış açısı ile esnek bir görüş sergilemek, karar vermeyi kolaylıkla sağlayabilmek, yaşanan problemlerle kolaylıkla mücadele edebilmek sosyal ve duygusal zekânın gerektirdikleridir. Bunları sağlamanın ön koşulu yaşanan ve algılanan duyguları kontrol ve yönetim becerisi ile ilgilidir.

Bar-On (1997) araştırmalarında Salovey ve Mayer'in (1990) araştırmaları üzerine bazı değişiklikler ve bazı benzerlikler ortaya koymaktadır. Her iki araştırmada da bilişsel bir düzen önemsenmektedir. Bar-On (1997) alışmasının sadece kişilik bazında değerlendirmediğini ifade etmektedir. Bar-On sosyal ve duygusal zekâ üzerinden duyguları açıklama ve aktarma abasinda iken Salovey ve Mayer (1990) daha çok tavırları duygusal yetenekler ile ilişkilendirmektedir. Bar-On (1997) yaşamda duygusal zekânın gerçek sonuçlarına odaklanmakta ve performans ltleri ile ilişkilendirmektedir. Duygusal zekâyı beş ayrı alana ayırmış olup kendi içinde de alt başlıklardan oluştuğunu ifade etmiştir.

Bireysel görev: Duyguları anlama, algılama, öz farkındalık yeteneğidir. Birey burada kendi duygularını doğru anlamlandırmaktadır aynı zamanda kendi duygularını dışavurumunu doğru bir şekilde yapmaktadır.

Kişiler arası iletişim düzeyi: Kişilerin diğer kişilerle olan güçlü ilişkileridir. Bu yetenek kişiler arası ilişkilerde sosyal paylaşımcı olmayı ve duygudaşlık kurabilmeyi gerektirir.

Senkronizasyon: Bireyin problemlere karşı çözüm sağlaması, yanlış veya doğru bilgileri ayırt etme ve yenilikçi olması, değişen durumlarda esneklik sağlayabilmesidir. Kişi burada edindiği bilgileri kendi gerçekleri ile değiştirebilmektedir.

Stres yönetimi: Kişilerin strese karşı dayanma güdüsü ve stres altındayken dürtülerini kontrol edebilmesi halidir. Kişi stres halinde dayanıklılık gösterdiğinde bu yetiyi yerine getirmiş olmaktadır.

Genel ruh hali: Bireyin mutluluğu hissedip yansıtması, olaylara iyi yanıyla bakabilmesi ve iyimser davranış sergilemesi halidir.

Bar-On'un (1997) benimsediği EQ unsurlarında bilişsel tabanlı beceriler de olmasına rağmen çoğunluğu kişilik bazında ele alınmıştır. Örneğin duyguları fark etmek zihinle ilgili ise de iyimserlik, esneklik gibi kavramlar kişilik ile ilgili unsurlardandır.

2.1.7.2.2. Goleman Modeli

Duygusal Zekâ Goleman’a (2000) göre beş ayrı yeterlilik olarak incelenmiştir. Bunlar iki başlık altında, kişisel yeterlilik olarak “öz bilinç”, “motivasyon” ve “kendine çekidüzen verme”; sosyal yeterlilik olarak “sosyal beceriler” ve “empati” şeklinde sıralanır. Tablo 1’de bu yetkinlikler sınıflandırılmıştır.

Duygusal Zekânın kişilerde en iyi düzeyde olabilmesi için bu temel yapıtaşların her birinin ayrı ayrı geliştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde tam anlamıyla başarı söz konusu olamamaktadır. Örneğin; empati eksikliği olan bir birey diğer unsurları da tam anlamı ile başaramayacaktır (Goleman, 2000).

Tablo 2.1: Duygusal zekâ yeterlilik sınıflandırması.

Kişisel Yeterlilik	Sosyal Yeterlilik
Özbilinç: Duygusal Bilinç, Doğru Özdeğerlendirme, Özgüven.	Empati: Başkalarını Anlama, Başkalarını Geliştirme, Hizmete Yönelik Olma, Çeşitlilikten Yararlanma, Politik Bilinç.
Motivasyon: Başarma dürtüsü, Bağlılık, İnisiyatif, İyimserlik.	Sosyal Beceriler: Etki, iletişim, Çatışma Yönetimi, Liderlik, Değişim Katalizörlüğü, Bağ Kurma, İmece ve İşbirliği, Ekip Yetileri.
Kendine Çekidüzen Verme: Özdenetim, Güvenilirlik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik.	

Öz-Bilinç:

Kişinin kendi içindeki duyguları hissetmesi, buna yönelik gerçekleştirdiği hareketleri ya da karakterin dökülüş biçimini algılama kapasitesi, neye ne tepki verdiğine dair edindiği sezgileri

anlamlandırması ve farkındalığıdır. Goleman (2000) bu başlığı üç ayrı yeterlilik olarak ele almıştır.

- i. Kişinin duygu belirtilerini sezinlemesi, duygularının kendi içerisinde neleri değiştirdiğini bilmesi ve duygularının etkilerini anlamlandırması “duygusal bilinç” yeterliliğidir.
- ii. Kişinin kendini beceri yönünden tanıması ve bunların farkında olması, başarılı yönlerinin ve eksik yönlerinin bilincinde olması “doğru öz-değerlendirme” yeterliliğidir.
- iii. Kişinin kendi değerinin ve yetkinliklerinin farkında olması “özgüven” yeterliliğidir.

Motivasyon:

Kişinin hedefe kilitlenmesi sonucunda işlerinde daha kolay başarıyı elde etmesini veya hedefine ulaşmasını sağlayan duygusal bir dürtüdür. Goleman (2000) bu dürtüyü dört ayrı yeterlilik olarak değerlendirmiştir.

- i. Kişinin en üst düzeyde başarılı olma seviyesine ulaşabilmeyi arzu etmesi ve o seviyeden daha iyi olmak için arayış içinde olması “başarma dürtüsü” yeterliliğidir.
- ii. Kişinin bir örgütte veya bir toplulukta kendi bireysel hedefinden ziyade topluluk amacına sadık kalması ve topluluğun hedeflerini gerçekleştirebilmek için içinde duyduğu istek “bağlılık” yeterliliğidir.
- iii. Kişinin eline geçen fırsatlarda hızlı bir şekilde bunu avantaja çevirebilme yeteneği “inisiyatif” yeterliliğidir.
- iv. Kişinin herhangi bir yenilgi karşısında yapacağı şeyden vazgeçmemesi, karşısına çıkan engeller olsa bile kendi yolundan sapmaması “iyimserlik” yeterliliğidir.

Kendine çekidüzen verme:

Bireyin durumlar karşısında gelişen duyguların oluşturduğu birtakım istek ve dürtüleri konusunda kendi içinde bir kontrol sağlayabilme yetisidir. Bu başlık kendi içinde beş ayrı yeterlilik olarak ele alınır.

- i. Kişinin olaylar karşısında yıkıcı tavırları ve eğilimlerini yönetebilmesi “özdenetim” yeterliliğidir.
- ii. Kişinin başkalarında uyandırdığı dürüst ve doğru olma tanımı “güvenilirlik” yeterliliğidir.
- iii. Kişinin karar verip gerçekleştirdiği hareketler ve durumlarda bunun sonuçlarına katlanabilme ve arkasında durması “vicdanlılık” yeterliliğidir.
- iv. Kişinin yeni durumlara ayak uydurması “uyumluluk” yeterliliğidir.
- v. Kişinin bakış açısının sığ olmaması ve yeni öğretilere karşı açık fikirli olması “yenilikçilik” yeterliliğidir (Goleman, 2000).

Empati:

Kişinin kendi dışındaki durumlarda, karşı tarafın hislerini anlamlandırması ve önemsemesidir. Burada kişi kendi içinde karşı tarafın yerine koyarak hareket etmektedir. Empati başlığı kendi içinde beş ayrı yeterlilikten oluşmaktadır.

- i. Kişinin başka kişilerin durumlarını ve yaklaşımlarını kendi içinde çözümlemesiyle birlikte bu durumlar karşısında ilgili olabilmesi “başkalarını anlamak” yeterliliğidir.
- ii. Diğer kişilerin yetkinliklerini ve yetersizliklerini algılama ve kişileri bir etki bırakabilme “başkalarını geliştirme” yeterliliğidir.
- iii. Bir sektördeki kullanıcıların gereksinimlerine öngörülü olmak ve bunları karşılayabilmek “hizmete yönelik olma” yeterliliğidir.
- iv. Çeşitliliklerdeki fırsatları yakalamak her yeni insandan yeni bir şey öğrenme “çeşitlilikten yararlanma” yeterliliğidir.
- v. Kişinin Ekipler arasındaki bağı ve güç birliğini anlamlandırması “politik bilinç” yeterliliğidir (Goleman, 2000).

Sosyal beceriler:

Kişide olan sosyal beceriler bir bütün olarak değerlendirildiğinde kişinin başkalarına karşı etkili olabilmesi becerisi denilebilir. Bir kişi için diğer kişide oluşan tepkiler veya tepki fikri sosyal beceri konusunda başarılı olması anlamına gelmektedir. Sekiz başlıkta incelenmektedir.

- i. Kişilerin birbirlerine fikirlerini beyan ederken karşı tarafın isteminin şiddetini arttırabilmesi “etki” yeterliliğidir.
- ii. Kişiler arası karşılıklı konuşmalarda hem dinleyici olup hem de etkin konuşmalar sergileyebilmek “iletişim” yeterliliğidir.
- iii. Kişiler arasında gerçekleşen anlaşamama durumlarında orta yolu bulabilme ve çözüm getirebilme “çatışma yönetimi” yeterliliğidir.
- iv. Kişilere ve kişi topluluklarına yol gösterici olabilme ve fikirleri ile yeni ufuklar yaratabilme “liderlik” yeterliliğidir.
- v. Kurulu bir düzenden yeni bir düzene geçme konusunda ikna edebilme, farklılıkları kabullendirme “değişim katalizörlüğü” yeterliliğidir.
- vi. Bir amaç doğrultusunda başarılı olma istemiyle kişiler arası ilişkileri daha iyi boyuta taşımak “bağ kurma” yeterliliğidir.
- vii. Bir plan dahilinde bir topluluğun başarılı olabilmesi için birbirleriyle olan ilişkiyi geliştirme ve diğerlerinin gücünden yararlanabilme “işbirliği ve imece” yeterliliğidir.
- viii. Gruplar ortak hedefler sonucu bağ kurarlar gruptaki her kişinin ortak amaç uğruna hareket etme istemi ve başarılı olma arzusu “ekip yetileri” yeterliliğidir (Goleman, 2000).

2.1.7.2.3. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf (1997) için duygusal zekânın dört temel unsuru mevcuttur. Araştırmacılar duygusal zekâyı örgütsel açıdan değerlendirerek yöneticinin olmazsa olmazlarına değinmektedir. Nitelikler bazında bakıldığında bu model de karma model içinde yer almaktadır.

Araştırmalarındaki dört boyut aşağıdaki gibidir.

Duygusal okuryazarlık: Duyguları açıkça fark etme ve duygunun neden ve nasıl oluştuğu durumları kavrama ve bunlara duyarlı olma durumudur. Genel olarak kişinin içindeki duyguları keşfetmesi ve bilgiliği anlamasıdır.

Bu duruma katkı sağlayan unsurlardan; insanın duyguları doğru algılaması ve algıladıkları ile uyumlu bir tavır sergilemesi duygusal dürüstlük durumudur. Duygudan gelen bilgiliyi anlama

duygusal duygusal geri bildirme durumudur. Duyguları hızlıca farketme, kendi ruh durumu ile duygusal ilişki kurma ve duygulardaki bağı kavrama duygusal enerji durumudur. Duyguları pratik olarak sezebilmesi olan pratik sezgi ve kendi enerjisi ile duyguları arasındaki bağı algılaması duygusal enerji durumudur.

Duygusal derinlik: Bireylerin duygularını tanımlama aşamasında daha derin bağlantılar kurabilmeyi içermektedir. Bir duygunun ötesini görebilme niteliğidir. İnsanın kendi potansiyelini bilmesi ve bunun gerektirdiği sorumlulukları da yerine getirmesidir. Bireyin dürüstlük gibi değerlerle yola çıkması, kendini bilmesi ve diğerlerinde yarattığı etkinin farkında olması diğerlerinde bir otorite sağlayabilme niteliğidir.

Duygu zindeliği: Bireylerin duyguları pekiştiren gerçeklik, güven, dayanma, memnuniyet ve yenilikçi tavır gibi niteliklerin bireye pratiklik kazandırmasıdır. Birey burada karar vermeyi kolaylaştırır ve olaylara daha tedbirli ve doğru bir açıdan yaklaşmış olur. Örneğin başkaları hata yaptığında onları bağışlama duygusu sınırlarımızı aştıran ve pratiklik kazandıran bir duygu olmaktadır.

Düşünce ve duyguların açık ifadesi, güvenilir olmak, ilişkilerin güçlü olması, içten ve esenlikle olmak, kişinin hem kendisine hem de başkalarına olumlu hissiyat yürütebilmesi gibi nitelikler bu duruma dâhildir. Genellikle bireyin iyi taraflarına işaret etmektedir.

Duygusal simya: Duygulardan ileri gelen yaratıcı düşünceleri anlama, düşünceleri kendi zihninde daha etkili bir biçimde dönüştürebilme ve duyguların mekanizmalarını keşfetme durumudur. Örneğin; bireylerin yaşadıkları bazı zorluklar elde ettikleri kazanımlara dönüşebilmektedir.

2.1.8. Duygusal Zekânın Önemi

Duygusal zekânın olumlu etkileri, nerede ve nasıl işimize yarayacağı konusunda araştırmalar farklı sektörlerde farklı şekillerde yapılmıştır. Çeşitli alanlarda duygusal zekânın başarıya etkisine ve önemine değinilmiş olup bununla ilgili birçok bulgulara da ulaşılmıştır. Eğitim hayatında, sosyal hayatta ve iş dünyasında başarı kavramına giden bir basamak olarak değerlendirilmiştir.

Başarı tüm sektörlerde kendini gösterme ihtiyacı duyulan bir kavramdır. Başarıya giden yollarda duygusal zekânın önemli olduğu bilgisine ulaşıldıktan sonra araştırmalar daha da derinleşmiştir.

Eğitim hayatında öğrencilerin kendi iç dünyasının farkında olması, ilişkilerdeki kazanımların farkında olması, okula ve eğitime bağlılığın kendine katacaklarının farkında olması okuldaki başarısının artmasına sebebiyet vermektedir.

Sosyal hayatta insanların birbirlerine yakınlığı, ilişkilerdeki açıklık, duyarlılık, empati ve benzeri durumlar kişileri birbirlerine daha da bağlamaktadır. Sosyal çevremizi genişleten bu davranışlar sosyal ilişkilerde başarıyı beraberinde getirmektedir.

İş hayatında ve kariyer yaşamında gerek çalışanlarda gerekse yöneticilerde duygusal zekânın yarattığı sonuçlar epeyce fazladır. İş hayatındaki başarı duygusal zekânın unsurlarını uygulamakla elde edilir. Araştırmalarda sadece bilişsel zekâ ile yakalanacak başarı ile duygusal zekânın yan yana olan başarısı yarıştıramayacak seviyede olduğu söylenmektedir (Yaylacı, 2006).

Kişiyi tamamlayan duygular bilişsel zekâ ile birlikte yol aldığına gerçek başarı ortaya çıkmaktadır. Ayrıntılı olarak bakıldığında hangi durumlarda ne kadar etki edebileceği ölçülebilmektedir (Dulewicz & Higgs, 2004).

Gelişen ve değişen dünyada iş dünyası kuşak farkına ayak uydurabilmek için adımlar atmaktadır. İnsanlar bu yoğun iş dünyasının verdiği strese dayanıklı olmak için işi ile mutlu olmasını ve kendini mutlu hissetmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Stresle baş etme kavramı şirketler tarafından önemsenmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu'nda "işin geleceği" raporu açıklanmış ve orada duygusal zekâ kavramını geleceğin iş hayatında olmazsa olmaz on kavramı arasına almıştır.

Son yıllarda duygusal zekânın geleceğe yönelik olası faydalarının araştırması üzerine insanlarda bu konu hakkında daha fazla çaba harcanmakta ve duygusal zekâlarının gelişmesi için uğraş verilmektedir.

2.2. MESLEKİ BAĞLILIK

2.2.1. Meslek Kavramı

Meslek kavramının “Belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş” olarak yapılan tanımı Türk Dil Kurumunda mevcuttur.

Yabancı literatürde “bireylerin meslekleri ile aralarında geliştirdikleri psikolojik ilişki ve mesleklerine yönelik duygusal tepkileri” şeklinde açıklanmaktadır (Allen & Meyer, 1990).

Kişilerin hayatına devam edebilmesi için parasal bir kaynağa ihtiyacı vardır. Kişiler bunu elde edebilmek için çalışmak durumundadır. Bu amaçla edindikleri işe meslek demektedirler (Lee, Carswell & Allen, 2000).

Aynı zamanda kişiler hayatlarını sürdürebilmek için belirli bir eğitim sürecine tabidir. Meslek kavramı kişiye yasal olarak bazı haklar kazandıran ve kişinin hayattaki uğraşı olarak belirlenen bir kavramdır.

Bireyler hayatları boyunca belirsizliklerden çekinirler. Belirsizlikleri yenebilmek için bir yere veya bir şeye bağlı kılmak isterler. Yeni bir arayış yerine olanla yetinip ona bağlı olmayı tercih etmektedirler (Tak & Çiftçioğlu, 2008).

