

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKÂ'NIN ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

MASTER TEZİ

**Hazırlayan
Serkan CANBULAT**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Bülent BAYAT**

Ankara - 2007

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Serkan CANBULAT'a ait "Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir. 21/03/2007

Başkan
Prof. Dr. Birol BUMİN

Üye.....
Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

Üye.....
Yrd. Doç. Dr. Bülent BAYAT (Danışman)

ÖNSÖZ

Günümüz iş hayatının kendisine ayak uyduramayanı sistemin dışına iten rekabetçi ortamında, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişmeleri için, sadece parasal ve teknolojik güce sahip olmaları yeterli olmamaktadır. Örgütlerin, bu gücü verimli kullanabilecek nitelikli işgücünü bünyelerine katabilmeleri, onu örgütte tutabilmek ve ondan azami performansı alabilmek için işlerinden tatmin olmalarını sağlamaları gerekmektedir. Çalışanların, iş doyumuna sahip mutlu bireyler olmaları, onların hem performanslarını olumlu yönde etkilemekte hem de örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Aksine, iş doyumunu konusundaki olumsuz algılamalar, çalışanlarda iş'ten ayrılma, devamsızlık, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar gibi örgütsel verimliliği direkt ve dolaylı yollardan olumsuz etkileyecek davranışlar doğurmaktadır. Çalışanların iş doyumunu, işlerinin nesnel şartlarıyla birlikte, işlerini yorumlama tarzlarından da etkilenmektedir. Bu yaklaşım, çalışan davranışları üzerinde, uyarıların niteliğinden daha çok, kişilerin onlara yüklediği anlamların etkili olduğu savına dayanmaktadır. Çalışanın, yaşamının farklı boyutlarındaki başarısını ve doyumunu üst düzeylere çıkarabilmesi, bilişsel olduğu kadar duygusal becerilerine de bağlıdır.

İşgücü verimliliğini artırmak isteyen örgütler açısından duygusal beceriler, her düzeydeki iş için başarının temel anahtarı ve öncelikli değeri olmaktadır. Bu nedenle örgütler, kurumsal performansı yükseltebilmek amacıyla, her geçen gün biraz daha fazla, duygusal zekâ becerilerini iş'e alım safhasından, iş'ten çıkarmalara ve terfi ettirileceklerin belirlenmesine kadar uzanan geniş bir yelpazede yerleşik bir kriter olarak benimsemekte ve mevcut çalışanlarının duygusal becerilerini yükseltmek için duygusal duyarlılık eğitimi uygulamaktadırlar. Hem iş ve genel yaşam doyumlarını artırmak, hem de iş pazarındaki değerlerini yükseltmek isteyen işgücü açısından ise, duygusal zekâ becerilerine sahip olma ve kendilerini sürekli geliştirme gerekliliği artık kabul edilmesi gereken önemli bir gerçek olmuştur.

Çalışma evreni olarak belirlenen Ankara ve İstanbul İllerindeki kamu ve özel kesimin sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren kurum, kuruluş ve işletmelerde istihdam edilen çalışanların duygusal zekâları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü, iş doyumunu ve duygusal zekânın kuramsal temellerinden; ikinci bölümü, araştırmanın kapsamı ve yönteminden; üçüncü bölümü, araştırmanın bulguları ve yorumlardan; son bölümü ise, sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın bütün süreçlerinde beni yönlendiren ve desteğini esirgemeyen sayın hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Bülent BAYAT'a, özellikle analiz sürecinde tecrübelerinden ve görüşlerinden yararlandığım değerli dostum Serdar ÜLGER'e, araştırma ölçeklerini yanıtlayan tüm katılımcılara, bana gerekli çalışma ortamını sağlayarak, desteklerini ve sevgilerini her zaman hissettiren sevgili eşim Gülşen'e ve canım oğlum Koray'a sonsuz teşekkür ederim.

Ankara, 2007

Serkan CANBULAT

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR CETVELİ.....	xiii
TABLolar CETVELİ.....	xv
ŞEKİLLER CETVELİ.....	xx
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1. İŞ DOYUMU'NUN KURAMSAL TEMELLERİ	7
1.1. İş doyumı kavramı ve tanımı.....	7
1.2. İş doyumı kuramları.....	10
1.2.1. Kapsam teorileri.....	12
1.2.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	12
1.2.1.2. İki faktör teorisi.....	14
1.2.1.3. Başarma ihtiyacı teorisi.....	16
1.2.1.4. VİG yaklaşımı teorisi.....	17
1.2.2. Süreç teorileri.....	18
1.2.2.1. Davranış şartlandırması teorisi.....	18
1.2.2.2. Beklenti teorileri.....	20

1.2.2.3. Eşitlik teorisi.....	21
1.2.2.4. Amaç teorisi.....	23
1.2.3. Sosyal ve bilişsel yapı teorisi.....	25
1.3. İş doyumuna etki eden faktörler.....	29
1.3.1. İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler.....	29
1.3.1.1. Cinsiyet.....	30
1.3.1.2. Yaş.....	30
1.3.1.3. Mesleki konum ve hizmet süresi.....	31
1.3.1.4. Eğitim seviyesi.....	32
1.3.1.5. Kişilik.....	32
1.3.2. İş doyumunu etkileyen kurumsal faktörler.....	34
1.3.2.1. İşin kendisi.....	34
1.3.2.2. Örgütün sosyal imajı ve çalışma koşulları.....	35
1.3.2.3. Çalışma arkadaşları.....	36
1.3.2.4. Ücret.....	37
1.3.2.5. Yönetim ve liderlik tarzı.....	39
1.3.2.6. Terfi olanakları.....	40
1.4. İş doyumunun çalışanlardaki davranışsal sonuçları.....	41
1.4.1. İş doyumu ve işgücü devri.....	41
1.4.2. İş doyumu ve devamsızlık.....	42
1.4.3. İş doyumu ve performans.....	43
1.4.4. İş doyumu ve sağlık.....	44
1.4.5. İş doyumu ve hırsızlık.....	45
1.4.6. İş doyumu ve sendikal faaliyetler.....	46
1.5. İş doyumunun organizasyonlar açısından önemi.....	47

2. DUYGUSAL ZEKÂ'NIN KURAMSAL TEMELLERİ.....	49
2.1. Duygu'nun tanımı ve duyguların önemi.....	51
2.2. Zekâ'nın tanımı ve önemi.....	56
2.3. Duygusal zekâ kavramı, modelleri ve unsurları.....	62
2.3.1. Duygusal zekâ kavramı.....	62
2.3.2. Duygusal zekâ modelleri.....	65
2.3.3. Duygusal zekâ'nın unsurları.....	68
2.3.3.1. Özbilişç.....	68
2.3.3.2. Kendine yön verme.....	70
2.3.3.3. Motivasyon.....	71
2.3.3.4. Empati.....	72
2.3.3.5. Sosyal beceriler.....	74
2.4. Bilişsel zekâ (IQ) ve duygusal zekâ (EQ)'nın biyolojik yapıları.....	75
2.5. İş hayatında duygusal zekâ'nın yeri.....	81
2.6. Bilişsel zekâ ve duygusal zekâ'nın geliştirilebilirlikleri.....	87
3. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ VE ÖNEMİ.....	91