Meslek kişiye ve toplumun arayışına uygun olarak seçilmektedir. Bunun dışındaki iş tercihleri kişi için veya toplum için tam anlamıyla meslek tanımına uymamaktadır. Aynı zamanda kişinin yalnızca kendi ihtiyacını karşılayan ama topluma faydası olmayan meslek tam anlamıyla meslek kavramını ifade etmemektedir.

Meslek kavramı bir eğitim süreci ile oluşur ve kişinin bilgisine veya yetenekleri ile ilişkili olmaktadır. Bir kişi bir bilgiyi veya beceriyi geliştirirse kendi özgü daha özel bir meslek ortaya çıkarabilir. Bunların hepsi kişinin maddi ihtiyaçlarını karşılaması için yapılmaktadır. Toplum bu mesleği kabul eder ve ilgi duyarsa ona göre kişi mesleğini daha içselleştirerek ve hevesle ilerlemektedir (Aydın, 2012).

Kişilerin icra ettiği meslekler sosyal ölçülerle de incelenmelidir. Meslek yalnızca maddi veya psikolojik boyutta oluşmamaktadır. Meslekler kişilerin ve kişinin ailesinin toplumda edindiği izlenimleri değiştirebilmektedir. Aynı zamanda bireylerin yaşam standartlarını etkilemektedir. Bireyin gün içinde yaptıklarında, sosyal yaşantısında hobilerinde epeyce etkisi bulunmaktadır (Avcı, Dönmez & Artun, 2017).

Meslekler arasında oluşan itibar farkları yalnızca alt üst ilişkileriyle açıklanamamaktadır. Maddi konular mesleğin derecesini arttıran en önemli unsurlar olmaktadır. Örneğin kişi yaşadığı yeri bile mesleğine ve maddi gücüne dayanarak seçebilmektedir. Buradan mesleğin çevreyi de şekillendiren bir olgu olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Tarihten günümüze gelmiş olan meslekler bugünün ihtiyacını karşılayan mesleklerdir. İhtiyaç olmayan bir meslek olsaydı bugün devam etmeyeceklerdi. Meslek toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik oluşan bir kavramdır. Geçmişte hızla değişen meslek alanları sanayi devriminden sonra biraz daha yavaşlamıştır. Fakat ihtiyaç olmayan meslekler devam etmemektedir (Şimşek, 2012).

Eskiden okumayı bilen sayısının az olmasından dolayı yazıları ve mektupları yazan “arzuhalci” adında meslek erbapları vardı. Değişen koşullar sebebiyle böyle bir mesleğin günümüzde mevcut olmasına ihtiyaç duyulmamaktadır.

2.2.2. Bağlılık Kavramı

Büyük Türkçe Sözlük (2007) bağlılık kavramını birine karşı saygı, sevgi, yakınlık ile bağ kurma olarak tanımlamıştır. Bu tanım sadece kişiler arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Literatürde farklı kavramlarla da ilişkisine dikkat çekilmektedir. Genel olarak bakıldığında bir varlığa karşı birtakım duygularla yöneliş durumu olarak değerlendirilmektedir.

Bağlılık; kişinin bir şeye karşı duygusal bir tutum geliştirip bu davranışı şartlar değişse bile sürdürme niyetidir (Scholl, 1981). Becker (1960) için bağlılık istikrarlı bir şekilde uygulamakta olduğu şeyi devam ettirmek anlamına gelir.

Bağlılık kişinin zihninde oluşturduğu bazı duygusal içgüdüler, benimseme ve taraf olma durumu ile kendini göstererek bir olguya, varlığa veya kişiye karşı kayıtsız devamlılık durumu

oluşturmaktadır. Bireylerin birtakım davranışlarına da ön ayak olmaktadır. Bağlılık bireylere kontrol mekanizması sağlamaktadır. Devam eden davranışları kontrol eden ve devam ettiren bir mekanizma olarak belirtilmektedir (Salancık, 1997).

Sadakat kavramı bağlılık kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Sadakatte olan yer değiştirememesi durumu bağlılıkta benzer biçimde var olmaktadır. Herhangi bir durum karşısında bireyin şartları zorlansa dahi olan durumdan ayrılma durumu söz konusu olmamaktadır. Bir olay, birey, ya da gruba bağlanma aynı zamanda ona sadık olunması durumudur (Koçel, 2014).

Bir toplumda, ülkede veya kuralları olan bir düzende bağlılık kavramı muhakkak söz konusu olmaktadır. Bireyler o toplumun normlarına uygun bir bağlanma kararı verirler. Bir kölenin bağlılığı sadık olmayı içerir. Fakat kavram olarak bağlanma duyguları kullanarak, bazı yaşanmışlık ve deneyimlerle kazanılan bir olgu olmaktadır. Veyahut bir mesele üzerine sorumluluk duygusu ile de karşımıza çıkabilmektedir (Çöl, 2004).

Bağlılıkla ilgili bazı yaklaşımlar mevcuttur. Becker (1960) çalışma hayatı ile ilgili bağlılık konusunu ayrıntılı incelemiştir. Çalışanların bağlılık gösterme nedenleri konusunda Yan Bahis Yaklaşımı adında bir kavram geliştirmiştir. Bu kavramda bağlılığa sebep olan dört adet başlık bulunmaktadır.

Toplumsal beklentiler: Bireyler bir çalışma koşulunu beğenmediğinde ailesinin veya toplum tarafından bilinçli veya bilinçsiz bir kötü algıya maruz kalmamak için o işe sabır gösterebilmektedir. İşten ayrılan kişi çevre tarafından güven vermeyen biri olarak algılanabilmektedir. Bu durum karşısında birey işine bağlanmayı tercih etmektedir.

Sosyal etkileşimler: Kişi kendisini toplum içine tanıtmış olduğu yetkinliklerle ve iyi olduğu yönleri ile anılmak ister. Bugüne kadar toplumda kazanmış olduğu rolü bırakmak istemez bu nedenle yaşadığı durumu devam ettirmek ister. Kendi oluşturduğu toplum algısına bağlı kalmayı tercih eder.

Sosyal roller: Sosyal etkileşimle edindiği rolden vazgeçmeyen bireyin bir nedeni de bu role alışmış olmasıdır. Bilmediği, yabancı olduğu durumları bireyi konfor bölgesinden çıkaracaktır. Bireyler konfor alanına meyilli yaşamaktadır.

Bürokratik düzenlemeler: Yetkili merciler bireyde bağlılık hissi oluşturabilir. Maaş alabilmek için ay sonunu beklemek, emekli olabilmek için gün doldurmak veya tazminat alabilmek için işten kendi isteğiyle ayrılamama kararları sistemin kişiyi zorunlu kıldığı bağlılıklardan bazılarıdır.

2.2.3. Mesleki Bağlılık Kavramı

Mesleki bağlılık günümüzde her sektörde beklenen ve aranan bir değer olarak görülmektedir. Her erişkin kişide bir arada faaliyet gösterebilme ve devamlılık sağlayabilme yetkinliği olması gerektiği savunulmaktadır. Bu durum daha önceleri örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkilendirilse de mesleğe bağlılık kavramı da literatürde ayrı bir başlıkta incelenmektedir.

Mesleki bağlılık; kariyer, profesyonellik gibi birçok farklı kavramla açıklanmaktadır. Aslında bağlılık kavramını kapsadıkları bilinmektedir (Weng ve McElroy, 2012).

Baysal ve Paksoy, (1999) mesleki bağlılığı kişinin çalışma hayatı boyunca edindiği tecrübeleri ve uzmanlaşmasını içeren bir dal olarak değerlendirmiştir.

Bir başka değerlendirmeye göre mesleki bağlılık kişinin mesleğine karşı düşündüğü olumlu duygu ve tutumları ile o mesleği benimsemesidir (Turner & Chelladurai, 2005).

Mesleki bağlılık birtakım değerlendirmelere göre kişinin içinde bulunan kendi hissettiği ve uyguladığı bir alandır. Bireylerin mesleki bağlılık kazanması için bir işte uzmanlaşması her ne kadar önemli olsa da zaruri bir durum oluşturmamaktadır. Öte yandan kişiyi temsil eden en önemli durumun meslek olacağını ifade etmişlerdir. Kişinin işiyle kurduğu psikolojik bağın yine işinde ortaya çıkardığı duygusal sonuçlar olarak değerlendirilmiştir (Weng & McElroy, 2012).

Mesleki bağlılık kişilerin yaptığı işe karşı oluşan algısı, bulunduğu işi sahiplenip sürdürme istemi anlamına gelmektedir (Carson & Bedian, 1994). Mesleğe bağlılık aynı zamanda bireylerin kendi mesleğini daha iyi yapabilmek adına uzmanlaşmayı amaçlaması olarak da ifade edilmektedir (Çakır, 2001). Birey işinde uzmanlaşmaya bağlı olarak da mesleği üzerine bir değer atfetmektedir. Kişi seçtiği işinde ne kadar uzmanlaşırsa onunla daha çok duygusal

bağ kurmaktadır. Aynı zamanda uzman olduğu veya yetenekli olduğu bir iş için kendi istemiyle bir odak haline getirerek emeğini sürdürmek istemektedir (Baysal & Paksoy, 1999).

Mesleki bağlılık kişinin mesleğini hayatının merkezine koyması anlamına da gelmektedir. Morrow'a (1983) göre bir işin bir kişi için çok önemsenmesi anlamına gelmektedir. Bir birey uzun yıllar boyu mesleğine emek verdiğinde birey için o iş daha mühim bir hal almaktadır. Giderek birey o işin gereklerini, önemini ve o işte daha fazla uzmanlaşmanın gerekli olduğunu kavramaya başlamaktadır.

Meyer ve Allen (1997) göre kişinin bağlanmaya yönelik davranışları ve psikolojisi mesleğine karşıda bu etkiyi göstereceği anlamına gelmektedir.

Şirketlerde olumlu veya olumsuz şartlar çalışanlar veya çalışanların algıladığı durumlar karşısında mesleğe dair bağlanma durumları artmakta veya azalmaktadır. İş güvenliği, maddi beklenti, devamlılığı sağlama şirketlerden beklenen durumlar karşılanmadığında çalışan bağlılığı azalmaktadır (Blau, 2003).

Bağlılık her ne kadar yaşamın tüm alanlarında incelenilecek bir kavram olsa da mesleki bağlılık kavramı bunu dar bir alana indirgemektedir. Mesleki bağlılık bireylerin çalışma hayatları ile bağdaştırılmaktadır.

2.2.4. Mesleki Bağlılık ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Mesleki bağlılık için geçmişten bugüne kadar yapılan araştırmalarda birçok sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmalarda yeterince fikir birliği söz konusu olmamıştır. Çalışmalarda kullanılan meslek, profesyonellik, kariyer gibi kavramlar farklı durumlara işaret etmekte ve belirli bir kavramı temsil etmemekte olduğunu görmekteyiz.

Çalışmalar araştırmacılara göre farklı boyutlar altında toplanmaktadır. Bu konuda da örgütsel bağlılıkta olduğu gibi boyutlar ile kavram daha çok zenginleştirilmiştir. Daha çok dikkat çeken ve üstüne düşülen araştırma Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu çalışmasıdır. Bu araştırma mesleki bağlılığın boyutları olarak kullanılmaktadır ve bu amaçla araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Zedef, 2017).

Morrow'a (1983) göre bireyler mesleklerine yıllar geçtikçe daha çok bağlanmaktadır. Mesleki bağlılık bireylerde bu süreç içerisinde gelişebileceğini saptamıştır. Bağlılık kavramı ile ilgili bir sınıflandırma içine girmiştir. Bireylerde mesleki bağlılığı gösteren bu faktörler; meslekteki olmazsa olmazlar için çabalama, mesleğe ve dahil olduğu kurum prensiplerine ve kurallarına uyma, o meslekteki etiketi benimseme ve kendini gösterme, icra ettiği mesleği hayatının önemli bir yerine koyma şeklinde ifade edilmektedir.

Morrow ve Wirth (1989) bir başka çalışmasında mesleki bağlılık kavramını iki ayrı faktöre ayırmıştır. Bu faktörlerden birincisi davranışsal yaklaşımdır. Bu yaklaşımda birey mesleğinde olması gereken nitelikleri daha öteye taşıyabilmek için bu mesleği akademik olarak da takip etmeli ve güncel bilgileri okumalıdır. Gerektiğinde mesleği temsil eden kuruluşlarda aktif yer almalıdır. İkinci faktör olan tutumsal yaklaşımda bireyler mesleğine bağlılık geliştirip bununla ilgili yeni fikirler ortaya koyması gerekmektedir.

Mesleki bağlılık kavramı tutumsal ve davranışsal bağlılık şeklinde de ikiye ayrılan çalışmalar yapılmıştır. Tutumsal yaklaşıma göre bağlılık; bireyin meslek hayatı ile içli dışlı olmasının yanında mesleğe kattığı yeni inançlar ve fikirler ortaya koymasıdır. Davranışsal yaklaşıma göre bağlılık ise bireyin meslek kuruluşlarına katılım göstermesi ve mesleğinde sosyalleşmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bireylerin algıladığı bağlılık düzeyinin tutumsal ve davranışsal olarak açığa çıkması çok önemlidir. Bunun sebebi bireylerin kendi mesleğine dair inanışları ve duyumları neticesinde bireyler meslekleri ile ilgili yapmaları gereken hareketlerin daha çok farkına varmakta ve bu konuda istikrarı sürdürmektedirler (Çöl, 2004).

Bir diğer görüşe göre çalışanların mesleki bağlılığı ile ilgili iki farklı sınıflandırma oluşturulmuştur. Bunlar mesleki yatırımlar, duygusal bedeller ve sınırlı iş fırsatlarıdır.

Mesleki yatırımlar; meslekle yeterince vakit geçirildiğinde o meslekte tecrübe edinilmektedir. Birey eğer mesleğini değiştirmek isterse bu yaptığı yatırımları kaybetme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Mesleğin getirdiği bazı olumlu sonuçları tüketmemek için var olan durumu koruma durumu duygusal bedeller ve sınırlı iş fırsatlarından kaynaklanmaktadır. Bireyler kendi işini bırakmak için yeni bir işe ihtiyaç duyarlar. Bu koşulu sağlamadan işinden ayrılmakta zorlanırlar. Böyle bir durumda verilen mücadeleden çekinildiği için veya başarısız

bir süreç geçireceği beklentisi ile birey yeni iş fırsatı aramaktan vazgeçmektedir (Carson, Carson & Bedeian, 1995).

Blau (2003), Meyer ve arkadaşlarının (1993) sınıflandırdığı boyutlardan normatif ve duygusal mesleki bağlılıklarını kendi sınıflandırmasına koymuştur. Bununla birlikte Carson ve arkadaşlarının (1995) araştırmasındaki mesleki yatırımlar ve duygusal bedeller olarak ele alınan boyutlardan yola çıkarak mesleki maliyetler boyutunu ortaya koymuştur. Blau (2003) mesleki bağlılık araştırmasını dört boyut şeklinde normatif, duygusal, mesleki maliyetler ve sınırlı alternatifler olarak değerlendirmiştir. Bu şekilde ölçek geliştirmiştir.

Mesleki bağlılık kavramını Meyer ve arkadaşları (1993) üç boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar duygusal, normatif ve devamlılık kavramlarıdır. Bu araştırma mesleki bağlılıkla ilgili araştırmaları geliştirilerek devam ettirmektedir.

Mesleki bağlılık kişilerin hayatlarından memnun olma düzeyini etkilemektedir. Bireyin normal yaşantısı, iş yaşantısı ile ilişkili olduğu için bu durumun oluştuğu ifade edilmektedir. Bireyler eğer mesleklerine bir bağlılık geliştirmişlerse aynı zamanda iş yerinde huzurlu, mutlu hissedeceklerdir. Aynı zamanda işe tatmin duygusu geliştireceklerdir. Çalışanlar işleri konusunda yüksek ölçüde bağlılık geliştirdiğinde o mesleğe ilişkin yetilerini daha da ileri götürmek isterler. Kariyerini daha ileri bir noktaya taşımak için sürekli bir çaba sarf ederler. Bu durumda mesleklerinden ayrılmama konusunda irade sahibi ve aynı mesleğe devam konusunda kendilerinden emin olmaktadır (Meyer & Allen, 1991).

2.2.5. Mesleki Bağlılık Boyutları

Allen ve Meyer'e (1990) göre Mesleki Bağlılığın kapsadığı üç temel bağlılık çeşidi mevcuttur.

2.2.5.1. Mesleki Duygusal Bağlılık

Mesleki duygusal bağlılık kişilerin çalıştıkları kurum veya kuruluşlara karşı geliştirdikleri duygu bağı olarak belirtilmektedir. İş organizasyonu içerisinde bireyler kendilerini tam anlamıyla gösterebildikleri ve örgüte kattıkları ile bu duygusal bağı yakalamaktadırlar. Bununla birlikte çalışanlar kendilerini şirkette işe yarar hissedip bir emek ile birlikte uzun vadede bunu sağlamaktadırlar. Çalışanlar şirketin performansını gözetip daha iyi olması için

elinden gelen bütün sorumlulukları ve görevleri yerine getirmek için çabalıyorsa bu durum çalışanın işi ile ilgili duygusal bağ kurduğu anlamına gelmektedir (Demirel, 2009).

Mesleki duygusal bağlılık; örgütteki çalışanların bilişsel veya mantıksal tutumla değil duygusal ve içten gelen kararlar ile örgütte devam etme istekleri ve örgütü sevmeye, benimseme faaliyetleri olarak tanımlanmıştır (Meyer & Allen, 1991). Duygusal bağlılık kişilerin örgütlerdeki memnuniyetlerini açığa çıkarmakla beraber, örgütlere karşı besledikleri iyi hislerini, örgütte kalma isteklerini ve mesleğe devam etme isteklerini anlatmaktadır (Demirel, 2009).

Şirketlerde yaptıkları işe karşı ve örgüte karşı duygusal bağlılıkları olan çalışanlar kendi için maddi veya manevi gelecek kazançları düşünmeksizin hareket etmektedir. Bağlılığı yüksek çalışan o aşamada şirketi için çalışmaktadır. Çalışan şirketin amacının ne olduğunun ve ne yol çizdiğinin farkındadır ve bu amaca ulaşılabilmesi için bireysel katkılarını şirkete sunmak istemektedir. Bu durumda çalışan şirketin kazancını kendi kazancı, zararını da kendi zararı gibi içselleştirmiş olmaktadır (Baysal & Paksoy, 1999).

Duygusal bağlılığın çalışanlarda oluşması örgütler için olumlu bir durumdur. Bu durumun ortaya çıkmasına neden olan ve duygusal bağlılığı kolaylaştıran şirket içi halleri Meyer ve Allen (1990) maddeler halinde sıralamıştır.

- i. Yapılan işin niteliği: Çalışanın emek sarf ederek ve sorumluluk ile gerçekleştirebileceği bir iş olması.
- ii. Yapılan işin netliği: Çalışanın örgüt içindeki iş tanımını ve örgüt için ne ifade ettiğini bilmesi.
- iii. Amacın şeffaflığı: Çalışanlara yaptıkları işle ilgili örgüt tarafından yeterli bilgi verilmesi ve işin ne amaçla yapıldığına dair şeffaf olunması.
- iv. Yöneticinin çalışanların fikirlerine bakış açısı: Yöneticilerin çalışanlarının görüşlerini önemsemesi.
- v. Çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkileri: Örgütteki personellerin birbiri arasındaki ilişkilerinin bir bağlılık ve bütünlük içermesi.

- vi. Örgütün adaleti: Personele verilen görevlerin adaletli ve hakkaniyetli bir şekilde dağıtılması.
- vii. Çalışana önemin gözetilmesi: Personelin yaptığı iş karşılığında o şirkete sağladığı katkının bilinmesi ve kişiye hissettirilmesi.
- viii. Katılım: Bireylerin o örgütte yapılan her durum için kararlarının önemsenmesi ve katılımlarının sağlanması.
- ix. Geri bildirim: Çalışanlara performans ve davranış ölçüsünde değerlendirme sonrasında olumlu veya olumsuz olarak bu fikirlerin bildirilmesi.

2.2.5.2. Mesleki Normatif Bağlılık

Çalışanların mesleklerine devam etmek için birtakım zorunluluklar içinde bulunması normatif bağlılıktır. Kişi burada aynı işte çalışmaya mecbur hissetmektedir. Mecbur hissettiği nedenler maddiyat konusu ile ilgili değildir. Burada daha çok dışsal faktörler etkili olmaktadır (Blau,2003). Kişiler davranışlarını sergilerken normatif alandan beslenmektedir. Örneğin; çalışanın aile üyelerinde benzer meslekler var ise veya çevrenin bu kişinin bu meslekte gelişmesini sağlamak için destek olma çabaları var ise kişi bu durumlardan etkilenecek işine karşı normatif bağlılık oluşturmaktadır.

Normatif mesleki bağlılık tanım olarak çalışanların, çalıştıkları işle ilgili ahlaki doğrultuda kendilerini doğru bir iş ve doğru bir yerde olarak algılamalarıdır (Meyer & Allen, 1991). Normatif bağlılığın birtakım öncülleri bulunmaktadır bunlar; çalışma arkadaşları ile birlikte örgütsel bağlılık, örgüte bağımlı olma, yönetim kararlarına katılma, aile yaşantısı ve iş hayatında kişinin sosyalleşmesi olarak belirtilmiştir.

Örgütsel bir bakış açısı ile normatif bağlılık kişinin kendini işine adanması ve işe karşı sadakat geliştirmesi bununla birlikte kaynaşma yaşaması ile oluşmaktadır. Öte yandan çalışanın mesleğine karşı geliştirmiş olduğu adanmışlık duygusu ve ona karşı sadakati anlamına da gelmektedir (Durna & Eren, 2005).

İşine karşı normatif bağlılık geliştiren kişiler iş ortamlarında daha fazla işbirliği içerisinde olmaktadır. Kendi sorumluluklarını yerine getirme, yönetime ve çalışan diğer kişilere karşı sorumlulukları konusunda daha fazla bir çaba sarf etmektedirler. İşine karşı normatif bağlılığı

gelişmiş insanlar meslek kavramını içselleştirmiştir. Aynı meslekte kalıp bu mesleği devamlı olarak icra etme işi o kişi için büyük bir sorumluluk ve başkaları yararına zaruri hissedilmektedir (Kaya & Zerenler, 2014). Bu zorunluluk maddi sebeplerden dolayı kişiyi baskılamamaktadır. Tamamıyla dışsal etkilerle oluşmaktadır.

Kişiler çalışma hayatlarındaki meslekleriyle ilgili çevresel bir baskılama görürler ve bu baskılamayı özümstediklerinde kendi içlerinde mesleklerine karşı bir normatif bağlılık geliştirirler. Örneğin; ailesinde benzer meslek sahiplerinin var olması, kendisi için ailede çaba ve destek görmesi kişinin işine karşı normatif bağlılığını geliştirmektedir (Meyer, Allen & Smith, 1993).

2.2.5.3. Mesleki Devamlılık Bağlılığı

Çalışanların devamlılık bağlılığı, örgütte işveren ve çalışanlar arasında kar-zarar üzerine grafik oluşturmaktadır. Bir tarafın karlı çıkacakken diğer tarafın zararlı çıkabileceği bir ilişki biçimindedir (Allen & Meyer,1990).

Personel şirketine karşı maddi kayıp yaşamama adına bir bağlılık hisseder. Bu personel şirketten ayrıldığında kendisine sunulan imkânlardan ve maddiyattan da vazgeçmiş olacaktır. Bu baskı nedeniyle şirkete devamlılık bağlılığı hissetmektedir. Bu bağlılığı hissederken şirketten ayrılma durumunda şirkette harcadığı uzun zaman ile kendine kattığı yatırımların kaybının daha yüksek olacağından dolayı bir kaygı yaşamaktadır. Ayrıca kendisine uygun farklı iş imkânlarının bulunmaması veya aynı imkânları bir daha bulamama korkusu ile şirkete devam bağlılığı geliştirmektedir. Bu korkular aynı zamanda kişilerin örgütten ayrıldıkları durumdaki maliyetleri olarak adlandırılmaktadır. Eğer bir personel kendi mesleğine güvensizlik yaşıyorsa ve bu kriterde işin azlığına inanıyorsa örgüte devam bağlılığını daha fazla geliştirirler (Allen & Meyer, 1990).

Devamlılık bağlılığı kişi için birden fazla sebeple açığa çıkabilmektedir. Personelin işten ayrılma kararı sürecinde olumsuz olarak karşılaşması muhtemel durumlar söz konusudur. Maaşsız kalma, kariyer oluşturmama, tecrübesizlik, yeni iş bulamama korkusu bunlara örnektir. Bir kişi niteliksiz işgücü olarak tanımlanabilecek bir kulvarda çalışıyorsa o kişide

içinde bulunduğu durumu terk edeme korkusu daha baskın olarak gözlenmektedir. Devamlılık bağıllığı bu durumlarda artmaktadır (Stup, 2006).

Devamlılık bağıllığı kendiliğinden oluşan bir olgu değildir. Kişinin işten ayrılması durumunda yaşayacağı birtakım olumsuz durumları düşünmesi sonucu oluşmaktadır. Devam bağıllığı dışsal etkilere bağıllıdır. Yani kişinin maddi etkiler ile karşılaşarak iş hayatında memnun olmadığı durumlarda dahi kendine engeller koyması ile gerçekleşmektedir. Kişi çalıştığı kuruma sıkı sıkıya bağıllı olmaktan değil de kendi menfaatini kaybetmekten dolayı kendi durumunu korumak istemektedir.

Devamlılık bağıllığı kişinin kendi menfaatlerini devam ettirme çabası ile de ilgilidir. Kişi dışarıda kendine uygun işi kolaylıkla bulamaması durumunda birtakım sıkıntılara maruz kalacaktır ve bu durumda hali hazırda olan işi kaybetmek istememesi aynı işe devam etme konusunda baskı oluşturmaktadır. Dışarıdaki alternatifler devam bağıllığının oluşmasında önemli bir etkidir (Çolakoğlu & diğerleri, 2009).

Allen ve Meyer'e (1990) göre devamlılık bağıllığını birtakım unsurlar etkilemektedir. Bunlar;

Yeteneğin devamlılığı: Kişinin örgütte kazandığı ve sergilediği beceri ve yetenekleri farklı bir işe girdiğinde aynı ölçüde kullanıp sürdürebilmesi.

Eğitim: Şirkette aldığı bilgi ve eğitimin başka bir işte de faydalı olabilmesi.

Kişisel yatırımlar: kişinin kendi zamanından alarak şirkete fazlaca emek harcaması, uzun zamandır şirketi için çaba göstermesi.

Emeklilik primi: Kişilerin işten ayrılması durumunda emeklilik priminin ödenmeyeceği düşüncesi ve diğer yararlanabileceği avantajları kaybetme korkusu.

Alternatifler: Dışarıda kişilerin hali hazırda durumunu koruyacak ve aratmayacak yeni iş fırsatlarının olması.

2.2.6. Çağrı Merkezi Kavramı

Çağrı merkezleri görsel birimler veya telefon gibi iletişim aletlerinin teknolojik bir bütünlük içerisinde konumlandırılması ile oluşturulan birimlerdir. Bununla birlikte çağrı merkezlerinde sesli yanıt sistem teknolojileri de mevcuttur (Robinson & Morley, 2006).

Çağrı merkezlerinin amacı bir kurumun servis ettiği müşterilerine 24 saat hizmet sunabilmesi ve işlemlerini yerine getirebilmesidir. Bu sayede acil işlemlerin de kolaylıkla yerine getirilebilmesi mümkün olmaktadır.

Çağrı merkezleri kamu ve özel kesimin ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Teknoloji geliştikçe beraberinde gelen uzaktan işlemli sistemler çağrı merkezlerini her alanda gerekli kılmıştır. Bu nedenle kurumlar güncel koşullara ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Geçmiş yıllarda çağrı merkezleri firmalarda olması gereken bir sistem değilken değişen koşullar ile firmaların özellikle de özel sektör kuruluşlarının bunu bir zorunluluk ve ihtiyaç haline getirdiğini görmekteyiz (Snow, 2005).

Çağrı Merkezi kavramı ve kapsamı giderek daha çok içeriğe sahip olduğu için sürekli olarak yenilenmektedir. Genel anlamda çağrı merkezleri; bilgisayar ve bilgi teknolojisi ürünleriyle, tele satış-pazarlama, tutundurma, tanıtım, sorunlar, bilgi alma ve toplama, destek gibi birçok hizmetin yapılabildiği sektör olarak tanımlanmıştır. Gelen-giden çağrıların etkili ve ivedilikle yanıt aldığı, zamanın iyi yönetilmesi ve daha çok kişiye ulaşılması gayesinde zamanın hızına uygun olduğu düşünülen bir sektördür. Çağrı merkezleri, haftanın yedi gün yirmi dört saatinde ulaşılabilir, doğrudan iletişim sağlanan, yeterli hizmeti sunabilen, yeterli teknolojisi olan ve bunlara uygun personel barındıran şirketlerdir. Bir taraftan müşteri memnuniyeti diğer taraftan artan maliyet öte yandan şirketin karlılığı ve son olarak çağrı kalitesi baz alındığında buna göre bir performans uygulamasının yapılması gerektiği görülmektedir. Çalışanların performansı şirket performansını etkilemektedir. Bu nedenle performans ölçme ve değerlendirme konusunda daha hassas davranılmaktadır (Bulut & Ataay, 2017).

Çağrı merkezleri bir işletmeye tabi olan müşteriler ile en çok temas eden taraftır. Yani işletme müşteri ile en sık iletişimi çağrı merkezi aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Çağrı merkezleri ve müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) arasında sıkı sıkıya bir bağ vardır. Bu bağ ile birbirlerini

destekleyip, birbirlerine güç sağlamaktadırlar. Çağrı merkezleri temsilciler aracılığıyla müşteriden aldıkları geri bildirimler ile şirket içi çözümler yapılarak hizmet veya ürünler için belirli kıstaslara ulaşılmaktadır. Bu sayede şirket bu geri bildirimlerle verdiği ürün ve hizmeti geliştirmektedir. Ayrıca müşterinin sadakati oluşturulmaktadır. Çağrı merkezlerinin müşteri ile temas kurmaları ve iletişime geçen taraf olmaları sebebiyle müşteri etkileşim merkezleri olarak görevlerine devam etmektedirler (Yavuz & Leloğlu, 2011).

2.2.6.1. Meslek Olarak Çağrı Merkezi Müşteri Temsilciliği

Çağrı merkezi sektör olarak Türkiye içerisinde büyük bir paya sahiptir. Kişilere hatırı sayılır bir istihdam sağlamaktadır. Bu meslek ile geçimini sağlayan binlerce kişi bulunmaktadır. Çalışma koşulları her ne kadar eleştirilse de bu mesleği seçme ve sürdürme tercihi devam etmektedir.

Müşteri temsilcisi bulunduğu işin koşullarına göre bir eğitim alıp o konuda yetkili seviyeye gelerek o iş ile ilgili bütün sorumlulukları yüz yüze temas kurmadan telefon ile yerine getirmektedir. Müşteri temsilcisi o iş ile ilgili konusunda uzman kişi olmaktadır.

Müşteri temsilcileri müşterileri ile yüz yüze temas kurmaması vesilesi ile bazı özelliklerden feragat edebilir anlamına gelmemektedir. Müşteri temsilcilerinin birtakım yetkinlikleri olmalıdır. Kişisel sunum, kurum kültürü ve etik ile ilgili bazı sınırlamaların üstünde olmalıdır.

Çağrı Merkezleri Derneği (2015) müşteri temsilcisinde olması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır. Bu özellikler işin temelini oluşturur geri kalan yetkinlikler işe göre değişmektedir.

- i. Yalnızca kendisine tanımlı çağrılar ile ilgili kalite standartları gereği olan karşılama repliğini tekrar eder ve bununla ilgili müşteriye bilgilendirir.
- ii. Müşteriyi dinler ve çözüm odaklı olur.
- iii. Düzgün bir dil kullanır. Anlaşılır ve akıcı konuşmaya özen gösterir.
- iv. İsim ile hitaba dikkat eder.
- v. İstenen ve sınırlandırılan süre içinde doğru bilgiyi verir veya istenen işlemi yapar.
- vi. Doğru bir şekilde müşterinin kaydını gerçekleştirir ve sisteme girişini sağlar.
- vii. Yetkisi olmadığı işlemlerde doğru bir yönlendirme sağlar.

- viii. Görüşme kalitesi standardına göre konuşmayı sonlandırır.
- ix. Gelen bilgi ve işlemlerle ilgili gerekli bilgiler verildikten sonra kalite standartlarına uygun olarak mesaj, e-posta, posta ve telefon yolu ile işlemi sonlandırmak veya işlem gerektirdiği için bilgileri bu yollar ile aktarmak.

Çağrı merkezleri asistanları bu görevleri yerine getirebilecek yeterlilikte olmalıdır. Aksi takdirde şirket imajını zedelemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle şirketler çağrı merkezi personellerine gerekli eğitimleri şirket içi sürekli olarak vermektedir.

2.3. PERFORMANS

2.3.1. Performans Kavramı

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmaktadır. İşlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bununla birlikte bireyin yeteneği ve şevki arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Torrington & Hall, 1995).

Performans kelimesi Fransızca kökenlidir. TDK tanımlarında “Yapılan iş, uygulama, icraat; herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; kişinin yapabileceği en iyi derece; herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak belirtilmektedir.

Örgütsel bakış açısıyla; çalışanın yaptığı iş ile ilgili işledikleri fiilleri ortaya koyduklarında çıkan sonuca performans denmektedir (Başaran, 1991). Bir diğer bakış açısına göre bireyin görev tanımında daha önce belirtilen kıstasları tam anlamıyla yerine getirebilecek seviyede olması amacına yönelik olarak ortaya koyduğu hizmet veya düşünce olarak belirtilmektedir (Pugh,1991).

Aynı okullarda okumuş ve aynı diplomaya veya sertifikalara sahip kişiler iş hayatında aynı başarıyı gösterememesi, bazılarının kariyer yolunun açık olması, bazılarının ise aynı statüde durma eğilimi göstermesi mümkün olabilmektedir. Bunun sebebi kişisel performans ile açıklanabilmektedir (Bingöl,2006). Şirketlerde performans yönetiminin amacını bu durum oluşturmaktadır. Performans yönetimi örgütlerin ve kişilerin kendi kabiliyetlerini sürekli daha

iyi bir seviyeye çıkarabilmek için kişilerin ve şirketlerin uygulama ihtiyacı duyacağı bir ortam yaratabilmektedir (Bolton, 1997).