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	99
1.1. Problem	99
1.2. Amaç.....	101
1.3. Önem.....	102

1.4. Araştırmanın hipotezleri.....	105
1.4.1. Toplam iş doyumu'nun demografik değişkenlere göre farklılaşmasına ilişkin hipotezler.....	106
1.4.1.1. Cinsiyet – Toplam iş doyumu.....	106
1.4.1.2. Yaş grubu – Toplam iş doyumu.....	106
1.4.1.3. Toplam çalışma süresi – Toplam iş doyumu.....	106
1.4.1.4. Öğrenim durumu – Toplam iş doyumu.....	106
1.4.1.5. Çalışma alanı – Toplam iş doyumu.....	107
1.4.2. Toplam duygusal zekâ'nın demografik değişkenlere göre farklılaşmasına ilişkin hipotezler.....	107
1.4.2.1. Cinsiyet – Toplam duygusal zekâ	107
1.4.2.2. Yaş grubu – Toplam duygusal zekâ	107
1.4.2.3. Toplam çalışma süresi – Toplam duygusal zekâ	107
1.4.2.4. Öğrenim durumu – Toplam duygusal zekâ	107
1.4.2.5. Çalışma alanı – Toplam duygusal zekâ	108
1.4.3. Toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasındaki ilişkiye bağlı hipotez.....	108
1.4.4. Demografik değişkenlere göre toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasındaki ilişkiye bağlı hipotez.....	108
1.4.4.1. Cinsiyete göre duygusal zekâ - iş doyumu ilişkisi.....	108
1.4.4.2. Yaş grubuna göre duygusal zekâ - iş doyumu ilişkisi.....	108
1.4.4.3. Çalışma süresine göre duygusal zekâ - iş doyumu ilişkisi.....	108
1.4.4.4. Öğrenim durumuna göre duygusal zekâ - iş doyumu ilişkisi.....	109
1.4.4.5. Çalışma alanına göre duygusal zekâ - iş doyumu ilişkisi.....	109
1.4.5. Duygusal zekâ'nın boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişkiye bağlı hipotezler.....	109
1.4.5.1. Kişisel beceriler – İş doyumu.....	109
1.4.5.2. Kişilerarası beceriler – İş doyumu.....	109

1.4.5.3. Uyumluluk – İş doyumu.....	110
1.4.5.4. Stresle başa çıkma – İş doyumu.....	110
1.4.5.5. Genel ruh durumu – İş doyumu.....	110
1.4.6. Duygusal zekâ'nın boyutları ile iş doyumu'nun boyutları arasındaki ilişkiye bağlı hipotezler.....	110
1.4.6.1. Kişisel beceriler – İş doyumu boyutları.....	110
1.4.6.2. Kişilerarası beceriler – İş doyumu boyutları.....	111
1.4.6.3. Uyumluluk – İş doyumu boyutları.....	113
1.4.6.4. Stresle başa çıkma – İş doyumu boyutları.....	114
1.4.6.5. Genel ruh durumu – İş doyumu boyutları.....	115
1.5. Sayıtlılar.....	116
1.6. Sınırlılıklar.....	117
1.7. Konu ile ilgili araştırmalar.....	117
 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	 120
2.1. Araştırmanın modeli.....	120
2.2. Evren ve örneklem.....	120
2.1.1. Araştırmanın evreni.....	120
2.1.2. Araştırmanın örnekleme.....	122
2.3. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının tanıtılması.....	125
2.2.1. Kapak mektubu ve kişisel demografik bilgiler.....	125
2.2.2. İş doyumu ölçeği.....	125
2.2.3. Duygusal zekâ ölçeği.....	126
2.4. Verilerin toplanması.....	129
2.5. Kullanılacak istatistiksel tekniklerin belirlenmesi.....	129
2.6. Verilerin analizi.....	130

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

1. ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMU'NUN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMASINA İLİŞKİN BULGULAR.....	133
1.1. Cinsiyete Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	133
1.2. Yaş Gruplarına Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	135
1.3. Toplam Çalışma Sürelerine Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	137
1.4. Öğrenim Durumlarına Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	139
1.5. Çalışma Alanlarına Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	141
2. ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMASINA İLİŞKİN BULGULAR.....	142
2.1. Cinsiyete Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	143
2.2. Yaş Gruplarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	144
2.3. Toplam Çalışma Sürelerine Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	146
2.4. Öğrenim Durumlarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	147
2.5. Çalışma Alanlarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar.....	149
3. TOPLAM DUYGUSAL ZEKÂ İLE TOPLAM İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE AİT BULGULAR.....	150

4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE, TOPLAM DUYGUSAL ZEKÂ İLE TOPLAM İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE AİT BULGULAR.....	151
4.1. Cinsiyete göre duygusal zeka ile iş doyumu ilişkisi.....	151
4.2. Yaş grubuna göre duygusal zeka ile iş doyumu ilişkisi.....	152
4.3. Çalışma süresine göre duygusal zeka ile iş doyumu ilişkisi.....	154
4.4. Öğrenim durumuna göre duygusal zeka ile iş doyumu ilişkisi.....	155
4.5. Çalışma alanına göre duygusal zeka ile iş doyumu ilişkisi.....	157
5. DUYGUSAL ZEKÂ'NIN BOYUTLARI İLE TOPLAM İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT BULGULAR.....	158
5.1. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle Toplam İş Doyumu İlişkisi.....	158
5.2. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle Toplam İş Doyumu İlişkisi.....	160
5.3. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle Toplam İş Doyumu İlişkisi.....	161
5.4. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle Toplam İş Doyumu İlişkisi.....	162
5.5. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle Toplam İş Doyumu İlişkisi.....	163
6. DUYGUSAL ZEKÂ'NIN BOYUTLARI İLE İŞ DOYUMU'NUN BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE AİT BULGULAR.....	164
6.1. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	164
6.1.1. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki İlişki.....	164
6.1.2. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki İlişki.....	165
6.1.3. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki İlişki.....	166

6.1.4. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki İlişki.....	167
6.1.5. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki İlişki.....	168
6.1.6. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki İlişki.....	169
6.2. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	169
6.2.1. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş	
Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki İlişki.....	170
6.2.2. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki İlişki.....	171
6.2.3. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki İlişki.....	171
6.2.4. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki İlişki.....	172
6.2.5. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki İlişki.....	173
6.2.6. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki İlişki.....	174
6.3. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	175
6.3.1. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş	
Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki İlişki.....	175
6.3.2. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki İlişki.....	176
6.3.3. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki İlişki.....	177
6.3.4. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki İlişki.....	178

6.3.5. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki İlişki.....	178
6.3.6. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki İlişki.....	179
6.4. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	180
6.4.1. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki İlişki.....	180
6.4.2. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki İlişki	181
6.4.3. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki İlişki.....	182
6.4.4. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki İlişki.....	183
6.4.5. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki İlişki.....	184
6.4.6. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki İlişki.....	185
6.5. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	186
6.5.1. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki İlişki.....	186
6.5.2. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki İlişki.....	187
6.5.3. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki İlişki.....	187
6.5.4. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki İlişki.....	188