Performans yalnızca kişinin durumunu ölçmemekte aynı zamanda grupların ya da örgütlerin hedef koydukları işin belirtilen zamanda uygulanabilirliği ve aynı işin performansına konu olacak kriterleri ile ilişkilendirilerek ölçülmektedir (Mayatürk, 2011). Bu ölçümler sonucunda olumlu veya olumsuz puan verilmektedir. Eğer olumlu sonuçlar söz konusu ise görevler tamamlanmışsa burada yüksek performanstan söz edilebilir. Görevler tamamlanmadığında sonuç olumsuz olmaktadır. Üst düzeyde performans kişinin şirket içindeki üstün başarısı olarak algılanmaktadır. Fakat başarı veya performansın iyi düzeyde tanımlanabilmesi için birçok kistas vardır. Bireyin tutumları, konuşması, anlama kapasitesi, iyi yazabilmesi, bazı bireysel yetkinlikleri ve bu yetkinlikleri kişinin gösterme hevesi veya örgüt içerisindeki durumlar, gelecek beklentileri gibi kistaslar üzerinden değerlendirme yapılmaktadır (Bingöl, 2006).

Bir işletmede yöneticiler çalışanlarla ilgili kararlar alırken çalışan performanslarını gözden geçirmektedir. Çalışanların ücretlerini belirlemede, daha iyi bir kademeye yükseltme konusunda fikirlerinde, eğitim, genel disiplin, bireysel performans konusunda geliştirilmesinde; şirket içi bütçe hesaplarının hazırlanmasında, şirket hedeflerinin benimsenmesini sağlama gibi durumlarda yöneticiler performansları göz önüne alarak değerlendirme yapmaktadır. Şirketler ilerledikleri yoldaki hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlarını objektif değerlendirebilmek için performans değerlendirme yöntemlerinden faydalanması veya bununla ilgili şirket kendi içinde uygulamalar ortaya koyması gerekmektedir (Palmer & Winters, 1993).

Performans kavramında literatürde bazı farklılıklar üzerinde durulmuştur. Görev ve bağlamsal performans olarak ayırım yapılmıştır. Bunlar:

Görev performansı: Bir işin teknik ya da uzmanlık gerektiren kısmı ile ilgilidir. İşlerin çeşitlilikleri ve her bir işin farklı türde görev ve kistasları vardır. Görev performansı bu kapsamda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işe olan yeterlilikleri, işe uygun çalışma düzeni, çalışanların görev tanımları, işe uygun sosyal nitelikler görev performansını yükselten öğelerdir. Görev performansında çalışanın işinde ustalığı ve yetkinliği belirleyici unsurdur.

Bağlamsal performans: Çalışanların, örgüt kültürüne uygun hareket ettiği çevreye katkıları olabilmektedir. Aynı zamanda bireyin vatandaşlık performansı olarak da tanımlanmaktadır. Örgüt içinde çalışanın fazla mesaiye istekli olması, ekibiyle iş birliği yapması ve onlara yardım etme konusunda geri durmaması, örgütün çıkarlarını gözetmesi ve koruma içgüdüsü bağlamsal performans olarak değerlendirilmektedir. Bağlamsal performansta bireylerin şirket içinde görevleri gereğince yaptıkları işin aynı zamanda niyetleri gereği daha fazlasını sergilemesi bu hususta görev tanımına bakmaması söz konusu olmaktadır (Özdevecioğlu & Kanırgür, 2009).

Tanımlardan yola çıkarak performans kavramını şirket hedefleri için bireyin çabası sonucunda ortaya koyduğu başarı ya da başarısızlık olarak değerlendirebiliriz. Şirket çalışana koyduğu hedef ve istekleri çalışan ne kadar yerine getirebilirse o derece başarılı olmaktadır. Hedefler yerine getirildiğinde şirketin başarısı da söz konusu olmaktadır. Bireysel başarı şirket başarısını doğal olarak etkilemektedir. Bu durum şirketlerin insana performansları konusunda yatırım yapmaları gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların bireysel olarak gerçekleştirdikleri performansları, şirket performansını belirlemektedir.

2.3.2. Bireysel Performansın Unsurları

Bir organizasyonda yüksek bir performanstan bahsediliyorsa orada çalışanların başarısını sağlayan bir yönetici faktörü mevcuttur. Yöneticiler bu bağlamda çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri için kilit rol oynamaktadırlar. Yöneticiler çalışanları yönetirken, çalışanların hem performanslarını planlamakta hem de performansları konusunda değerlendirmeler yapmaktadır.

Bireylerin performanslarını tam anlamıyla gerçekleştirmeleri yöneticilere bağlıdır. Yöneticinin başarılı olması haricinde bireyin performansı bazı unsurlar ile gerçekleşmektedir. Bunlar; odaklanma, yetkinlik ve adanmadır. Odaklanma, çalışanların işinin gerekliliklerini bilmeleri ile ilgilidir. Yetkinlik, çalışanların o işle ilgili becerisi ve bilgisi ile ilgilidir. Adanma ise çalışanların o işle ilgili emek harcayarak daha fazla verimli olmaya çabalamadır (Barutçugil, 2002).

Bu unsurların bir örgütteki koşullara göre önem sıraları değişmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara uygun bir şekilde liderlik etmeleri önemlidir. Yöneticiler çalışanların

odaklanmalarını sağlayabilmeleri için şirket beklentileri konusunda yönlendirme yapmaları gereklidir. Çalışanlara gerekli olan kaynakları sağlayarak da çalışan yetkinliklerini arttırabilmektedirler. Yöneticiler çalışanları takdir ettiklerinde ise adanmayı sağlayabilmektedirler (Barutçugil, 2002).

2.3.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Çalışanların performans çıktılarına bakıldığında aynı kişilerde farklı durumlar ve her kişide farklı sonuçlar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, performansı etkileyen birden fazla unsur olduğunu göstermektedir. Bu faktörler; kişisel ve kurumsal faktörler, takım, sistem ve çevre faktörleridir (Sürer, 2015).

2.3.3.1. Kişisel Faktörler

İş ortamında kişilerin; dil, yaş, eğitim seviyesi, yetenek gibi kendine özgü unsurları, o işle ilgili yeterliliğini ve verimliliğini arttırabilmektedir.

Kişisel faktörlerin kişilerin iş başarılarına katkıları vardır. Bireyin kişisel özelliklerine uygun bir işi tercih etmesi onun başarı sağlayacağı anlamına gelmektedir. Öte yandan kendi kişisel özellikleriyle uygunsuz bir işte çalışması başarısızlık getirebilmektedir (Özpehlivan, 2015).

Kişisel faktörlerin öneminin farkında olan örgütler bireyleri işe alırken belirli kişisel kriterler koymaktadır. Örneğin; şirketlerin bir işe alımda yaş sınırı koymaları, bireylerin o işle ilgili verimlilikleri düşünülerek hareket edilmesinin sonucudur.

2.3.3.2. Kurumsal Faktörler

Şirketlerin kurum içinde kişiye sağladığı imkânlar ve yönetim takımının çalışana desteği, çalışan performansını arttırabilmektedir.

Yöneticinin yol göstermesi, teşvik etmesi, rehberlik etmesi, yöneticilerin anlayışı, kurum kültürü, şirket stratejileri, vizyon ve misyonun anlaşılması, gelişime yönelik eğitimler verilmesi, stres yönetimi sağlanması ve kurum içi iletişimin sağlanması bireysel performansı etkileyen kurumsal faktörlerdendir (Yener & Kurt, 2008).

Bir şirketteki personeller şirketin onlara sağladığı iç ve dış etkenler içerisinde hareket etmektedir. Şirketin başarılı olabilmesi ve piyasada öne çıkabilmesi için çalışanların yüksek seviyede bir performans sergilemesi gerekmektedir. Personelin daha iyi bir performans elde edebilmesi konusu bireyin kendi başarısının dışında örgütün başarısı ile daha iyi bir noktaya gelmektedir. Kurumsal faktörlerin kişinin performansına doğrudan etki ettiği görülmektedir. Örgütte kişilere uygulanan rotasyonlar, sigortalama, kariyer imkânları, çalışma ortamı ve yıllık izin gibi uygulamalar kişisel performansı etkilemektedir (Chinho & Wing, 2004).

2.3.3.3. Takım Faktörü

Personeller çalışırken örgütün amaçlarını birlikte yerine getirebildiklerinin farkındalığıyla hareket etmeleri takım olmalarıyla ilgilidir. Çalışanlarının iş arkadaşlarından gördükleri destek iş hayatındaki performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bir şirkette kişiler birbirlerine destek olduklarında bir işi daha çabuk bitirebilmektedir. Bireyler ilişkilerinin iyi olduğu ve yardımlaştığı kişilerle çalışmaktan daha çok keyif alarak işlerine daha çok bağlanmaktadır.

Tengilimoğlu ve arkadaşlarının (2010) çalışmasında verimlilikte azalışın temelinde yatan sebeplerden birinin takım olamama olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3.4. Sistem Faktörü

Sistem faktörü bir şirketteki işin yapılma biçimi, işin sistemi ve işi yaparken kullanılan yöntemlerle ilgilidir. Bir şirkette iş icra edilirken manuel sistemler veya teknolojik sistemler kullanılmaktadır (Yener & Kurt, 2008).

Sistemlerin pratikliği ve kolaylığı bir işin daha hızlı yapılmasını sağlamakta bu hususta da kişilerin başarısını ve verimliliğini arttırabilmektedir.

2.3.3.5. Çevresel Faktörler

Şirketler çevreleriyle ilişkili olmak zorundadır. Örgütler dışarıyla iletişim halindedir. Şirketler dışarıya girdi verip çıktı almaktadırlar (Özpehlivan, 2015). Çevre faktörü örgütlerin dışarıyla olan mecburi ilişkisini açıklamaktadır.

Dernekler, aile ortamları ve kulüpler gibi toplumsal olan faktörler çevre faktörlerindendir. Kişiler arası gelir dağılımı, kişilerin gelir düzeyi ekonomik faktörlerdendir. Yasa, kanun, yönetmelik gibi unsurlar siyasal faktörlerdendir. Eğitim, din, gelenek gibi kavramlar kültürel faktörlerdendir. Bu faktörlerin hepsi çevresel faktörleri oluşturmaktadır. Hayatın içinde olan çevresel faktörler bireylerin performansını etkilemektedir

Aile, kulüp, dernek gibi toplumsal faktörler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik faktörler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal faktörler ve eğitim, din gibi kültürel faktörlerin tümü çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir (Gümüştekin & Öztemiz, 2005).

Örgütlerin çalışanına verdiği değer örgütün bulunduğu çevrenin sosyokültürel yapısı ile ilişkilidir. Çevrenin sosyokültürel yapısı örgütlerin çalışana davranışını belirlemektedir. Bu durum çalışanların performansını etkilemektedir (Özpehlivan, 2015).

2.3.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi örgüt içerisinde bireyler, gruplar ve takımların daha yüksek verim sağlaması için olması gereken sistemdir. Bireylerin becerilerini, eğitimini, yeterlilikleri anlama ve bu doğrultuda izlenecek yolu belirleme performans yönetim sistemi ile gerçekleşmektedir. Performans yönetimi; şirketin amaçları, planları ve hedefleri doğrultusunda geliştirilmesini sağlamaktadır. Performans yönetimi bireyleri gözlemleyip geliştirmeye odaklanmaktadır (Armstrong, 1996).

Performans yönetimi şirket içerisindeki çalışanları üst-alt diye sıralamaz. Aksine her bir kişiyi eşit olarak görmektedir. Çalışanlara verilen sorumluluklar ve şirketin onlardan bekledikleri hedefler doğrultusunda yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında bir organizasyon oluşturulur. Performans yönetimi yalnızca bireylerin değil takımların da performanslarının karşılaştırıldığı bir sistemdir. Bu durum süreklilik içerisinde gerçekleşmektedir. Her yıl yalnızca bir kere yapılabilen bir durum değildir. Sürekli bir inceleme ile şirket içi performansların gözlenip daha iyiye evrilmesini amaçlamaktadır (Armstrong, 1996).

Performans yönetimi içerisinde birçok farklı metodu barındıran belirli bir şekle sığdırılamayacak bir gerekliliktir. İçerisinde performans değerlendirmeleri de bulunmaktadır. Performans yönetiminin başarılı olabilmesi sadece mevcut durumla kalmayıp sürekli bir gelişim içinde olması gerekmektedir (Mayatürk, 2011).

Bu kavram kendini yönetme prensibi ile uygulanmaktadır. Öte yandan çalışanlar ile yardımlaşma içinde olunur. Yöneticilerin de personelin de gelişmelerin içinde bulunacağı bir süreç oluşturulur. Performans yönetimi uygulamasının öngördüğü seviyeye ulaşmak için kişilerin bazı becerilerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle performans yönetimi birçok konuda organizasyon içinde verilen eğitim ile desteklenmektedir. Sürecin başarılı olabilmesi için kişilere geri bildirim yapılır ve bu sayede çalışanlar kendini izleme şansına sahip olur ve kendini geliştirir (Armstrong, 1996).

Performans yönetimi ile ilgili birçok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Olağan durumdan daha iyi hale gelmeye performansın artırılması denilmektedir. Performans artırılması organizasyonların daha iyi noktaya ulaşması adına önemlidir.

İnsanı bir işte o işin merkezine alıp ön plana çıkaran ve kişinin gelişmesini sağlamak için var olan yönetim şekline bireysel performans yönetimi denir. Öte yandan bireysel performans yönetimi bireysel olarak etkin olmayı verimi yükseltmeyi amaçlayan bir yöntem anlamına gelmektedir. Bir yönetimde temel gaye çalışanların performanslarını bir düzene bağlı olarak not vermek olmamalıdır. Yönetim çalışana performansını arttıracak yöntemler sunmalıdır. Yönetim, örgütsel gelişimi çalışan gelişimi ile birlikte sağlamaktadır. Bireysel performans yönetiminde temel amaç bunlardır (Çevik vd., 2008).

Bir ekipte toplanan kişilerin tek tek performansları dışında genel performansın topluluk olarak hesaplanması ve yönetilmesine ekip performans yönetimi denir. Bir amaçla veya bir işin daha verimli bir şekilde oluşturulabilmesi için bir araya gelerek bir proje oluşturma konusunda kişilerin bir topluluk oluşturularak hareket ettirilmesi ekip performans yönetiminin faaliyet alanı içerisinde yer almaktadır.

Örgütün yönetimini içeren, örgütü ön plana alan, örgütsel çalışmalar ile örgütte etkinliği ve verimliliği arttırmak için yöntemler geliştiren sistem örgütsel (birim) performans yönetimidir.

Sürecin yönetimi ise bir birimin planlarını ve yapacaklarını önceden belirleyerek şirket içerisinde bunu tüm şirket mekanizmasına ulaştırıp bu sayede birimin hedeflerine ulaşmasıdır. Bir diğer kavram olan birim performans yönetimi ise kalite, verim, zaman, güvenlik, gibi durumlara bakılmaktadır. Performans gerçekleşirken ise etkinlik, hukuka uygunluk, şeffaflık, verimlilik, ekonomik olma gibi kavramların oluşturulması gerekmektedir (Çevik vd., 2008).

Örgütlerin performansı içinde bulunan çalışanların performansı ile birlikte ölçülmelidir. Ölçülmediği takdirde birtakım aksaklıklar meydana gelebilir. Örneğin; sadece bireysel performans ölçüldüğünde örgüt performansına ulaşamamaktadır. Performansı yönetim sistemi olmayan alanlarda örgütsel performans sistemi yoksa bireysel performans yönetim sistemi kurmak başarının önüne geçmektedir (Çevik, 2000).

Sektör hizmetlerinin başarıya ulaşması için yeni yönetim tekniklerinin araştırılıp sistemli olarak uygulanması gerekir. İnsan kaynaklarında en yaygın kullanılan yöntem performans yönetim sistemleridir. Yaygınlaşması durumunda insan kaynakları yönetiminin gerekliliklerine katkı sağlanmış olur. İnsan kaynaklarında ve performans yönetiminde yeni yöntemler keşfedilmekte birçok ülkede kamu ve özel sektörde yaygınlaşmaya devam etmektedir (Waxin & Bateman, 2009).

Performans yönetimi, performans ölçütlerinin belirlenmesi, değerlendirme ve ödül kısımları ile çalışır. Şirket çalışanlarının görev tanımı ve şirket stratejisine uygun hareket etme bilinci ile ilgili performans çıktılarını gözlemler. Çalışanların davranışlarını gözlemler ve ayarlar. Şirketin hedefleri, iş stratejisi ile çalışan davranışları güçlü bir iş birliği içerisinde olması gerekmektedir (Cumming & Worley, 1997).

Cumming ve Worley' e (1997) göre performans yönetim modelinde performans değerlendirmesi önemli bir yer tutmaktadır. Performans değerlendirme, hedef belirleme ve ödül sistemi performans yönetim sistemi içerisinde olmazsa olmazlardandır ve ikisi birbiriyle güçlü bir bağ içerisinde.