6.5.5. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki İlişki.....	189
6.5.6. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş	
Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki İlişki.....	190

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	194
Sonuçlar.....	194
Öneriler.....	196
KAYNAKÇA.....	199
EKLER.....	210
Kapak Mektubu ve Demografik Bilgiler Anketi.....	210
İş Doyumu Ölçeği.....	211
Duygusal Zekâ Ölçeği.....	213
Özet.....	218
Abstract.....	220

KISALTMALAR CETVELİ

ANOVA : Analysis of variance

başk. : Başkaları

c. : Cilt

Çev. : Çeviren

Dr. : Doktor

Der. : Derleyen

ed. : Editör

EQ : Emotional Quotient

EQ-i : Emotional Quotient Inventory

F : Varyans oranı

Haz. : Hazırlayan

IQ : Intelligence Quotient

KHO : Kara Harp Okulu

MPM : Millî Prodüktivite Merkezi

N : Mevcutlar

No. : Numara

ODTÜ : Orta Doğu Üniversitesi

s. : Sayı

S. : Sayfa

Sd : Serbestlik derecesi

Ss : Standart sapma

SPSS : Statistical Packet for the Social Sciences

p : Anlamlılık değeri

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

t : t testi değeri

TCMB : Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

vb. : Ve benzeri

Vol. : Volume

$\bar{X}$: Aritmetik ortalama

TABLOLAR CETVELİ

Tablo No.	Sayfa
Tablo 1-1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	13
Tablo 1-2 Kapsam ve Süreç Teorilerinin Özellikleri.....	24
Tablo 1-3 IQ Puanına Göre Sınıflandırma ve Dağılım Yüzdeleri.....	59
Tablo 1-4 Duygusal Zekâ Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu.....	67
Tablo 1-5 Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ Becerilerinin Bütünleşmesi.....	80
Tablo 2-1 Ankara ve İstanbul İllerine Ait Nüfus ve İşgücü Yapısı Bilgileri..	121
Tablo 2-2 Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri.....	122
Tablo 2-3 Anketlerin İllere ve Uygulandığı Gruplara Göre Dağılımı.....	123
Tablo 2-4 Araştırma Örneklemine Demografik Dağılımı.....	124
Tablo 2-5 İş Doyumu Ölçeği İçin Puanlama Çizelgesi.....	131
Tablo 2-6 İş Doyumu Ölçeği İçin Ortalama Puana Göre Tasnif Çizelgesi.....	131
Tablo 2-7 Duygusal Zekâ Ölçeği İçin Puanlama Çizelgesi.....	132
Tablo 2-8 Duygusal Zekâ Ölçeği İçin Ortalama Puana Göre Tasnif Çizelgesi.....	132
Tablo 3-1 Cinsiyete Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin İlişkisiz Örneklemeler İçin T-Testi Sonuçları.....	134
Tablo 3-2 Yaş Grubuna Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin İlişkisiz Örneklemeler İçin T-Testi Sonuçları.....	136
Tablo 3-3 Çalışma Sürelerine Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları	137
Tablo 3-4 Öğrenim Durumlarına Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	139

Tablo No.	Sayfa
Tablo 3-5 Çalışma Alanlarına Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin İlişkisiz Örneklemeler İçin T-Testi Sonuçları.....	141
Tablo 3-6 Cinsiyete Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin İlişkisiz Örneklemeler İçin T-Testi Sonuçları.....	143
Tablo 3-7 Yaş Gruplarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	144
Tablo 3-8 Toplam Çalışma Sürelerine Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	146
Tablo 3-9 Öğrenim Durumlarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 3-10 Çalışma Alanlarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin İlişkisiz Örneklemeler İçin T-Testi Sonuçları.....	149
Tablo 3-11 Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Korelasyon.....	150
Tablo 3-12 Cinsiyete Göre, Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon.....	151
Tablo 3-13 Yaş Gruplarına Göre, Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon.....	153
Tablo 3-14 Çalışma Süresine Göre, Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon.....	154
Tablo 3-15 Öğrenim Durumuna Göre, Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon.....	156
Tablo 3-16 Çalışma Alanına Göre, Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon.....	157

Tablo No.	Sayfa
Tablo 3-17 Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle Toplam İş Doyumu Arasındaki Korelasyon.....	159
Tablo 3-18 Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle Toplam İş Doyumu Arasındaki Korelasyon.....	160
Tablo 3-19 Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle Toplam İş Doyumu Arasındaki Korelasyon.....	161
Tablo 3-20 Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle Toplam İş Doyumu Arasındaki Korelasyon.....	162
Tablo 3-21 Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle Toplam İş Doyumu Arasındaki Korelasyon.....	163
Tablo 3-22 Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	165
Tablo 3-23 Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	165
Tablo 3-24 Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	166
Tablo 3-25 Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	167
Tablo 3-26 Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	168
Tablo 3-27 Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	169
Tablo 3-28 Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	170
Tablo 3-29 Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	171
Tablo 3-30 Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	172

Tablo No.	Sayfa
Tablo 3-31 Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	173
Tablo 3-32 Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	173
Tablo 3-33 Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	174
Tablo 3-34 Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	175
Tablo 3-35 Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	176
Tablo 3-36 Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	177
Tablo 3-37 Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	178
Tablo 3-38 Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	179
Tablo 3-39 Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	180
Tablo 3-40 Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	181
Tablo 3-41 Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	182
Tablo 3-42 Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	182
Tablo 3-43 Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	183

Tablo No.	Sayfa
Tablo 3-44 Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	184
Tablo 3-45 Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	185
Tablo 3-46 Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	186
Tablo 3-47 Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	187
Tablo 3-48 Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	188
Tablo 3-49 Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	189
Tablo 3-50 Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	189
Tablo 3-51 Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki Korelasyon.....	190
Tablo 3-52 Duygusal Zekâ'nın Boyutları İle İş Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyleri.....	191

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil 1-1	Beyin Yarımkürelerinin İşlevleri	76
Şekil 1-2	Beynin Bilişsel ve Duygusal Merkezleri	77
Şekil 1-3	Duygusal Mesajlarda Amigdalanın Fonksiyonu	79

GİRİŞ

İşletmeler açısından yönetim, başta insan unsuru olmak üzere tüm üretim faktörlerinin, planlama aşamasında belirlenen hedefler doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmalarını ifade eder (Şimşek, 2002: 8).

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında yerine getirilmesi gereken fonksiyonların kaynağını ise, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemek ve yürütmek olarak özetleyebileceğimiz temel ilke teşkil etmektedir. İnsan unsuru örgütte başlıca kaynak olduğundan, örgütsel başarı için insan potansiyelinin rasyonel kullanımı esastır.

İnsanı temel alan ve onun daha etkin, verimli ve üretken olmasını gerekli kılan bu yaklaşım, diğer yandan çalışanların iş doyumuna sahip ve mutlu bireyler olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını dikkate alır (Fındıkçı, 2000: 23).

İş yaşamı kalitesi, örgüt üyelerinin önemli kişisel ihtiyaçlarını çalışma yaşamlarında doyurabilme derecesidir. Örgütlerin başarısı, bireysel ve örgütsel doyum arasındaki hassas bir dengede bulunmaktadır. Bir tarafın aleyhine bozulabilecek bu denge, kısa bir süre içinde hem örgütsel başarıyı hem de bireysel performansı olumsuz etkileyebilmektedir.

İş doyumunu, çalışanın fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisi olup, çalışanın psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesini ifade eder (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994: 144).

Bir başka tanıma göre iş doyumunu, çalışanın işine karşı olan tutumu olup, işin çeşitli unsurlarına olan tutumlarının yansıma biçimidir. İş doyumunun yoğunluğu değişebilir, çeşitli kaynaklardan oluşur ve çalışan için bir çok fonksiyona hizmet edebilir (Terence ve Larson, 1987: 136).

Çeşitli kaynaklarda iş doyumunun temel bileşenleri olarak bireysel faktörler, işin kendisi, ücret düzeyi, terfi fırsatları, çalışma arkadaşları ve yönetim ile ilişkiler faktörleri ifade edilmiştir.

Sağlık, nasıl genel fiziksel koşulları yansıtmaması bakımından önemliyse; aynı şekilde iş doyumunu da, genel insanî koşulları yansıtmaması açısından önemlidir. İş doyumunu da tıpkı sağlık konusunda olduğu gibi, dikkat, teşhis ve tedavi gerektirir. İş doyumunu, özellikle iki nedenden ötürü önemli bir tutum göstergesidir: Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri; yani tatmin edici ya da hayal kırıcı bulmaları, sıkıcı ya da anlamlı görmeleri, hem kendileri hem de işleri açısından önem taşır. İkinci olarak örgütler açısından, insanların işlerine karşı tutumlarının, performans ve verimlilik üzerindeki etkisi bakımından önemlidir. Çünkü, iş tatmini konusundaki olumsuz algılamalar işten ayrılma, devamsızlık, performans, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlık konularını da direkt olarak etkilemektedir (Feldman ve Arnold, 1983: 192).

1990'ların sonuna kadar ortaya atılan iş doyumunu kuramları incelendiğinde, bu kuramların, kapsam ve süreç teorileri olarak ele alındığı gibi, klasik ve modern yaklaşımlar olarak da iki ayrı grup altında sınıflandırılabilirdiği ve birçoğunun ortak noktasının birey-ortam uygunluğu düşüncesi olduğu görülebilir. Bu ortaklıktan hareketle, iş doyumunu kuramlarının birbiriyle çelişmediği ve kuramların farklılıklar göstermelerine rağmen, birbirini tamamlar nitelikte oldukları ifade edilebilir.

Bu tez çalışmasında, kapsam teorilerinde belirtildiği gibi, çalışanların belirli gereksinimlerinin olduğu; süreç teorilerinde ele alındığı gibi de, çalışanların amaç, beklenti ve değerlerinin bulunduğu ve bu unsurların tamamının, iş doyumunu konusunda etki sahibi olabilecekleri kabul edilmektedir. Ancak bu kuramlarda yer verildiği şekilde, çalışanların, bulundukları ortamlarda bu gereksinimleri karşılandığı sürece doyum sağlayacakları yaklaşımının çok doğru olmadığı değerlendirilmektedir.

Çalışanın, işini, elde ettiği kazanımları, içinde bulunduğu fiziksel ve sosyal ortamı ve karşılaştığı durumları; genetik olarak taşıdığı, sosyal çevresi ile olan etkileşimi ve almış olduğu eğitim sonucunda geliştirdiği kişisel özellikleri doğrultusunda değerlendirerek, bu unsurlar hakkında öznel yargılar oluşturabildiği ve işine karşı tutumlarını ve davranışlarını da, bu yargılar doğrultusunda geliştirdiği değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, insan davranışları üzerinde, uyaranların niteliğinden daha çok, kişilerin onlara yüklediği anlamların etkili olduğu savına dayanmaktadır. Görüşümüze göre, çalışanın, yaşamının farklı boyutlarındaki başarısını ve doyumunu üst düzeylere çıkarabilmesi; çalışanın kendini tanıması, kontrol etmesi, motive etmesi, isteklerini kontrol edebilmesi, duygusal değişimlerini algılayabilmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların duygularını sezinleyebilmesi, etkin ilişkiler kurup sürdürebilmesi gibi duygusal yeteneklere bağlıdır ve bu nitelikler, öğrenilebilir özellikteki psikolojik ve sosyal becerilerdir.

İyi gelişmiş duygusal becerilere sahip kişiler, yaşamlarını daha doyumlu ve etkili bir şekilde sürdürerek, kendi verimliliklerini besleyecek zihinsel alışkanlıklar edinebilirler. Bilim adamları, biraz önce saymış olduğumuz becerileri kazanmanın temel koşulu olan duygusal zekânın, IQ gibi kader olmadığını; her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu da, duygusal zekânın önemini bilişsel zekâya oranla bir kat daha artırmaktadır.

John Locke'a göre de, kişinin iş doyumuyla yaşam doyumunu arasında doğrudan bir ilişki vardır ve insanın yaşam doyumunu algılaması kişiliğine bağlıdır, bu nedenle iş doyumunu ile kişilik arasında da sıkı bir bağ vardır (Statt, 1994 : 321). İş doyumunda önemli olan, çalışanın iş kavramını ve meslekî ilişkileri algılayış biçimidir. Çalışanın iş'ten ne anladığı, iş'ten beklentileri, değer yargıları, inanç ve tutumları iş doyumunu kriterlerini belirlemektedir.

Son yıllarda insan davranışlarının açıklanmasında araştırmacıların yoğun ilgisini çekmeye başlayan duygusal zekâ kavramı, 1990 yılında bu kavramı literatüre kazandıran John Mayer ve Peter Salovey tarafından; sosyal zekânın bir formu olarak, bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları

izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1989: 189).

Goleman ise duygusal zekâyı, kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve ümit besleyebilme yetenek ve becerilerini vurgulayarak tanımlamaktadır (Goleman, 1998: 50-51).

Bu tez çalışmasında kendisinin geliştirmiş olduğu “duygusal zekâ anketi” kullanılan Bar-On da duygusal zekâyı, bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceri dizini olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 1997a).

Duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının duygularını tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisini veya becerisini tanımlayan bir kavramdır. Duygusal zekâ, analitik zekâdan (teknik, akademik ve entelektüel zekâ) yani salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tamamlayan yeteneklerin bir bileşimidir. Duygusal zekâ, kararlara duyguların hakimiyeti veya bilişsel zekâyı bir alternatif değil, onun tamamlayıcısı ve sinerjik biçimde onun güçlendiricisidir. Duygusal zekâ, duyguları uygun ve etkili biçimde ifade edilecek şekilde yöneterek, insanların ortak amaçları doğrultusunda birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlama yeterliliği olarak ifade edilebilir (Shapiro, 1998: 20). En basit tanımıyla ise duygusal zekâ, duyguların akıllıca kullanılmasıdır (Weisinger, 1998: 12).