Performans yönetiminin belirli amaçları vardır. Şirketler kendi politikalarını personellerin bireysel olarak anlamalarını ve kendilerine hedef koymalarını beklemektedir. Şirketler hedeflerin gerçekleşmesi için belirli performans kriterleri ortaya koymaktadır. Bu kriterlere

göre kişilere adaletli olarak değerlendirme yapabilmektedir. Aynı zamanda performansı hızlıca ölçmeyi sağlamaktadır. Şirketler ölçülen performanslara göre kişiler arası karşılaştırma yapabilmektedir. Öte yandan performans yönetimi ile yöneticiler etkili bir anlayış içerisinde çalışanlar ile iletişim kurabilmektedir. Şirketlerde performansların arttırılabilmesi için ortak çaba harcanması gerektiği konusunda çaba gösterilmektedir. Bu sayede çalışanların güçlü ve zayıf yönleri tanınacak ve buna yönelik ödüllendirmeler yapılarak gerektiğinde geri bildirimlerle personelin motivasyonunun arttırılması sağlanacaktır. Çalışanlar desteklenerek kariyerlerinin yeteneklerine göre planlanması konusunda yöneticilerin desteği daha etkin bir şekilde görülecektir (Barutçugil, 2002).

2.3.4. Bireysel Performansı Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirmesi; gerçek başarı ve beklenen başarı arasındaki farkı araştıran ve belirleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Akmüt, Aktaş & diğerleri, 2003).

Bir organizasyonda bireylerin performansını değerlendirme, kişilerin örgüt içindeki performans kalitesini belirlemektedir. Bu nedenle performans değerlendirme şirketlerde resmi olarak yürütülen bir sistemdir.

Performans değerlendirmesi çabucak yapılabilen bir işlem değildir. Performans değerlendirme sürecin sonunda çalışanlara performansları ile ilgili geri bildirim verilmesi çalışanların performanslarına katkı sağlamaktadır. Sonuçların değerlendirilip iş görenlerin bilgilendirilmesi motivasyonu arttırmaktadır. Çalışanlara bilgilendirilmeyen sonuçlar çalışan performansına katkı sağlamamaktadır (Fındıkçı, 2012).

Yurdumuzda performans değerlemesi denemeleri ilk olarak 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında uygulanmıştır. Sonrasında sırasıyla; Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonra kamu kurumlarından özel sektöre kayıp özel kurumlarda da uygulanmaya başlanmıştır (Bingöl, 1993).

Bir şirkette çalışanların performansını belirleyebilmek için önce sistemin kurulması ve sürecin başlaması için gerekli şartların oluşturulması gerekmektedir. Bu sistem içerisinde hangi faktörlerin olacağı, hangi yöntemin kullanılacağı ve uygulayan kişilerin kim olacağı gibi

konular belirlenmektedir. Şirketlerin performans değerlendirme sürecinde izlemeleri gereken süreçler aşağıdaki başlıklarda belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2012).

2.3.4.1. Performans Standartlarının Saptanması

Performansı değerlendirme işlemi işin yapısına göre bazen kolay bazen de çok zor olabilmektedir. Bireyler işin gerekliliklerini karşılamakta zaman zaman güçlük çekebilmekte zaman zaman kolaylıkla işlerini icra edebilmektedirler (Gillen, 1997). Bu nedenle kişilerin işteki başarısı işin standartlarına göre değerlendirilmelidir.

Bireyler iş ortamında değerlendirilirken anlaşılabilir, ölçülü ve tarafsız olunması elzemdir. Bireylerin performansı değerlendirilirken belirli çıktılar ortaya konulmaktadır. Değerlendirme sonucunda; yeterli, yetersiz; başarılı, başarısız; ilk beşte, ilk yüzde gibi çıktılar söz konusu olmaktadır (Songur, 1995).

Bir şirkette standartların saptanması işin tanımını belirlemektedir. Bu sayede işin doğru bir şekilde anlatılıp uygulanması sağlanmaktadır. Standartlar oluşturulurken o işte gerekli olan performans değerlendirme sistemi kullanılıp işin gereklerine uygun şartlar belirlenmelidir (Akçakanat, 2009).

2.3.4.2. Değerlendirme Sisteminin Belirlenmesi ve Örgüte Uyum

Doğru uygulanan performans değerlendirme sisteminde motivasyonun artırılması, kuruma bağlılık sağlanması ve ortak hedeflerin gerçekleştirilebilmesi beklenmektedir. Bunların gerçekleştirilebilmesi için objektif bir değerlendirme sisteminin olması gerekmektedir. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için performans değerlendirme sistemi kişilerin iş performansını doğrudan yansıtması gerekmektedir. Aynı zamanda, çalışanlar işi ile ilgili performans değerlendirme sonuçlarından kendileri için kullanabilecekleri birtakım bilgiler elde etmektedirler (Baltaş, 2001).

Performans değerlendirme sonuçlarından istenilen verimin alınması için bazı şartlar gerekmektedir. Örgütün vizyon ve misyonunun olması ve bu değerlere göre hedeflerin oluşturulması, yıllık hedeflerle ilerlemesi ve bu hedeflerin alt birimler aracılığıyla gerçekleştirilmesi; bireylerin kendi hedeflerini bilerek hareket etmesi; yöneticilerin çalışanlara fikir ve destek sağlaması, yöneticilerin hataları düzeltmek adına geri bildirim vermesi; şirket içi dönemsel olarak değerlendirmelerin yapılması en önemli şartlardandır (Baltaş, 2001).

Şirket yöneticileri şirket hedefleri doğrultusunda hareket ederek çalışanların kendi amaçları ile örtüşürmesi adına performans değerlendirme sistemini kullanmak durumundadır. Bireylerin bir iş için sergiledikleri performansları; bireylerin kapasitesi, iş ortamı gibi birçok etmenden etkilenmektedir. Bir iş için işin kapasitesinden fazla eleman çalıştırılması o gruptaki kişilerin bireysel performanslarını etkilemektedir. El birliğiyle yapılan işin daha hızlı bir sürede bitmesi söz konusu olmakla birlikte fazla kişi ile yapılan aynı işte kişilerin daha yavaş ve verimsiz çalışması söz konusu olmaktadır. Bu tarz durumların olmaması adına şirketler hedeflerini gerçekleştirirken asgari işgücünden faydalanmalıdır. Maddi kayıpların olmaması adına performans değerlendirme ve ölçme oldukça önemlidir (Erdoğan, 1996).

Performans değerlendirmesi örgütün kendi şartlarına ve işin gerekliliklerine uygun bir biçimde yapıldığı müddetçe başarıya ulaşacaktır.

2.3.4.3. Değerlendirmede Çıkan Sonuçların Kullanılması

Performans standartları ve değerlendirme sistemi belirlendikten sonra çıkan sonuçların kullanılması son derece önemlidir. Çıkan sonuçlar; iş standartlarının değiştirilmesi, grupların değiştirilmesi, eğitim verilmesi, işten çıkarma gibi örgüt için verimli olabilecek durumlarda kullanılabilir.

Elemanların işteki davranışlarının belirlenmesi ve işteki veriminin saptanması, kusurlara göre alınacak önlemlerin ve şirkete kazandırılacak yeni çalışmaların tespiti performans değerlendirmesi yapmanın önemli amaçlarından biridir (Erdoğan, 1991).

2.3.5. Bireysel Performans Değerleme Yöntemleri

Bireysel performans belli yöntemler uygulanarak ölçülmektedir. Kişilerin ve işin farklılıkları dolayısıyla performans değerlemesine dair bazı yaklaşımlar ortaya konulmuştur.

2.3.5.1. Bireysel Performans Standartlarına Göre Yaklaşım

Bir şirketin hedefleri bazında çalışanlardan aldıkları performans sonuçlarını değerlendiren, hedefe yönelik standart oluşturan yaklaşımdır (Barutçugil, 2002).

Bu yaklaşımlardan biri “amaçlara göre performans değerlendirme” yaklaşımıdır. Burada, yöneticiler tarafından alt kademe çalışanlarına net bir şekilde hedef konulur ve dönem sonunda hedefin tutturulması beklenir (Okakın & Şakar, 2013). Bir diğeri “çalışma standartları” yaklaşımıdır. Burada daha önceden belirlenen performans kıstaslarının sonuçlarına bakılarak çalışanlar arasında kıyaslama yapılmaktadır. Yaklaşımın amacına ulaşabilmesi için standartların tarafsız olması ve açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Bir diğeri yaklaşım “metin değerlemesi” yaklaşımıdır. Şirkette yöneticilerin ya da değerlendiricilerin çalışanların şirketteki hal ve tavra veya işteki davranışlarına yönelik değerlendirmeler yapmasıdır. Burada değerlendirmeler yazı yoluyla öyküleştirilerek yapılmaktadır (Mondy & Mondy, 2013). Bir diğeri yaklaşım ise “direkt indeks” yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda yönetici ve çalışanlar birlikte performans kıstaslarını belirlemektedir. Kıstaslar sayısal veriler ile belirtilmektedir (Uyargil, 2013).

2.3.5.2. Ortak Performans Standartlarına Göre Yaklaşım

Burada çalışanlar kendi iş tanımında olan kriterlere göre değerlendirilmektedir. Fakat değerlendirme yapılırken iş gruplarına göre ortak standartlar belirlenmektedir (Barutçugil, 2002). Ortak performans standartlarına göre olan yaklaşımlar aşağıda belirtilmiştir.

Davranışsal değerlendirme yaklaşımı: İşin gerektirdiği davranışsal özellikleri çalışanların karakter özelliklerine göre ayırmayıp belli bir tutumu gerekli kılan yaklaşımdır. Kişilerde iş ortamında sadece beklenen davranışları irdeleme davranışsal değerlendirme yaklaşımını zayıf kılmıştır. Bu eksiklikler “davranışsal gözlem ölçekleri” kullanılarak telafi edilebilmektedir (Helvacı, 2002).

Kontrol listesi: Burada sorunlar listeleme yöntemi ile tespit edilmektedir. Değerlendiriciler iş görenleri bu listeye göre değerlendirirken ölçeklerin puanlarını bilmemektedir. Toplam puan hesaplanarak performanslar tespit edilmektedir (Barutçugil, 2002).

Grafik dereceleme ölçekleri: İş görenlerin performans değerlemesi iş için önemli görülen resmi unsurlar ile kişinin karakteristik özellikleri birlikte incelenerek grafik oluşturulmaktadır. Sonrasında toplam puana bakılarak performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Helvacı, 2002).

Kritik olay yöntemi: Bu değerlendirmede yöneticiler çalışanlarını olaylara göre olumlu olumsuz olarak değerlendirmektedir. Bu kayıtlara göre performans değerlemesi yapılmaktadır (Mondy & Mondy, 2013).

Zorunlu tercih sınırlaması: Çalışanlar değerlendiricilerin koyduğu kriterlere göre değerlendirilir. Fakat burada, değerlendiricilerin sıraladığı kriterlerin puanını değerlendiriciler bilmemektedir. Son kararı insan kaynakları yöneticileri vermektedir (Barutçugil, 2002).

2.3.5.3. Kişilerarası Kıyasa Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım iş hayatında çalışanların karşılaştırılmasının gerekli kılındığı terfi gibi durumlar söz konusu olduğunda kullanılmaktadır (Barutçugil, 2002).

Sıralama yöntemi: Çalışanlar için bir ölçek belirlenerek başarı sıralaması yapılır buna göre başarılı ve başarısız aynı sıralamada belirlenir. Genellikle kalabalık çalışanlar arasında yapılır (Okakın & Şakar, 2013).

İkili kıyas yöntemi: Çalışanlar kendi aralarında teke tek şekilde karşılaştırılarak en iyi olan belirlenir. Az sayıda çalışanlar söz konusu olduğunda daha fazla tercih edilmektedir (Helvacı, 2002).

Zorunlu dağılım yöntemi: Bu yöntemde çalışanlar arasında yüzdelik dilimler belirlenmektedir. Çalışanların bir sınıra göre başarılı ve başarısız değerlendirilmeleri, çan eğrisi yöntemine benzemektedir (Arthur, 2008).

2.3.5.4. Diğer Yöntemler

360 derece performans geribildirim yöntemi: Alt birimler, çalışma arkadaşları, üst birimler, müşteriler ve bireyin kendisinin dahil olduğu performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde çalışanlar birçok kaynak tarafından değerlendirilip kendisine geri bildirim sağlanmaktadır. Bu yöntem günümüzde modern örgütler tarafından da kullanılmakta olup çeşitli beklentileri karşılaması amaçlanmaktadır.

360 derece geribildirim yöntemi ile üç olumlu durum söz konusu olmaktadır. Birinci durum kişilerin performans değerlemesi konusunda oy hakkının olması onları motive etmektedir.

Diğer durum değerlendirmede önyargıların azalmasını sağlayan farklı kademelerin değerlendirmeye katılmasıdır. Son durum ise değerlendirmeye katılımcıların sayısının fazlalığı daha geniş bir perspektif ile değerlendirmeyi sağlamaktadır (Levy, 2013).

Bu yöntem uzun süreç ve daha fazla maddi kaynak gerektirmesine rağmen daha tarafsız bir sonuç için başarılı olmaktadır. Sonuçlar anketler ile elde edilmektedir. Anketler hem şirketin hem çalışanların özellikleri dikkate alınarak hazırlanmaktadır (Okakın & Şakar, 2013).

Takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi: Şirketlerde takım halinde çalışmak zorunda olan personelin performansını bireysel değerlendirmek zor olmaktadır. Daha gerçekçi bulgular için takım olarak değerlendirme yapılması gerekmektedir (Helvacı, 2002).

Takıma dayalı performans değerlemesinde; süreçteki her adım tek bir puan olarak toplanmakta ve o takımdaki her bir çalışana bu puan verilmektedir. Takımdaki her bir kişinin bireysel puanı takıma yansıtılmaktadır. Bu sayede takımın birbirlerine olan destekleri artmaktadır. Ekipteki her bir kişi bireysel olarak yetkinliklerini geliştirdikleri müddetçe yöneticiler tarafından olumlu olarak değerlendirilir (Okakın & Şakar, 2013).

2.3.6. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Birçok şirkette çalışanlar performans değerlendirmesinden memnun kalmamaktadır. Şirketlerde hali hazırda bir değerlendirme sisteminin olmaması çalışanlar arasında huzursuzluk yaratmaktadır. Bu da başarısızlığı beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda var olan değerlendirme sisteminin yetersizliği de çalışma disiplini azaltmaktadır. Şirketler bu durumların yaşanmaması adına belirli bir performans değerlendirme sistemi ile çalışanlarını değerlendirmeli ve yıl içinde belirli aralıklar ile çalışanlarına geri bildirim sağlamalıdır (Karafakı, 2014).

Bir performans sisteminin düzenli ve sağlam oluşu bazen yeterli olmamaktadır. Değerlendiricilerin hata yapması çalışanlar arasında çelişkiler doğurmaktadır. Bu sebeple şeyperformans sisteminin yeterli olabilmesi için değerlendiricilerin eğitimi son derece önemli olmaktadır (Bakan & Kelleroğlu, 2003).

2.3.6.1. Halo Etkisi

Çalışanlarda var olan olumlu özelliklerin, olumsuz özellikleri kapatması ve bu farklılıkları değerlendiricilerin görememesi halo etkisi anlamına gelmektedir (Goffin & diğerleri, 2003).

Çalışanların yapabilecekleri ve kabiliyeti dışındaki unsurlara odaklanılıp ilk izlenimi baz alarak değerlendirmek halo etkisine örnektir. Örneğin; bir sekreter işe alınacağı sırada iyi bir giyim ve dış görünüş özelliklerine sahipse yönetici sekreterin bu işte iyi olacağına yönelik yanılığa düşebilmektedir. Bu yanılığ ile yöneticiler daha iyi ve işe hâkim birini değil de yetkin olmayan ve iyi giyimli birine yönelebilmektedir. Yani yöneticiler iyi giyimli kişiyi gördüklerinde performansının da iyi olduğunu düşünebilmektedir (Alatlı, 2012).

Halo etkisi sadece işe alım söz konusu olduğunda değil performans değerlemesi yapılırken de ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; işin gerektirdiği şartlardan birinde çok üstün başarı gösteren bir çalışanın diğer taraflarda yaptığı hatalar göz ardı edilebilmektedir. Bir performans değerlendirme sisteminin tarafsız olabilmesi gerekmekte ve her bir durum ayrı ayrı değerlendirmeye alınmalıdır. Bu tarz hatalı değerlendirmelerin olmaması adına yöneticiler çalışana ilişkin verilen puanları örnek olaylarla açıklamaktadır (Karafakı, 2014).

2.3.6.2. Belirli Puanlara Yönelme

İşletmelerde performans değerlendirilirken değerlendiriciler bir sınır belirleyip performansları o sınırın üstüne veya altına indirgeme eğiliminde olmaktadır. Bunun nedeni ise değerlendiricilerin alt çalışanlara iyi görünme ya da üst yöneticilerin dikkatini çekme maksatlı olabilmektedir (Bakan & Kelleroğlu, 2003).

2.3.6.3. Kişisel Önyargılar

Değerlendirmecilerin çalışanlara yönelik tutumlarının performans puanlamalarını etkilemesi kişisel önyargılar ile açıklanmaktadır. Bu durum performans sonuçlarının objektif bakış açısı ile değerlendirilememesine yol açmaktadır. Örneğin; kişilerin yaşları itibarı ile o işi yapamaz gözü ile değerlendirilmesi veya eğitim seviyesi sebebiyle yetkin olamayacağını düşünerek puanlama yapılması, yanlış sonuçlara sebebiyet vermektedir (Palmer, 2000).

Kişisel önyargıları azaltmak için; performans değerlendirme sistemlerinin birçok beceriyi puanlayabilmesi, değerlendircinin kişileri sıkıca takip etmesi, değerlendirmenin uzun bir zamana yayılması, değerlendiricilerin konularında eğitim alması, değerlendirilmede yazılı puanlamaların net bir şekilde ifade edilip ucu açık cümlelerden kaçınılması gerekmektedir (Karafakı, 2014).