Günümüzdeki toplumsal gelişmeler bireyleri, otonomiden çok bireyciliğe sürüklemekte; okullarda ve çalışma ortamında daha fazla rekabet ortamı oluşmaktadır. Bunun sonucunda ise, birey yalnızlığa itilmekte ve sosyal yaşam yok olmaktadır. Bu olumsuzlukların getirdiği, kendi duygularını algılamadaki yetersizlik, hislerini ifade etmede yaşanan beceriksizlik,

duygularını yönlendirebilme ve başkalarının duygularını paylaşmada görülen eksiklik, modern toplumun insanını şiddet ve zor kullanmaya kadar uzanabilen bir dizi sorunlar yumağına itmektedir (Konrad ve Hendl, 2001: 9).

Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ alanında yapmış oldukları araştırmaların temel varsayımına göre, bireylerin duyguları algılama, anlama ve bu duygularla ilgili bilgiyi kullanabilme yetenekleri birbirinden farklıdır ve bireyin duygusal zekâ seviyesi, gerek entelektüel gerekse duygusal başarısına ve gelişimine çok önemli katkı sağlar (Salovey ve başk., 2000: 504).

Bilimsel çalışmalardan ve yönetim raporlarından elde edilen veriler, yönetsel başarının en önemli faktörünün, duygusal zekâyâ ait yetenek ve becerilere dayalı olduğunu ortaya koymaktadır (Cooper, 1998: 48).

Belirlenen kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak yolunda, kişilere kendisinin ve başka kişilerin duygusal yapısını anlamasını ve yönlendirmesini sağlayarak sorunları çözümüleme imkanı veren duygusal zekâ olgusu, günümüzde sadece lider veya yönetici pozisyonundaki çalışanlar için değil; sorunun değil çözümün bir parçası olması gereken diğer çalışanlar açısından da, hem iş doyumları hem de genel yaşam doyumları açısından çok önemlidir.

Duygusal zekâ ile ilgili araştırmaların bir yönü de, işgücünün etkililiğine ve davranış değişimi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda çeşitli araştırmalarda duygusal zekâ ile grup etkileşimi, takım çalışması, bireysel başarı, liderlik başarısı ve performans kavramlarının ilişkisi araştırılmıştır. Aynı şekilde yabancı akademisyenler tarafından yapılan araştırmalarda, duygusal zekânın iş doyumunu ile de korelasyonu incelenmiş, yüksek duygusal zekânın yüksek iş doyumunu, iş arkadaşları ve yöneticilerle daha güçlü ilişkileri yansıttığı tespit edilmiştir (Kahn, 1990: 692-724).

Çağdaş yönetim yaklaşımında en önemli üretim faktörü sayılan insan unsurunun, verimlilik ve üretkenlik açısından olumlu yönde harekete geçirilebilmesi için çalışanların iş doyumlarının yüksek olması gerekmektedir.

Bunun sağlanabilmesi için de, çalışanlar açısından, kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını anlayıp yansıtabilme, onları ayırt edebilme ve kişinin düşüncesi ve eyleminde bu bilginin kullanılması olarak da tanımlayabileceğimiz duygusal zekâ düzeyinin tespit edilmesi, kişisel ve örgütsel eğitimlerle geliştirilmesi gerekmektedir.

İşinden yeterli doyum sağlayamayan işgörenlerden, etkili ve verimli bir performans beklemek, çok rasyonel bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir. Bu tatminsiz işgörenler, örgütün performansını sadece kendileri açısından etkilemekle kalmaz, aynı zamanda örgüt içinde beraber çalıştıkları iş arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyebilirler.

Duyguların insanların üst düzey deneyimlerinde oynamış olduğu yapıcı röl, günümüzde gittikçe artan bir ilgi konusu olmaktadır. Duyguların sadece zekâyâ değil, genel yaşamdan doyum sağlamaya da katkı yaptığına dair yaklaşım, duygusal zekâ konusunda yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilerle desteklenmektedir. Buna göre, bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları doğru şekilde algılayıp değerlemesi ve ifade etmesi, bu duygular arasında ayırım yaparak elde ettiği bilgileri düşünce ve davranışlarını biçimlendirmede kullanması ile ilgili olan üstün duygusal yetenekler, bireyin sadece özel yaşamında değil, iş yaşamındaki başarısını da belirlemede, geleneksel olarak dikkate alınan IQ kadar önemlidir (Cacioppo ve Gardner, 1999: 191-214).

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1. İŞ DOYUMU’NUN KURAMSAL TEMELLERİ

Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin birbirini tanımlayan iki amacından birinin hizmetlerin etkinliğini artırmak, diğerinin ise çalışanların iş doyumlarını sağlamak olduğu konusunda birleşmektedir (Aksayan, 1990:28).

İş doyumı kavramsal olarak, sadece son dönemlerde ele alınan bir konu olmamıştır. Daha önceki dönemlerde de ele alınan iş doyumı kavramının asıl önemi, 1930 ve 40’lı yıllarda anlaşılmıştır. Bu yıllardan itibaren de endüstri ve örgüt psikolojisi alanlarında en fazla çalışılan konu iş doyumı olmuştur (Ergin, 1997: 25). Aşağıda iş doyumunun tanımı, kuramları, davranışsal sonuçları, organizasyonlar açısından önemi ve iş doyumuna etki eden faktörler ele alınarak tartışılmıştır.

1.1. İş doyumı kavramı ve tanımı

Çalışanların iş doyum düzeylerini tespit etmek ve geliştirmek, bir çok örgütsel yarar sağlamaktadır. Bu araştırmalar; çalışan sorunlarının tespiti, çalışanların iş hakkındaki genel tutumlarının geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, sendikal faaliyetlerin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetilmesi gibi konularda veri sağlayarak, örgütün geleceği için yapılması gereken faaliyetlere ışık tutması açısından önemli örgütsel yararlar sağlamaktadır (Newstrom ve Davis, 1993: 196). İş doyumı konusunda araştırmacılar tarafından yapılan tanım ve yorumlardan önemli olarak değerlendirilen bazıları şöyledir:

Davis iş doyumunu, “işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk” olarak tanımlamıştır (1984: 96). Locke ise iş doyumunu, “bir

bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” şeklinde yorumlamıştır (1976: 1297).

İş doyumunu, işgörenin işini ve iş deneyimini değerlendirmesi neticesinde, hoş giden veya olumlu duygusal durumdur. Bu olumlu duygu, işgörenin ihtiyaç ve değerleri ile işin uyumu durumunda ortaya çıkar (Hellrigel ve başk., 1992: 89).

İş doyumunu, işgörenin işinden ne elde etmek istediği ile gerçekte ne elde ettiği algılamaları arasındaki farkın derecesidir. Bu nedenle iş doyumunu, işte tecrübe edilen ile arzu edilen arasındaki farkın bir fonksiyonudur (Miner, 1992: 116).