3. TEORİ GELİŞTİRME VE HİPOTEZLER

Bu bölümde duygusal zekânın alt dalları olan; iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguları ifade etme başlıklarının, mesleki bağlılık ve performans ile ilişkileri ve bu başlıklarla ilgili kurulan hipotezlerin dayanakları araştırılmaktadır.

3.1. DUYGUSAL ZEKÂ İLE MESLEKİ BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Duygusal zekâ, bireylerin iş hayatındaki karakteristik özellikleri bağlamında önemsenen bir konudur. İş hayatında birçok şirket çalışanın o şirkette devamlılığını sağlamak ister. Bu nedenle personeli işe alırken birtakım envanter testlerine tabi tutmaktadır. İş hayatında karakter özelliklerinin mesleki bağlılığa, örgütsel bağlılığa veya benzer alanlarda olumlu bir etkisinin olduğu düşünüldüğü için ve bu kavramların şirket için önemli olması nedeniyle personelin duygusal zekâ seviyesi araştırılmaktadır.

Daha önceki çalışmalara bakıldığında daha çok duygusal zekânın örgütsel bağlılık ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Örneğin; Civanoglu'nun (2015) çalışmasında duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu kanısına varılmıştır.

Yapılan bu çalışmada ise duygusal zekâ ile mesleki bağlılık arasındaki ilişki ölçülmektedir. Mesleki bağlılık; bireyin icra etmekte olduğu mesleğine dair bağlı ve tutumudur (Blau, 1985). Bireyin mesleğine geliştirdiği bağ onun aynı zamanda iş ortamına, işine ve şirketine olan bağlı ile ilişkili olmaktadır. Bireyin duygusal zekâsı mesleğine olan bağlı etkilemektedir. Bireyin karakterinde olan güçlü özellikler şirketler için iyiye işaret etmektedir. Birey mesleğe ne kadar bağlı olursa işinde devam etme ve yükselme isteği artmaktadır. Literatüre bakıldığında İştahlı'nın (2013) yaptığı çalışmada duygusal zekâ ile mesleki bağlılık arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

Aşağıdaki başlıklarda duygusal zekânın alt boyutları ile mesleki bağlılık arasında kurulan hipotezler incelenmiştir.

3.1.1. İyimserlik ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişki

İyimserlik; olaylara iyi tarafından bakma ile ilgilidir. İş hayatında yaşanan kötü gelişmelerde bile olaya iyi yanından bakabilen kimse için o işteki dirayetinin artması söz konusu olabilmektedir.

Kişilerin sergiledikleri davranışlarının belirli bir sonucu olmaktadır. Bu olası sonuçlar kişilerin o davranışlarını sergilerken ki beklentilerini büyük bir olasılıkla karşılamaktadır. Hedeflerini ulaşılabilir gören insanlar karşısına çıkan engelleri daha çabuk bertaraf edebilmektedir. Hedefi gözünde büyüten ve başaramayacağını düşünenler kaçma eğiliminde olanlardır. Olumlu düşünme yani iyimserlik kavramını psikologlar farklı kavramlar ve farklı bakış açıları ile incelenmişlerdir. Genel olarak varılan kanı ise olumlu düşüncenin kişilerin davranışlarına etki etmesinin haricinde kişilerde geleceğe karşı iyimser bakma ve olumlu beklentiler içinde olma söz konusu olmaktadır (Scheier ve Carver, 1993).

Geleceğe dair iyi beklentileri olan ve kötü durumlarda hedefinden sapmayan personelin iş hayatında yaptığı mesleğe bu ölçüde bağlılık geliştirmesi olasıdır.

Yukarıdaki tartışmadan dolayı aşağıdaki hipotezi öne sürmekteyiz:

H1. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan iyimserliğin, çalışan mesleki bağlılığı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

3.1.2. Duygulardan Faydalanma ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişki

Bireylerin günlük yaşantısında duygularından yola çıkarak hareket etmesi elbette tek başına sorunlarını çözmede yeterli olmayabilir. Fakat kişilerin yetkinlikleri ve tecrübelerinin düşüncelere yansıyan somut etkileri dışında duygulardan faydalanması daha doğru kararlar almasını sağlayabilmektedir. Ayrıca bazı kararlar duygulardan yararlanılarak alınabilmektedir. Birey kararları alırken kafasında beliren net ve sabit olgular olmadığında duygularına başvurmaktadır.

Kişiler duygularından faydalanırken ilk olarak duygularını anlamlandırması ve tanımlaması ve duygularının neyden dolayı ortaya çıktığını fark edebilmesi gerekmektedir. Kişilerde duygular,

belirli sebeplerle oluşurlar. Duygularının farkında olan ve onları tanıyan kişiler, duygularını yönetebilmekte, duyguları üzerinde kontrol sağlayabilmekte ve duygularını kendisi için amaç edindiği durumlarda kullanabilmektedir (Caruso & Salovey, 2007).

Duygularına yönelik hareket eden birey; şirkette geçirdiği deneyimleri, zamanı ve kazandığı değerleri düşünerek mesleğine karşı bir bağlılık geliştirmesi olası görülmektedir.

Yukarıdaki tartışmadan dolayı aşağıdaki hipotezi öne sürmekteyiz:

H2. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygulardan faydalanmanın, çalışan mesleki bağlılığı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

3.1.3. Duyguları İfade Etme ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişki

Duyguların ifadesi; kişilerin duygularını etkin bir biçimde başkalarına aktarması ve bunu yaparken kendi duygularından yola çıkmasıdır. Aynı zamanda başkalarının ifade ettiği duyguları da kavrayabilmesidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişide empati yeteneğinin daha fazla olabildiği görülmüştür. Duyguları ifade etme yetisi bireyleri sosyal hayatında daha başarılı kılmaktadır (Mayer & Salovey, 1997).

Duyguları ifade yetisi hem kendini ve başkalarını da tanıma yetisi anlamına gelmektedir. Bireyler anlamlandırdığı duyguları ifade edebiliyorsa o duyguları hayata geçirebildiği anlamına gelmektedir. Karşı tarafı anlayabilen ve kendini anlatabilen bireyler kuşkusuz problemleri çözme konusunda daha başarılı bir birey olabilmektedir.

Yalçın'ın (2019) bir araştırmasında duyguların ifadesi ile adanmışlık arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada mesleki bağlılık kullanılmamıştır fakat adanmışlık değişkeni mesleki bağlılıkla benzer yönde bir kavram olduğu görülmektedir.

Kendini ifade eden bir birey çalışma ve meslek hayatında daha başarılı olabilmesi muhtemeldir. Başarı gösteren birey aslında kendini tam olarak yansıtabilmenin gurunu yaşamaktadır. Ve böylelikle mesleğine olan bağlılığını geliştirmesi olasıdır. Kendini ifade eden bireyin o meslekteki tatmin duygusu yükselmektedir.

Yukarıdaki tartışmadan dolayı aşağıdaki hipotezi öne sürmekteyiz:

H3. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguları ifade etmenin, çalışan mesleki bağlılığı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

3.2. DUYGUSAL ZEKÂ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Duygusal zekâ; bireylerde, iş hayatında ön plana çıkmasında yardımcı olan bir duygu durumudur. Şirketlerde insanların bir makineden farklı olabilmesi için çok yönlü zekâsını kullanmaları gerekmektedir. Bireyler bir işi kavrarken, işle ilgili çözüm üretirken, işi ortaya koyarken ve işte başarı gösterirken duygusal zekâlarından faydalanmaktadır. Bireyler aynı zamanda bir iş ortamında, kişiler arası etkileşimde ve grup performanslarında başarı için yine duygusal zekâlarından faydalanmaktadır.

Performans kavramı; işteki koşullara yönelik bir işin yerine getirilme seviyesi veya çalışanın davranış biçimi olarak nitelendirilmektedir (Tunçer & Polat, 2013). Tanıma istinaden bireyin davranış biçimi doğal olarak performansı etkilediği söylenebilmektedir. Kişinin duygusal zekâ bağlamında karakteristik özellikleri işteki tavrını ortaya koymaktadır. Bu durum kişinin performansını belirlemektedir.

Law, Wong ve çalışma arkadaşları (2004) duygusal zekâ ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Uslu'nun (2019) benzer bir araştırmasında da duygusal zekâ ile performans algısı arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada performans değerlendirmesini bireyin kendisi puanlamıştır. Bu araştırmada ise duygusal zekâ ile performans ilişkisi incelenirken bireylerin yöneticilerine soru yöneltilmiştir.

Bireyin kendisini, etrafını tanıması ve duygularını ifade edebilmesi bireylerin iş hayatında kendini göstermesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle duygusal zekâsının performansını olumlu yönde etkilemesi olasıdır.

Aşağıdaki başlıklarda duygusal zekânın alt boyutları ile bireysel performans arasında kurulan hipotezler incelenmiştir.

3.2.1. İyimserlik ile Performans Arasındaki İlişki

Performans konusu bu çalışmada bireylerin iş hayatındaki başarılarını içermektedir. İş hayatında yaptığı işe iyimser duygular besleyen kişinin başarılı olması beklenmektedir.

İyimserlik kavramı; “öğrenilmiş çaresizlik” diye bilinen psikolojik ruh hali ile ilişkili olmaktadır. Bireyin olumsuz olan koşulların üstesinden gelemeyeceğini anlaması bu durumla ilgili hiçbir çaba göstermemesi ve yaptığı emek ve çabasından vazgeçmesi öğrenilmiş çaresizlik durumu olarak tanımlanmaktadır. İyimser duygular beslemeyen kişiler yapmak istedikleri işe karşı öğrenilmiş çaresizlik geliştirmeleri iyimser kişilere göre daha fazla söz konusu olmaktadır (Akpur, 2005).

Bu sebeple; bireyler iş hayatında karşılaştıkları zorlukların her daim olabileceğini, kendisinin bu zorlukların üstesinden zamanla gelebileceğini ve sabır göstermesi sonucunda iyi şeyler olabileceğinin farkındalığıyla hareket etmesi performansındaki başarısını tetikleyeceği olası bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki tartışmadan dolayı aşağıdaki hipotezi öne sürmekteyiz:

H4. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan iyimserliğin, çalışan performansı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

3.2.2. Duygulardan Faydalanma ile Performans Arasındaki İlişki

Duygusal zekâyâ yüksek seviyede sahip olan birey duygularını anlar, onlara dikkat eder ve çevresiyle iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek için duygularından faydalanır. Duygulardan faydalanma duygularını anlayıp çözümledikten sonra onları düşüncelere yönlendirebilme becerisidir (Mayer & Salovey, 1997).

Duygulardan faydalanma kişinin duygularını tanıması ve günlük yaşantısında faydalanması ile ilgilidir. Dolayısıyla iş hayatında bireyler kararları alırken, uygularken, öğrenirken duygularından faydalanmaktadır. Duygularından faydalanan kişi doğru olan karara daha çabuk ulaşabilmektedir. İş dünyasında her başarı öğrenilen nesnel bilgilerle elde edilememektedir. Bunun yanında kişinin kendi duygusal dünyasına başvurması gerekebilmektedir.

Benzer bir örnek olarak; duygusal zekânın duyguları kullanma boyutu ile performans algısı arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Uslu, 2019). Bu sonuçlara ve genel performans sonuçlarına bakıldığında duygulardan faydalanmanın kişiyi iş hayatında bir adım öne çıkaran bir beceri olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki tartışmadan dolayı aşağıdaki hipotezi öne sürmekteyiz:

H5. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygulardan faydalanmanın, çalışan performansı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

3.2.3. Duyguları İfade Etme ile Performans Arasındaki İlişki

Yöneticilerin ve çalışanların iş hayatında değişen şartlara uyumlanmaları, değişimi takip etmeleri, işine aitlik ve memnuniyet hissetmeleri ve bir doyuma ulaşabilmeleri için kendi duygularını kavramaları, duygularının hayatlarındaki rolünü anlayabilmeleri, davranışlarını gözlemlmeleri, duyguların ifade etmeleri ve duygularını yönlendirmeleri konusunda daha yetkin olmaları gerekmektedir (Töremen & Çankaya, 2008).

Duygularını ifade eden kişi iş hayatında önemli bir beceri olan iletişim kabiliyetine sahip olmaktadır. Ortak amaçlar söz konusu olduğunda iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır. İletişim iş hayatında başarıyı beraberinde getirmektedir (Oyur, Mercan & diğerleri).

Duyguları ifade eden kişiler hem öğretici hem de öğrenici olup bu bağlamda bilgilerini ve kişiler arası uyumlarını arttıracaklardır. Bu sayede bireylerin duygusal zekâsı duyguları ifade etme konusunda yeterli olduğu müddetçe duyguları ifade etmenin başarı getirmesi olası görülmektedir.

Yukarıdaki tartışmadan dolayı aşağıdaki hipotezi öne sürmekteyiz:

H6. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguları ifade etmenin, çalışan performansı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

4. METOT

Bu araştırma duygusal zekânın çalışanları performanslarına ve mesleki bağlılıklarına etkisine yönelik nicel bir araştırmadır. Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, araştırmanın modeli, veri toplama araçları, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler ve araştırmanın soruları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma duygusal zekânın, çalışanların performanslarına ve mesleki bağlılıklarına etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında duygusal zekâ çıktıları ile kişinin yöneticisinin algıladığı performansına göre ve kişinin mesleğe olan bağlılıklarına göre bazı sonuçlar elde edilecektir. Aynı zamanda katılımcıların demografik özelliklerine bu değişkenler üzerinden değerlendirmeler yapılacaktır.

Bu çalışmada veriler çağrı merkezi çalışanlarına uygulanmıştır. Günümüzde çağrı merkezlerinin çalışma şartlarının ağır olması sebebiyle çalışanlarda bazı yıpranmalara sebep olduğu gibi sirkülasyon ortamı yaratmaktadır. Şirkette kalıcı olacak ve yüksek performans sergileyecek elemanın tutunması duygusal zekâ düzeylerine bağlı olup olmadığı bu araştırmanın amaçlarındandır. Ayrıca bir şirkette personelin performansı şirket içinde önemli bir yer tutmaktadır. İnsan kaynakları her daim yüksek başarı gösterecek personeli bulmak için çabalamaktadır. Performansın duygusal zekâ düzeyleri ile ilişkili olup olmadığı da bu araştırmanın amaçları arasındadır.

Çalışmanın önemli amaçlarından birisi de çalışanların duygusal zekâlarını kullanabilmeleri ve geliştirebilmeleri adına farkındalık yaratmak, mesleki bağlılık ve performans ile ilgili bakış açıları geliştirmektir. Aynı zamanda bu çalışmanın hem çalışanlar için hem de yöneticiler için iş hayatında faydalı bir kaynak olması ana gayedir. Çağrı merkezi sektöründe zor koşullarda çalışan personelin tutundurulmaya çalışılmasının önemli bir husus olması sebebiyle bu araştırma insan kaynakları sektörü için faydalı bir analiz niteliğindedir.

Bu çalışmada:

- i. Çalışanların duygusal zekâ ölçütleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi nasıldır?

- ii. Çalışanların duygusal zekâ ölçütleri ile performansları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi nasıldır?

Sorularına yanıt aranmaktadır.

Literatüre bakıldığında duygusal zekâ ile performans veyahut mesleki bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Var olan araştırmalar farklı değişkenler ile birlikte kullanılmaktadır. Örneğin; Yüksel (2006), duygusal zekâ ile yalnızca performans ilişkisini değerlendirmiştir. Kara (2015), Keleş (2018) gibi araştırmacılar da farklı değişkenler ile birlikte duygusal zekâ ve performansı değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada duygusal zekâ; performans ve mesleki bağlılık ile birlikte değerlendirilmiş olup literatüre bakıldığında bu alanda çalışma görülmemiştir. Ayrıca mesleki bağlılık ile duygusal zekânın birlikte araştırıldığı tek çalışma İştahlı'nın (2013) çalışmasıdır.