Cüceloğlu ise iş doyumunu, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyet ya da yaptıkları işten elde ettikleri olumlu duygular olarak tanımlamaktadır. O’na göre iş doyumunu, işin özellikleriyle işgörenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (1992: 62).

İş doyumunu, işgörenin işin kendisine sağladığı fiziksel ve sosyal şartların yanında, işine olan duygusal bir tepkisi olup, işgörenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder (Schemerhorn, Hunt ve Osborn, 1994: 144).

İş doyumunu, bireylerin yaşamdan sağladığı genel doyumun en önemli alanlarından birini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle yaşam doyumunu, iyi bir iş hayatına sahip olmaya bağlı olarak yaşanan bir doyumdur (Tezer, 1998: 24).

Başaran ise iş doyumunun derecesini, işgörenin işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda, duyduğu hazzın ya da ulaştığı olumlu duygunun derecesi olarak tanımlamakta ve iş doyum düzeyini artıracak koşulları şu şekilde sıralamaktadır (2000: 28-29):

- Görevi, işgörene anlamlı gelmelidir,
- Görevi, işgörene örgütsel ve toplumsal konum kazandırmalıdır,
- İşgörene, görevini yaparken örgütsel önderlik yapılmalıdır,

- İş ortamında, işgöreni destekleyici bir etkileşim oluşturulmalıdır,
- İşgörenin değerleri ile görevinin değerleri birbiriyle bağdaşabilmelidir.

İş doyumu, ürün ve hizmet alanlarında yüksek kaliteli çıktılar sunulmasını sağlayarak, örgütsel etkililiğe de önemli seviyede katkıda bulunmaktadır (Miner, 1992: 118).

İş kavramı, insanların hayatında büyük öneme sahiptir. Yeni insanlarla tanıştığımızda, onlara sorduğumuz ilk sorulardan biri de, ne iş yaptıklarıdır. Tanıştığımız insanların çoğu, iş'te kurduğumuz ilişkilerin bir sonucudur. İşimiz, sosyal statümüzü; işe yaklaşımımız ise, iş'ten ve yaşamdan keyif alışımızı belirler (Townsend, 2000: 72).

İş doyumsuzluğu ise, çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşnutluk duygusu elde edememesini; işine karşı bıkkınlık, isteksizlik ve işten kaçma duygusunu anlatmaktadır. İş doyumsuzluğu, kayıtsızlık, işi yavaşlatma, devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışları beraberinde getirdiğinden, hem verilen hizmetin niteliğini doğrudan etkilemekte, hem de çalışanların genel yaşam doyumu ile fiziksel ve ruhsal sağlığını kötü yönde etkilemektedir (Cheloha ve Farr, 1980: 30-41).

Özetle iş doyumu, örgütlerin sundukları iş ve iş ortamının, çalışanlar tarafından algılanma şeklinin sağladığı doyumun derecesidir. İş doyumuna verilen önem, örgütlerin günümüzün yoğun rekabet ortamına ayak uydurmaları ve hayatta kalarak gelişmelerini idame ettirebilmeleri için, en önemli faktör olarak değerlendirilen insan kaynağının gelişimi ve mutluluğu açısından, dikkate alınarak incelenmeye ve geliştirilmeye yönelik akılcı bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

İş doyumu kavramı, ilk olarak psikologların ilgisini çekmiş ve geliştirilen yaklaşımlarda çalışanların gereksinimleri ve değerleri, dolayısıyla beklentileri esas alınmıştır. Bu kavramın örgüt bilimcilerinin ve örgüt psikologlarının dikkatini çekmesi ve iş doyumunun, gereksinimlerin yanı sıra bireyin etkin olduğu bilişsel bir süreç sonucunda oluştuğuna dair bulgular, görece daha yakın zamana rastlamaktadır. Bu nedenle, bireyin gereksinim ve değerlerinin

esas alındığı kuramlar, klasik; bireyin kişisel özellikleri ile örgütsel değişkenlerin etkileşimini duyuş ve biliş düzeyinde inceleyen kuramlar ise, modern yaklaşımlar başlığı altında sınıflanabilir. Gerek klasik, gerekse modern yaklaşımlarda iş doyumunu yaratan faktörler söz konusu olduğunda birey-ortam uygunluğu modelleri hakimdir. Modern yaklaşımlar, birey-ortam uygunluğunu, kişisel özellikler ve iş ortamına ait koşulların bileşimi olarak değerlendirirken; klasik yaklaşımlar, ortamın bireye sunabilecekleri ile bireyin gereksinimleri arasındaki uygunluğun doyum kaynağı olduğunu öne sürmektedirler (Sun, 2002: 6).

1.2. İş doyumunu kuramları

Literatür incelendiği takdirde, genel olarak motivasyon (güdülenme) ve iş doyumunu ile ilgili olarak ortaya koyulan teorilerin, aynı kuramlar olarak ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle, motivasyon konusundaki yaklaşımları içeren kuramlar, aynı zamanda iş doyumunu kavramının incelenip anlaşılmasında da esas kabul edilmektedirler. Söz konusu kuramlar, çalışanları motive eden ve işlerinden doyum sağlamalarını etkileyen faktörleri göstermeleri bakımından önem ifade etmektedirler.

İş doyumunun neden ve sonuçlarını açığa kavuşturmak için ortaya konulan yaklaşımlar, aynı zamanda işgören motivasyonu ve lider-takipçi ilişkisi ile de yakından ilgilidir (Saal ve Knight, 1988: 300). Bu nedenle, iş doyumunu ile ilgili araştırma ve yaklaşımlar, güdülenme konusuyla iç içe ele alınmıştır.

Güdüler, organizmayı davranışa yönelten iç ve dış uyarılardır. Güdülenmenin temelinde ihtiyaçlar vardır. Bunun yanında, doyum sağlamayacağı düşünülen bir iş de isteyerek yapılmaz. Bu nedenle kişinin işinden sağladığı doyum, ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi olarak tanımlayabiliriz. Bu bağlamda da, motivasyon kuramları aynı zamanda iş doyumunu kuramları olarak ele alınmaktadır (Coşkun, 2001: 79).

Güdüleme kavramının dilimizdeki tam karşılığını ifade etmek biraz güçtür. Bu kavram, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir.

Bu terimin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak ifade edilebilir. Güdülenme de, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir (Eren, 1991: 378).

Genellikle birlikte ele alınmalarına rağmen motivasyon, çalışma ve üretme konusunda bir istek belirtirken; iş doyumu, tamamen üretkenliğe bağlı olmayan, olumlu bir duygusal durumu ifade eder. Motivasyon, genellikle amaca yönelik bir davranışla ilişkili iken; iş doyumu, amaca yönelik bir davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Şimşek, 1995: 96).

Bazen iş doyumu ile morâl kavramlarının birbirlerine karıştırıldıkları görülmektedir. İş doyumu, bireyin tutumlarına atıfta bulunurken; morâl, grup tarafından oluşturulur.

İş doyumu morâlden farklı olmakla birlikte, morâlin oluşumuna da katkıda bulunabilmektedir. Çünkü iş doyumu, işgörenin işine, işiyle ilgili faktörlere ve genel yaşamına yönelik sahip bulunduğu çeşitli tutumların sonucudur. Morâl ise daha çok, grup tarafından üretilir ve bir grup ürünüdür (Balcı, 1985: 6).