Bu durumda bu çalışmadaki üç değişkenin daha önce birlikte araştırılmadığını görmekteyiz. Öte yandan çalışılan gruba bakıldığında araştırma, çağrı merkezi çalışanlarına yapıldığından bir ayırım içine girilmiştir. Bu nedenle bu çalışma gerek araştırılan başlıklar gerek uygulanan örneklem açısından özgün bir çalışma olması dolayısıyla önem arz etmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan iyimserliğin çalışan mesleki bağlılığı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

H2. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygulardan faydalanmanın çalışan mesleki bağlılığı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

H3. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguları ifade etmenin çalışan mesleki bağlılığı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

H4. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan iyimserliğin çalışan performansı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

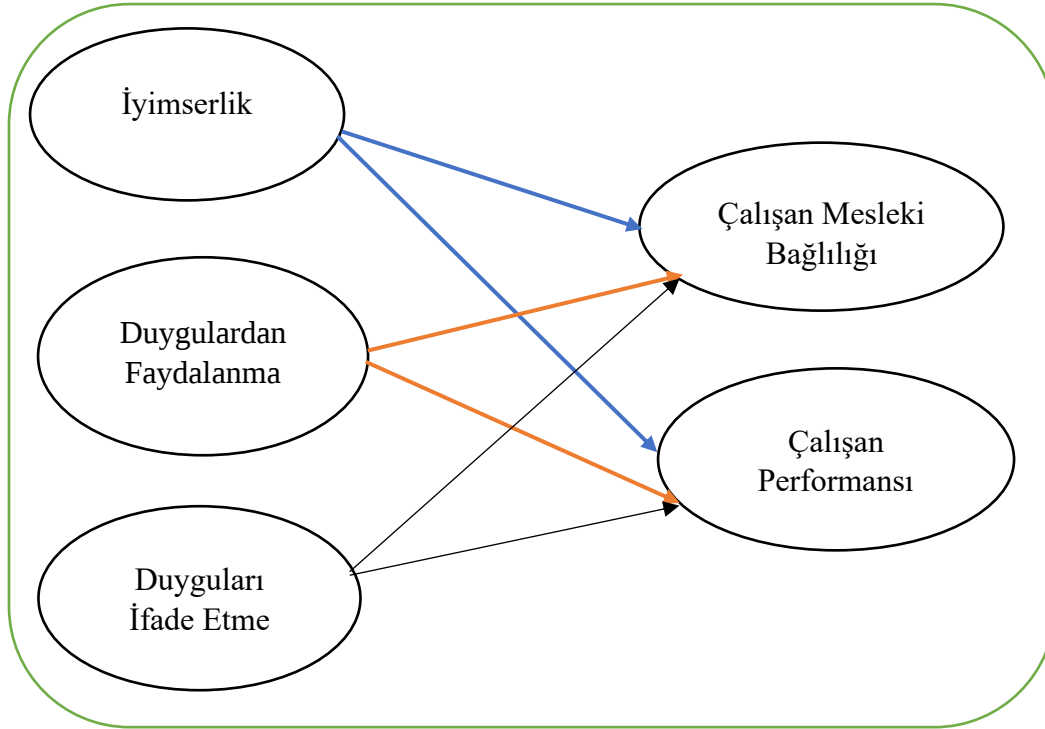
H5. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygulardan faydalanmanın çalışan performansı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

H6. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguları ifade etmenin çalışan performansı üzerine olumlu bir etkisi vardır.

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Duygusal zekânın alt boyutlarının performans ve mesleki bağlılık boyutları arasındaki ilişki modeli tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Araştırma modeli.



4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli iki farklı çağrı merkezleri oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi, Rize ilindeki özel çağrı merkezleridir. Örnekleme bireyleri bu çağrı merkezlerinde çalışan 350 alt kademe çalışanıdır. Anketlerin her biri çağrı merkezi müşteri temsilcilerine yapıldı ve aynı çağrı merkezi içerisinde üç farklı birimde bu çalışmalar gerçekleştirildi. Bu üç birimde her bir personel telefonda çağrı alan kişi olup yaptıkları hizmet birbirlerinden farklıdır.

4.4.1. Örneklemin Demografik ve Mesleki Özellikleri

Araştırmaya katılan çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim seviyeleri, deneyimleri, yaşları incelenmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında kadın sayısının erkek sayısından fazla olduğu görülmektedir. Örneklemin %54,4'ü kadınlardan, %42,6'sı erkeklerden oluşmaktadır. İncelenen bir diğer faktör örneklemdaki katılımcıların medeni durumlarıdır. Örnekleimde bekâr bireyler evli bireylerden fazladır. Katılımcıların %23,7'si evli, %42,6'sı bekârdır. Katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımlarına bakıldığında en fazla bireyin lisans mezunu sonra yüksekokul mezunu olarak en az bireyin ise lise mezunu olarak çalıştığı görülmektedir. Araştırmada ilköğretim ve yüksek lisans seviyesinde katılımcı görülmemektedir. Bireylerin eğitim seviyelerine göre dağılımları; lise mezunu %21,4, yüksekokul mezunu %29,4, lisans mezunu ise %49,1'dir. Örneklemdaki personellerin şirket içindeki deneyim yüzdelerine bakıldığında; 1 yıldan az deneyimi olanların oranı %15,7'dir. 1 ve 5 yıl arasında olanların oranı %68,9'dur. 5 yıl ve sonrası deneyime sahip olanların oranı ise %15,4'dür. Araştırma kapsamındaki katılımcıların yaş aralığı 19 ile 40 yaş arasında değişmektedir. Yaş ortalamaları 26,91'dir. Aşağıdaki tabloda katılımcıların demografik ve mesleki bilgileri gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Katılımcıların demografik ve mesleki bilgileri.

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	201	54,4
	Erkek	149	42,6
Medeni Durum	Evli	83	23,7
	Bekâr	267	76,3
Eğitim Seviyesi	Lise	75	21,4
	Yüksekokul	103	29,4
	Üniversite	172	49,1
Deneyim	0-1 yıl	55	15,7
	1-5 yıl	241	68,9
	5 yıl üstü	54	15,4
Toplam		350	100

	N	Minimum	Maximum	Ortalama (M)
Yaş	350	19	40	26,91

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma tek birimdeki çağrı merkezi personellerine yapılması planlanmış olup sayı tutturulamaması nedeniyle birim ayırt etmeksizin yapılmıştır. Her biri aynı hizmeti yapmasalar da bu anketler sadece telefonda çağrı alan personellere dağıtılmıştır. Ayrıca verilerin tamamının yüz yüze anket yöntemi ile yapılması planlanmıştır fakat örneklem yetersizliği sonucu tekrar anket yapılmak istendiğinde pandemi dolayısıyla şirketlere gidilememiştir. Bu nedenle kalan 120 anket yüz yüze olarak yapılamamış olup internet üzerinden mail ile Excel formatında çağrı merkezi personeline dağıtılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI

Bu çalışmada çağrı merkezi müşteri temsilcilerine mesleki bağlılık ve duygusal zekâ anketleri yapılmıştır. Performans ölçeği ise aynı çalışanların yöneticilerine yapılmıştır. Bu sayede bireysel performans anketleri yöneticilere yapıp belirlenmiştir. Verilerin bir kısmı yüz yüze anketle veri toplama yöntemi çeşitlerinden, elden bırakma yöntemi ile yapılmıştır. Örneklem sayısının artırılması gerektiğinde kalan veriler e-mail ile elde edilmiştir. Araştırmada anket uygulanan kişiler tamamı ile çağrı merkezi personelidir. Araştırmada uygulanan anketler çalışmanın sonundaki ekler bölümünde verilmiştir.

Anket uygulaması yapıldıktan sonra elde edilen veriler SPSS 21 paket programında analiz edilmiştir. Değerlendirilmek üzere tanımlayıcı istatistikler, faktör ortalamaları ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Çalışanların duygusal zekâ seviyelerini belirlemek için çalışanlara “Schutte Duygusal Zekâ” ve “Mesleki Bağlılık” ölçeği yapıldı. Aynı çalışanların yöneticilerine yine aynı çalışanlar için ise “İş Performansı” ölçeği yapıldı. Formun başında 5 sorudan oluşan demografik ve meslek ile ilgili bilgilerin yazılması istendi.

Schutte duygusal zekâ ölçeği 41 sorudan, iş performansı ölçeği 7 sorudan, mesleki bağlılık ölçeği ise 5 sorudan oluşmaktadır. Anketlerden her biri 5'li likert ölçeği olup 1; kesinlikle katılmıyorum, 2; katılmıyorum, 3; kararsızım, 4; katılıyorum, 5; tamamen katılıyorum şeklinde seçenekler mevcuttur.

4.7. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Bu çalışmada testlerin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Literatür tarafından kabul edilen ve günümüzde kullanılan Cronbach's Alpha eşikleri şu şekildedir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ölçek güvenilir değilse bu aralıklardadır.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ölçek düşük güvenilirlikte ise bu aralıklardadır.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ölçek güvenilir ise bu aralıklardadır.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ölçek yüksek bir güvenilirlik düzeyinde ise bu aralıklardadır (Özdamar, 2004).

Yapılan bu araştırmada duygusal zekâ ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,824, alt boyutu olan iyimserlik 0,817, duygulardan faydalanma alt boyutu 0,759, duyguları ifade etme alt boyutu 0,658 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada iş performansı ölçeğinin genel güvenilirlik analizi 0,951 olarak belirlenmiştir. Mesleki bağlılık ölçeğinin yapılan bu çalışmaya göre genel güvenilirlik analizi 0,871 olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında her bir sonuç güvenilir veya yüksek seviyede güvenilir görülmektedir. Aşağıdaki tabloda güvenilirlik analizi sonuçları belirtilmektedir.

Tablo 4.3: Güvenilirlik analizi sonuçları.

Değişken	Soru sayısı	Cronbach's Alpha
Duygusal Zeka	41	0,824
İyimserlik	16	0,817
Duygulardan Faydalanma	11	0,759
Duyguları İfade Etme	10	0,658
Mesleki Bağlılık	5	0,871
Performans	7	0,951

Çalışmada duygusal zekâyı ölçmek için kullanılan ölçek Schutte duygusal zekâ ölçeğidir. Schutte duygusal zekâ ölçeğinin 3 alt boyutları bulunmaktadır. Bunlar; iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguları ifade etme şeklindedir. İyimserlik alt boyutu 16 sorudan, duygulardan faydalanma alt boyutu 11 sorudan, duyguları ifade etme alt boyutu 10 sorudan oluşmaktadır. Anketteki sorulardan bazıları ters olarak sorulmuştur. Bu sorular SPSS programında ters kod ile işaretlenmiştir. Bunlar; E3, E4, E6, E8, E10, E12, E13, E14, E17, E20, E22, E23, E24, E25, E26, E28, E34, E35, E39, E40, E41 olan sorulardır. Faktör analizinde alt dalların gruplaşmasında sorun yaratan 4 soru faktör analizinden çıkarılmıştır. Bunlar E16, E20, E36 ve E39 olan sorulardır. Aşağıdaki tabloda alt dallar belirtilmektedir.

Tablo 4.4: Duygusal zekânın alt dalları

İyimserlik	E1, E5, E9, E11, E15, E17, E18, E19, E21, E27, E30, E31, E32, E33, E37, E38
Duygulardan Faydalanma	E2, E3, E6, E8, E22, E24, E26, E28, E29, E35, E40
Duyguları İfade Etme	E4, E7, E10, E12, E13, E14, E23, E25, E34, E41

Duygusal zekâ ölçeğini geliştiren Schutte ve arkadaşları (1998) olup Türkçe olarak uyarlanması Göçet (2006) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada geçerlilikler incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısının 0,79 olarak hesaplandığı görülmektedir (Göçet, 2006).

Aşağıdaki tabloda duygusal zekâ ölçeğinin alt dallarında her bir soru için faktör yükleri belirtilmektedir. Analizde KMO değeri 0,736, açıklanan varyans 0,320, küresellik testi sonucu 0,000'dır.

Tablo 4.5: Duygusal zekâ ölçeği için faktör analizi sonuçları.

	Faktör yükleri		
Duygusal Zeka	İyimserlik	Duygulardan Faydalanma	Duyguları İfade Etme
E1	0,326		
E2		0,351	
E3		0,495	
E4			0,366
E5	0,52		
E6		0,572	
E7			0,438
E8		0,487	
E9	0,569		
E10			0,603
E11	0,568		
E12			0,357
E13			0,468

E14			0,427
E15	0,521		
E17	0,487		
E18	0,48		
E19	0,595		
E21	0,666		
E22		0,333	
E23			0,429
E24		0,664	
E25			0,381
E26		0,609	
E27	0,53		
E28		0,384	
E29		0,439	
E30	0,369		
E31	0,385		
E32	0,451		
E33	0,526		
E34			0,533
E35		0,65	
E37	0,429		
E38	0,335		
E40		0,574	
E41			0,444
Açıklanan varyans			0,32
KMO Measure of Sampling Adequacy			0,736
Bartlett's Test of Sphericity (sig.)			0

Bu çalışmada mesleki bağlılığı ölçmek için Blau mesleki bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Mesleki bağlılık ölçeğini geliştirenler Blau ve arkadaşlarıdır (1985). Türkçeye uyarlayan ve bu çalışmada referans alınan ise Tak ve Çiftçioğlu'nun (2008) çalışmasıdır. Bu ölçekte 5 adet; M1, M2, M2, M4, M5 şeklinde sorular bulunmaktadır. Anket tek boyuttan oluşmaktadır.

Aşağıdaki tabloda mesleki bağlılık ölçeğindeki her bir soru için faktör yükleri belirtilmektedir. Analizde KMO değeri 0,830, açıklanan varyans 0,664, küresellik testi sonucu 0,000 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.6: Mesleki bağlılık ölçeği için faktör analizi sonuçları.

Mesleki Bağlılık	Faktör yükleri
M1	,716
M2	,788
M3	,858
M4	,882
M5	,821
Açıklanan varyans	,664
KMO Measure of Sampling Adequacy	,830
Bartlett's Test of Sphericity (sig.)	,000

Bu çalışmada kullanılan iş performansı ölçeğini geliştirenler Wiliams & Anderson'dır (1991). İş performansı ölçeği 7 soru; P1 P2, P3, P4, P5, P6, P7 olarak tek boyuttan oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda iş performansı ölçeğindeki her bir soru için faktör yükleri belirtilmektedir. Analizde KMO değeri 0,931, açıklanan varyans 0,781, küresellik testi sonucu 0,000'dır.

Tablo 4.7: Performans ölçeği için faktör analizi sonuçları.

Performans	Faktör yükleri
P1	,864
P2	,910
P3	,925
P4	,915
P5	,730
P6	,927
P7	,902
Açıklanan varyans	,781
KMO Measure of Sampling Adequacy	,931
Bartlett's Test of Sphericity (sig.)	,000

5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde duygusal zekânın çalışanların performanslarına ve mesleki bağlılıklarına etkisi ile ilgili analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki regresyon analizi ile belirlenmiştir. Elde edilen bulguların yorumları sunulmuştur.

5.1. HİPOTEZLERİN REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Tablo 5.1: Hipotezlerin regresyon analizi sonuçları.

Hipotez	B	p	Sonuç
H1. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan iyimserliğin çalışan performansı üzerine olumlu bir etkisi vardır.	-.016	.875	DESTEKLENMEDİ
H2. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygulardan faydalanmanın çalışan performansı üzerine olumlu bir etkisi vardır.	.205	.040	DESTEKLENDİ
H3. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguları ifade etmenin çalışan performansı üzerine olumlu bir etkisi vardır.	.227	.023	DESTEKLENDİ
H4. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan iyimserliğin çalışan mesleki bağlılığı üzerine olumlu bir etkisi vardır.	.126	.212	DESTEKLENMEDİ

H5. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygulardan faydalanmanın çalışan mesleki bağlılığı üzerine olumlu bir etkisi vardır.	.211	.036	DESTEKLENDİ
H6. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguları ifade etmenin çalışan mesleki bağlılığı üzerine olumlu bir etkisi vardır.	.201	.045	DESTEKLENDİ

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere; duygusal zekânın alt dallarından olan iyimserliğin, mesleki bağlılık ($p = .875$) ve performans üzerine anlamlı bir etkisi yoktur ($p = .212$). Bu durumda, H1 ve H4 hipotezleri desteklenmemektedir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygulardan faydalanmanın, çalışan mesleki bağlılığı üzerine anlamlı bir etkisi vardır ve bu etkinin oranı %21,1'dir ($\beta = .211$, $p = .036$). Bu durumda H2 hipotezi desteklenmektedir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguları ifade etmenin, çalışan mesleki bağlılığı üzerine anlamlı bir etkisi vardır ve bu etkinin oranı %20,1'dir ($\beta = .201$, $p = .045$). Bu durumda H3 hipotezi desteklenmektedir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından duygulardan faydalanmanın, çalışan performansı üzerine anlamlı bir etkisi vardır ve bu etkinin oranı %20,5'tir ($\beta = .205$, $p = .040$). Bu durumda, H5 hipotezi desteklenmektedir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguları ifade etmenin, çalışan performansı üzerine anlamlı bir etkisi vardır ve bu etkinin oranı %22,7'dir ($\beta = .227$, $p = .023$). Bu durumda H6 hipotezi desteklenmektedir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada iş hayatında bireylerin duygusal zekâ düzeylerine bakılarak işe karşı geliştirdikleri mesleki bağlılıkları ve performansları ölçümlenmiştir. Duygusal zekâ ile diğer iki değişken arasında olan ilişkilere rakamsal veriler şeklinde ‘bulgular’ kısmında verilmiştir. Ayrıca bu çalışmada kurulan hipotezlerin sebepleri ve dayanakları ‘teori geliştirme ve hipotezler’ bölümünde açıklanmıştır.

Duygusal zekânın mesleki bağlılığa ve performansa etkisini ölçerken regresyon analizinden faydalanılmıştır. Duygusal zekânın alt dalları olan; iyimserlik, duygulardan faydalanma, duyguları ifade etme; hem mesleki bağlılık hem de performans için tek tek incelenmiştir. Duygusal zekâ ve mesleki bağlılık anketi çağrı merkezi müşteri temsilcilerine yapılmıştır. Performans anketi ise takım liderlerine yapılmıştır. Bu sayede yöneticilerin çalışanlar üzerinde algıladıkları performans tespit edilmiştir. Çıkan hipotez sonuçları umulan bir yönde sonuç elde edildiğini göstermektedir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan iyimserliğin mesleki bağlılığa etkisi incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülememiştir. Ayrıca yine iyimserlik alt boyutu için performans analiz sonuçlarına bakıldığında da anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durum duygusal zekânın boyutlarından olan iyimserlik halinin mesleki bağlılığa ve performansa bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Literatüre bakıldığında bazı araştırmalarda iyimserliğin performans için olumlu etkisi gözlemlenmiştir. Burada bir etkinin olmama sebebi olarak farklı bir araştırma evreninin varlığı söz konusu olduğundandır. Çağrı merkezi şartlarında çalışan personelin iyimserlik bakış açısını etkin kullanmadığını ya da kullansa bile mesleğe olan bağlılığını değiştirmeyeceğini ve performansına olumlu bir etki etmeyeceğini görmekteyiz. Araştırma sonucuna göre; iyimser olan kişi iyi düşünerek birçok problemi çözebilirken meslekte bazı zorlukları görmezden gelememekte ve performansına iyi yönde yansıtamamaktadır diyebilmekteyiz.