İş doyumunun üç temel boyutu vardır; bu boyutlar işgörenin işine olan duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkileri olarak sınıflandırılabilir (Terence ve Larson, 1987: 136). Birincisi, iş doyumu, iş durumuna olan duygusal tepkidir. İkinci olarak bilişsel boyutta iş doyumu, çıktıların ve beklentilerin iyi karşılanması ve aşılmasıyla belirlenir. Üçüncü olarak da iş doyumu, bir çok iş faktörleri ile ilgili unsurları temsil etmektedir. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi fırsatları, yönetim ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerdir (Reitz, 1987: 208).

Literatürde, iş doyumu ile ilgili üç teorik yaklaşıma rastlanmaktadır. Birinci yaklaşım iş doyumunu, bireyin içsel tercihlerini dikkate alan içerik teorilerine dayandırır. İkinci ve süreç teorilerine dayanan yaklaşım, iş doyumunun sebeplerini dışsal ve çevresel etkilerde arar. Üçüncü yaklaşım ise, sosyal ve bilişsel yapı teorisine dayanmaktadır (Durmaz, 2003: 9).

1.2.1. Kapsam teorileri

Kapsam teorileri, çalışan insanların ihtiyaçlarının içine nüfuz etmeyi sağlayarak, bu ihtiyaçların çalışma ortamında nasıl tatmin edilebilecekleri konusunda yöneticilere yardımcı olmayı hedefler (Şimşek, 2002: 210).

Bu teoriler, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirler. İnsanı fizyolojik ve psikolojik açılardan sürekli olarak gelişen bir varlık olarak ele alan bu teoriler kişinin, gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi ile belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır (Koçel, 2003: 636).

1.2.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel faktör, yine insanların ihtiyaçları olduğuna göre, bu ihtiyaçları ve onları giderebilecek çeşitli örgütsel araçları tespit etmek gerekmektedir. Bu yaklaşımla Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını önem derecelerine göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bu ihtiyaçları giderecek örgütsel araçları tespit etmeye çalışmıştır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 300).

Aydın (1986: 81-82), insan ihtiyaçlarının özelliklerini ve görece önceliklerini esas alan Maslow'un kuramının temel özelliklerini ve varsayımlarını aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- İnsan ihtiyaçlarını önem sırasına göre düzenlemiştir,
- İnsan ihtiyaçları hiç bir zaman tamamen karşılanamamaktadır,
- Tatmin edici düzeyde karşılanan bir ihtiyaç, davranışları güdüleme işlevini kaybeder,
- İhtiyaçlar arasında bağımlılık ve binişiklik vardır.

Tablo 1-1'de görüldüğü gibi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin sıralanmasında, biyolojik ihtiyaçlardan psikolojik ihtiyaçlara doğru uzanan hiyerarşik bir yapılanma mevcuttur.

Tablo 1-1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 300)

HİYERARŞİ SIRASI	MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ	HİYERARŞİK İHTİYAÇLARIN KAPSAMI	İHTİYAÇLARIN ÖRGÜTÇE KARŞILANMASI
1	FİZYOLOJİK	Yaşam gereksinimleri, su, yiyecek, hava, cinsellik.	Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları.
2	GÜVENLİK	Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma.	Sigorta, emeklilik, iş güvencesi, sağlıklı iş ortamı, iyi önderlik.
3	SOSYALLİK	Sevme, sevilme, ait olma, kimlik duygusu, kabul görme.	Arkadaşça ilişkiler, sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif faaliyetler.
4	SAYGINLIK	Başarı, tanınma ve statü sahibi olma.	Statü, sorumluluk, takdir etme, statüye uygun maaş.
5	KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME	Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi.	Yaratıcılık gerektiren işler, gelişme ve yükselme.

Her şeyden önce, insan biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmek için açlık, susuzluk, neslini devam ettirme gibi fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Güvenlik ihtiyaçları, ileriye yönelik belirsizlik ve riskleri en aza indirmek doğrultusunda, insanın hastalandığında ve yaşlandığında, çalışmadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı

durumlarda, biyolojik yaşamını sürdürebilecek birtakım güvenceleri elde etme çabası içinde olduğunu ifade eder (Eren, 1989: 396). Üçüncü sıradaki sosyal ihtiyaçlar işgörenlerin, birlikte çalıştıkları kişiler tarafından kabul görme, arkadaş edinme, kendini grubun üyesi hissetme, üstleriyle olumlu ilişkiler kurma ve sevilme arzularını yansıtır. Dördüncü basamakta yer alan saygınlık ihtiyacı ise işgörenin, olumlu bir imajının olması, sorumluluklarda artış, yüksek bir statüye sahip olma, başkalarından kabul, ilgi, takdir ve saygı görme istek ve beklentileriyle ilgilidir. Son ve tepedeki basamakta bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyaç kategorisi de, bireyin sahip olduğu potansiyeli tam olarak geliştirip kullanabilmesini, iş yapma beceri ve yeteneğini geliştirmesini ve daha iyi bir eleman haline gelmesini ifade eder (Şimşek, 2002: 212).

Maslow'un bu kuramı çeşitli açılardan eleştirilmiştir. Bu eleştiriler içinde en önemlisi, bütün kişilerin ihtiyaçlarını, aynı sırayı izleyen bir kalıp içine koymasına yöneliktir. Diğer bir konu olan, tatmin edilen ihtiyacın ortadan kalkacağı yaklaşımı da, bu görüşün geçerliliğinin alt kademelerdeki ihtiyaçlar için olabileceği, ama üst kademeler için kuşku verici olduğu eleştirisine uğramıştır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 300). Bazı araştırmacılar da, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını öne sürmüşlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen Maslow'un bu yaklaşımı, basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıkî olması gibi nedenlerle en çok bilinen güdülenme teorisi olmuştur (Koçel, 2003: 641).

1.2.1.2. İki faktör teorisi

Herzberg ile arkadaşları Mausner ve Synderman'ın geliştirmiş oldukları bu kuramın varsayımlarına göre işyerinde, işgörenin kötümser olmasına, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olabilen hijyenik etmenler ile, işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayıcı etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü, işyerinde hijyenik etmenlerin varlığı doyuma katkı sağlamakla birlikte, yokluğu nötr bir durum yaratmakta ve doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Herzberg hijyenik etmenleri (dışsal