Araştırma sonucuna göre duygusal zekânın bir diğer alt boyutlarından olan duygulardan faydalanma durumunun hem mesleki bağlılığa hem de performansa anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Burada duyguları anlayıp yorumlama yeteneğine sahip kişi mesleğine karşı bağlılık geliştirdiğini ve performansını arttırdığını görmekteyiz. Örneğin; duyguların farkında olan kişi

yöneticiden gelen yorumları geri bildirimleri daha iyi anlayarak kendini geliştirmesi mümkün olmaktadır. Yapması gerekeni fark eden kişi işteki başarısını arttırmaktadır. İşteki başarısı arttırdıkça kişi o mesleğe karşı daha fazla bağlılık hissetmesi olasıdır. Analizdeki anlamlı farklılık iş hayatında duyguları anlamanın aslında işin bir parçası olduğunu bize göstermektedir.

Duygusal zekânın bir diğer alt boyutu olan duyguları ifade etme durumunun çalışan mesleki bağlılığına ve performansa etki ettiği tespit edilmiştir. Duygularını ifade eden personel yöneticilerle samimi bir bağ oluşturabilmektedir. Ya da kademe atlaması daha kolay olabilmektedir. Yaşadığı durumlarla ilgili kendini tüm duyguları ile aktarabilen kişi gönül rahatlığıyla yapacağı işe daha çok odaklanarak performansında artış sağlayacaktır. Bu durum aynı zamanda daha çok emek ve gayret vasıtasıyla mesleğe olan bağlılığı arttıracaktır.

Çalışma sonucunda duygusal zekâ ve alt boyutlarına bakıldığında mesleki bağlılık ve performansı etkileme durumlarının aynı olduğu gözlemlenmiştir. Şöyle ki; duygusal zekânın bir alt boyutunun mesleki bağlılığa etkisi söz konusuysa performansa etkisinin olmadığı tespit edilmemiştir. Her etki durumu veya etki olamaması durumu hem performans için hem de mesleki bağlılık için aynı olduğu görülmüştür.

Son olarak; bu araştırmada duygusal zekâ alt boyutlarından olan iyimserlik haricinde kurulan bütün hipotezlerin anlamlı bir etki oluşturduğunu görmekteyiz. Duygusal zekânın iş hayatında önemli bir yere sahip olduğu, şirketlerin eleman alırken duygusal zekâ kıstasını önemsemesi gerektiği bu çalışmanın altı çizilen sonuçları arasında yer almaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, F.T. (2004). Duygusal zekâ yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçakanat, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İli Emniyet Müdürlüğü'nde bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M.M., Durukan, T., Müftüoğlu, M.T., & Yüksel, Ö. (2003). *Girişimciler için işletme yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akpur, U. (2005). Öğrenilmiş çaresizlik ve kaygı düzeylerinin İngilizce kaygı düzeylerine etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alatlı, B. (2012). Başarının değerlendirilmesinde algılanan halo etkisi ölçeğinin geliştirilmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation. *Academy Of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Armstrong, M. (1996). *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development (IPD) House.
- Arthur, D. (2008). *Performance appraisals: Strategies for success*. New York: American Management Association.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal zekâ ve dönüşümcü, etkileşimci liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Avcı, U., Dönmez, F.G., & Artun, C. (2017). Mesleki doyum ve mesleği bırakma niyeti ilişkisi: Turizm çalışanları üzerine görgül bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 111-127.
- Aydın, İ. (2012). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirmenin etkinleştirilmesi yönünde çalışanların düşünceleri: Tutumlar, beklentiler ve sonuçlar konusunda bir alan araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 44-50.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bar-On, R. (1985). The development of an operational concept of psychological well-being (Doctoral dissertation), Rhodes University.

- Bar-On, R. (1997). *The motional quotient inventory manual: A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Healt Systems.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baysal, A.C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bilen, M. (2014). *Duygudan eyleme iletişim*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Binet, A. (2013). *The intelligence of the feeble-minded*. New York: Hard Press Publishing.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Blau, G.J. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 469-488.
- Blau, G.J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Bolton, T. (1997). *Human resource management: An introduction*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Bulut, U., & Ataay, A. (2017). Çağrı merkezlerinde çalışan performansını etkileyen faktörler: Bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 1-16.
- Carson, K.D., & Bedeian, A.G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 237-262.
- Carson, K.D., Carson, P.P., & Bedeian, A.G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 301-320.
- Caruso, D.R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Chinho L., & Wing S. (2004). A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance. *International Journal of Production of Economics*, 96(3), 127-129.
- Civanoğlu, S.P. (2015). Duygusal zekâ ile tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cobb, C., & Mayer, J.D. (2000). Emotional intelligence: What the research says. *Educational Leadership*, 58(3), 14-18.
- Cooper, R.K., & Sawaf, A. (1997). *Liderlikte duygusal zekâ*. (Çev. B. Sancar, Z. B. Ayman) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1997). *Organization development and change*. United States of America: International Thompson Publishing.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çevik, H.H. (2000). Polis teşkilatında performans yönetimi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 2(7), 233-234.
- Çevik, H.H., Göksu, T., Bilgiç, V.K., Karakaya, M., Seyhan, K., & Gül, S.K. (2008). *Kamu kurumlarında performans yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 1-2.
- Caruso, D.R., & Salovey, P. (2007). *Yönetimde duygusal zekâ: Dört duygusal becerinin liderlikte kullanımı ve geliştirilmesi*. (Çev. S. Kaymak). İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal zekâ: Tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine tarihsel bir bakış. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Dökmen, Ü. (1998). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-72.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). Can emotional intelligence be developed? *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Ergin, D.Y. (2000). Intelligence and management. *Human Resources*, 4(1), 36-39.
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fisher, R.T. (2001). Role stress, the type a behaviour pattern, and external auditor job satisfaction and performance. (Doctoral dissertation). Lincoln University, New Zealand.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Twentieth Anniversary Edition.

- Gillen, T. (1997). *Değerlendirme tartışması*. (Çev. O. Cankoçak). Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- Goffin, R.D., Jelley, R.B., & Wagner, S.H. (2003). Is halo helpful? Effects of inducing halo on performance rating accuracy. *Social Behavior & Personality*, 31(6), 625-637.
- Goleman, D. (1995). *Duygusal zekâ*. (Çev. B. S. Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (1998). *Duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir*. (Çev. B. S. Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Greenhaus, J.H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 1(3), 209-216.
- Gümüştekin, G.E., & Öztemiz, A.B., (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Helvacı, A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- İştahlı, B. (2013). Duygusal emeğin çalışanların örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kara, A. (2015). Kurum kültürünün oluşturulmasında duygusal zekânın önemi ve çalışanların iş performansına etkisi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karafakı, S. (2014). Sağlık çalışanlarında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Kaufhold, J., & Johnson, L. (2005). The analysis of the emotional intelligence skills and potential problem areas of elementary educators. *Education*, 125(4), 615-627.
- Kavaklı, A.E., & Saygılı, S. (2006). *Beyin gücünü etkili kullanma sanatı*. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Kaya, Ş.D., & Zerenler, M. (2014). *Çalışma hayatında psikolojik sermaye, mesleki bağlılık ve kariyer planlaması*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keleş, A. (2018). Kültürel değerler ve duygusal zekânın iş tatmini ve çalışan performansı üzerine etkisi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konrad, S., & Hendl, C. (2003). *Duygularla güçlenmek*. (Çev. M. Taştan). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Lane, R.D., Quinlan, D.M., Schawartz, G.E., Walker, P.A., & Zeitlin, S.B. (1990). The levels of emotional awareness scale: A cognitive developmental measure of emotion. *Journal of Personality and Assessment*, 55(1/2), 124-134.

- Law, K.S., Wong, C.S., & Song, L.J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Lee, K., Carswell, J., & Allen, N. (2000). A Meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person-and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 746-774.
- Levy, P. (2013). *Industrial organizational psychology: Understanding the workplace*. New York: Worth Publishers.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayatürk, E.A. (2011). *Yetkinliğe dayalı performans yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence*. New York: Basic Books.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J., Dipaolo, D., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual Stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3/4), 772-781.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mondy, R.W., & Mondy, J.B. (2013). *Human resource management*. Harlow: Pearson.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Morrow, P.C., & Wirth, R. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behaviour*, 34(1), 40-56.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mumcuoğlu, Ö. (2002). Bar-on duygusal zekâ testinin Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenirlik ve geçerlik çalışması, (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Okakın, N., & M. Şakar. (2013). *İnsan kaynakları yöneticisinin el kitabı*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Oyur, E., Mercan, N., Şaylan, O., & Buran, A.Ç. (2012). İş ortamında duyguları ifade etme ve iletişim becerileri üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 97-106.

Ozdamar K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2009(1), 53-82.

Özpehlivan, M. (2015). Kültürel farklılıkların işletmelerde örgüt içi iletişim, iş tatmini, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye etkileri: Türkiye-Rusya Örneği, (Yayımlanmamış doktora tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Palmer, M.J. (2000). *Performans değerlemesi*. (Çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.

Palmer, M., & Winters, K. (1993). *İnsan kaynakları*. (Çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.

Pugh, D. (1991). *Organizational behaviour*. UK: Prentice Hall International.

Robinson, G., & Morley, C. (2006). Call centre management: Responsibilities and performance. *International Journal of Service Industry Management*, 17(3), 284-300.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Salancik, G.R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.

Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

Scheier, M.F., & Carver, S.C. (1993). On the power of positive thinking: The benefits of being optimistic. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 26-30.

Scholl, R.W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivation force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.

Schuler, R.S. (1995). *Managing human resources*. USA: West Publishing Company.

Schutte, M.J., Ree, M.J., & Carretta T.R. (2004). Emotional intelligence: Not much more than g and personality. *Personality and Individual Differences*, 37(5), 1059-1068.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.

Snow, J. (2005). Practice briefing UK call centres: Crossroads of an industry. *Journal of Property Investment & Finance*, 23(6), 525-532.

Songur, H.M. (1995). *Mahalli idarelerde performans ölçümü*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü.

Stein, S.J., Papadogiannis, P., Yip, J.A., & Sitarenios, G. (2009). Emotional intelligence of leaders: A profile of top executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 87–101.

Steinberg, R.J. (1997). The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist*, 52(10), 1030-1037.

Stup, R.E. (2006). Special research report: Human resource management and dairy employee organizational commitment. *Department of Dairy and Animal Science College of Agricultural Sciences*, 1(90), 329-329.

Süer, F.C. (2015). The relation of blue collar homesickness and loneliness with altruism, conscientiousness and performance: The moderating effect of relatives presence, (Yayımlanmamış doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Şimşek, H. (2012). *Eğitim sisteminde öğretmenin rolü ve öğretmenlik mesleği: Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Tak, B., & Çiftçioğlu, B.A. (2008). Mesleki bağlılık ile çalışanların örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir çalışma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 63(04), 155-178.

Tarhan, N. (2017). *Kendinizle barışık olmak*. İstanbul, Timaş Yayınları.

Tengilimoğlu, D., Akdemir, M.F., & Dziegielewski, S.F. (2010). The effect of the mobbing on organizational commitment in the hospital setting: A field study. *Journal of Social Service Research*, 36(2), 128–141.

Terman, L.M. (1925). James J. Jenkins ve Donald G. Paterson (Ed.), *Studies in individual differences: The search for intelligence* (s. 219-232) içinde. East Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts.

Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its use. *Harpers Magazine*, 140, 227-235.

Torrington, D., & Hall, L. (1995). *Personel management: HRM in action*. (Çev. E. Başaran). Ankara: Gül Yayınevi.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.

Turner, B.A., & Chelladurai, P. (2005). Organizational and occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 19(2), 193-211.

Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekânın üç boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 209-219.

Uslu, E. (2019). Doğrudan pazarlama çalışanlarında duygusal zekâ, performans algısı, motivasyon ilişkisi: Ankara ili çağrı merkezi çalışanları örneği (Yayımlanmamış doktora tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

Uyargil, C. (2013). *Performans yönetim sistemi: Bireysel performansın planlanması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Waxin, M.F., & Bateman, R. (2009). Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering? *European Journal of International Management*, 3(4), 495-511.

Wechsler, D. (1944). *The measurement of adult intelligence*. US: Williams & Wilkins Co.

Wechsler, D. (1974). *Manual for the wechsler intelligence scale for children revised*. New York: The Psychological Corporation.

Weisinger, H. (1998). *İş yaşamında duygusal zekâ*. (Çev. N. Süleymangil). İstanbul: Mns Yayıncılık.

Weng, Q., & McElroy, J.C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.

Woolfolk, A. (2000). Educational psychology in teacher education. *Educational Psychologist*, 35(4), 257-270.

Yalçın, E. (2019). Duygusal zekâ ile İşe adanmışlık arasındaki ilişki: Kuşaklar bağlamında bankacılık sektöründe bir çalışma, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Yavuz, U., & Lelolu, H. (2011). Müşteri ilişkileri yönetiminde çağrı merkezlerinin yeri: Çağrı merkezi örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 11-24.

Yaylacı, G.Ö. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zekâ ve iletişim yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yener, H., & Kurt, M. (2008). Factors affecting personnel performance in retail marketing: An application of structural equation modeling. *Social Behavior and Personality*, 36(3), 327-336.

Yonck, R. (2019). *Makinenin kalbi: Yapay duygusal zekâ dünyasında geleceğimiz*. (Çev. T. Göbekçin). İstanbul: Paloma Yayınevi.

Yüksel, M. (2006). Duygusal zekâ ve performans ilişkisi: Bir uygulama, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Zedef, S. (2017). Eğitim kurumlarında mesleki bağlılık, örgütte kalma ve örgütten ayrılma niyetinin araştırılması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

EKLER

A.1. Duygusal Zekâ, Mesleki Bağlılık ve Performans Anketleri

Cinsiyet	☐ Kadın ☐ Erkek
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl)	
Medeni Durum	☐ Bekâr ☐ Evli
Eğitim Seviyesi (en son tamamlanan derece)	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul(2 yıllık) ☐ Üniversite(4 yıllık) ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Mesleğiniz	
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	

Değerli Katılımcı, Bu anket formu Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılan bir araştırmaya veri temin edebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Sizi temin ederiz ki ankete vereceğiniz cevaplar sadece araştırma maksadıyla kullanılacaktır. Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Bu nedenle, değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen soru atlamadan tüm maddeleri objektif bir şekilde doldurunuz. Katılımınız için teşekkürler.

Nilgün KANDEMİR

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Nevra Bedriye BAKER ARAPOĞLU

Bu anket çalışmasında sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümle için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

① Kesinlikle Katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Kararsızım ④ Katılıyorum ⑤ Tamamen Katılıyorum

		1	2	3	4	5
E1	Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.					
E2	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.					
E3	Yeni bir şeyler denediğimde genellikle başarısız olacağımı düşünürüm.					
E4	Problemleri ele alırken ruh halimin etkisi azdır.					
E5	İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.					
E6	Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta güçlük çekerim.					
E7	Hayatımdaki bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.					
E8	Bazen konuştuğum kişinin espri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.					
E9	Ruh halim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm / yeni olanakların farkına varırım.					
E10	Duyguların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.					
E11	Yaşadığım duyguların farkındayım.					
E12	Genellikle, gelecekte iyi şeyler olacağını beklemem.					
E13	Hayatımda bir problemi çözmeye çalışırken olabildiğince duygusal olmamayı yararlı görürüm.					
E14	Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
E15	Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.					
E16	Olayları başkalarının zevkine göre ayarlarım / düzenlerim.					
E17	Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.					
E18	Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.					
E19	Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.					
E20	Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.					
E21	Olumlu bir ruh halinde iken problemleri çözmek kolay gelir.					
E22	İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.					
E23	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımı olduğuna inanmam.					
E24	Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlayamam.					
E25	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda, olumlu ruh halimin etkili olduğunu düşünmüyorum.					
E26	Duygularımı kontrol etmeyi güç buluyorum.					
E27	Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.					
E28	İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.					
E29	Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederim ve kendimi motive ederim.					
E30	İyi bir şey yaptıklarımda insanları överim.					
E31	Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.					
	Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benle paylaşıırken,					

E32	Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benle paylaşıırken, neredeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissederim.					
E33	Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.					
E34	Problemleri nasıl ele alacağımda duygularım büyük bir rol oynamaz.					
E35	Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.					
E36	Diğer insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakmakla anlarım.					
E37	Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.					
E38	Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh halimden faydalanırım.					
E39	Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamayı güç bulurum.					
E40	İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.					
E41	Yakın arkadaşlıklar kurmayı zor bulurum.					
M1	Kendimi mesleğimi uzun süre sürdüreceğim birisi olarak görüyorum.					
M2	Meslek seçimimin iyi bir karar olduğunu düşünüyorum.					
M3	Paraya ihtiyacım olmasa da bu mesleği yapardım.					
M4	Mesleğimi bırakamayacak kadar çok seviyorum.					
M5	Yaşam boyu sürdürebileceğim ideal bir mesleğim var.					