faktörler) şu şekilde sıralamaktadır: İş yerindeki fiziksel koşulların yetersiz olması, örgüt politikasının iyi olmaması, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amirlerle ilişkilerin iyi olmayışı, ücret ve artışların yetersiz olması, iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler, işgörenin kişisel yaşamına saygı gösterilmemesi ve istihdam güveninin yetersizliği. İşgöreni motive eden ve işyerine daha çok bağlayıp, doyum sağlayan etmenleri (içsel faktörler) de şu şekilde sıralamaktadır: Bir işi başarmış olmanın verdiği mutluluk, başarılarından ötürü tanınma, takdir edilme, istek, tutku, bilgi ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma, yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk, kendini geliştirebilme ve terfi edebilme olanakları. Herzberg ve arkadaşlarının vurguladıkları husus, hijyen faktörlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin, işgörenin tatminsizliğine ve işinden soğumasına yol açacağıdır. Bununla birlikte, hijyen faktörlerinde sağlanan daha fazla iyileşmeler işgöreni özendirmeyecektir, yani teşvik edici özellikte olmayacaktır. O halde, hijyen koşullar sağlandıktan sonra, özendirici ve tatmin sağlayan faktörlerde sağlanan her türlü artış, işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır. Özetle, her iki cins faktör grubunun, güdülemede ayrı bir rolü vardır (Eren, 1991: 391-393).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra en çok bilinen güdülenme yaklaşımı durumundaki bu teoriyi Herzberg, iki yüz muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına dayandırmaktadır (Koçel, 2003: 641). Herzberg, kuramı için veri toplamada, kritik olay tekniğini kullanmıştır. İşgörenlerden, işlerinde özellikle kendilerini iyi ve kötü hissettikleri anları tanımlamalarını istemiştir. Buna göre, işgörenlerin işleri hakkında olumlu ve iyi şeyler hissettikleri anlardaki olaylar işin kendisiyle, yani güdüleme özelliği olan ihtiyaçlarla ilgilidir. Öte yandan, işleri hakkında kötü şeyler hissettikleri anlardaki olaylar ise, çalışma koşullarıyla yani hijyen faktörlerle ilgilidir (George ve Jones, 1996: 76).

Bu kuram, araştırma yöntemi ve herkese uygulanabilirliğinin bulunmayışı nedeniyle pek çok eleştiri almıştır. Ayrıca, kuramı test etmeyi amaçlayan araştırmalar, iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunun birbirinden bağımsız iki değişken olarak ele alınması gerektiği görüşünü desteklememiştir. Bununla

birlikte Herzberg, yöneticilerin iş doyumunu anlamaları konusunda önemli katkılarda bulunmuştur (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 303).

1.2.1.3. Başarma ihtiyacı teorisi

McClelland'ın geliştirmiş olduğu bu kurama göre işgören, üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir: İlişki kurma, güç kazanma ve başarma ihtiyacı. İlişki kurma ihtiyacı kuvvetli olan kişi, sosyal ilişkiler kurup geliştirmeye ve gruba girmeye önem verecektir. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan kişi de, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları gösterecektir. Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan kişi ise kendisine, ulaşılması güç ve çaba gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgiyi edinip yeteneğini geliştirecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Gibson, Ivancevich ve Donnely, 1979: 109). McClelland, Maslow'dan farklı olarak, güdülerin öğrenme ile kazanılacağını ve bu nedenle bireylerin olgunluk çağına bile değiştirilebileceğini ifade etmiştir (Aydın, 1986: 83).

McClelland, yirmi yılı aşkın çalışmalarında, yaşam deneyimleri sonucu geliştirilen insan ihtiyaçları ile bunların örgüt yönetimleri açısından ortaya koyabilecekleri ipuçlarını araştırmıştır. Bu çalışmalar sonucunda şu sonuçlara ulaşmıştır: Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, girişimci veya iş adamı olma yönünde eğilim göstermekte ve risk üstlenerek, bir takım işleri rakiplerinden daha iyi yapma gayreti içinde bulunmaktadırlar. Yüksek düzeyde ilişki kurma güdüsüne sahip bireyler ise, örgüt içinde bireylerin ve muhtelif departmanların çalışmalarını koordine ederek, birleştirici unsur işlevini görmektedirler; dolayısıyla bu tip bireyler, başkalarıyla olumlu çalışma ilişkileri kurabilme yetkinliğine sahiptirler. Yüksek düzeyde bir güç kazanma güdüsüne sahip bireylerde de, örgütsel hiyerarşide üst kademelere başarıyla tırmanma, başkaları üzerinde güç veya otoriteye sahip olabilme imkanlarını zorlama özelliği görülmektedir (Şimşek, 2002: 217).

Bununla birlikte McClelland, bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını ileri sürmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 304).

1.2.1.4. ViG yaklaşımı teorisi

Alderfer bu teoriyi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin bir uzantısı olarak ve üç grup ihtiyaç türüne dayandırarak geliştirmiştir. Bunlar, varolma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına; ilişki kurma ihtiyacı, Maslow'un sosyallik ihtiyacına; gelişme ihtiyacı ise, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir (Yüksel, 2000: 141).

Alderfer, Maslow'dan farklı olarak teorisini hiyerarşik değil, esnek ve geçişli bir teori olarak ortaya atmıştır. Buna göre, bir üst düzeydeki ihtiyacın güdüleyici olabilmesi için bir alt düzeydeki ihtiyacın doyurulmuş olması gerekmemektedir. Bunun yanında, her üç düzeydeki ihtiyaçlar aynı anda da güdüleme etkisine sahip olabilir (Robbins, 1998: 175). Ivancevich'e göre (1977:110) bu teori üç önerme üzerine kurulmuştur:

- Her düzeydeki ihtiyaç ne kadar az doyuma ulaştırılırsa, daha fazla güdüleyici olacaktır (İhtiyaç doyumu),
- Daha alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla doyuma ulaştığında, üst düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olmaya başlayacaktır (Arzunun şiddeti),
- Üst düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az doyuma ulaştırılırsa, alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olacaktır (İhtiyaç hüsranı).

Buraya kadar incelenen kapsam teorilerinin yaklaşımlarının genelinde dikkati çeken husus; hemen hepsinde uyulması gereken kesin bir ifadeler dizisinin varlığıdır. Kullandıkları varsayımlarda, bütün çalışanların birbirinin benzeri olduğu, bir iş yerindeki tüm görevlerin birbirinin benzeri olduğu ve her

yaklaşımın, çalışanları motive etmede en iyi yol olarak temel tek bir görüşü savunmaları gibi gerçekçi olmayan taraflar bulunmaktadır (Eren, 1991: 413).

1.2.2. Süreç teorileri

Süreç teorileri iş doyumunu, beklentiler, değerler ve ihtiyaçlar gibi değişkenlerin etkileşimleriyle açıklamaktadır. Bu teoriler iş doyumunun, hangi değişken ya da değişken kümelerinin sonucu olduğunu ve bunların etkileşerek iş doyumunu nasıl meydana getirdiğini ifade eder (Balci, 1985: 42).

Kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgili olan bu teoriler, belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorularına yanıt ararken, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerin sadece ihtiyaçlardan oluşmadığını, bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktörün de rol oynadığını düşüncesini temel almaktadırlar (Koçel, 2003: 644).

1.2.2.1. Davranış şartlandırması teorisi

Şartlandırma, disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden almış olduğu en önemli kavramlardan biridir. B.Frederic Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi, şu veya bu nedenle bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek ya da göstermeyecektir. Eğer kişinin davranışları; kendisi tarafından “haz ve memnuniyet verici” olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşarsa, o kişi muhtemelen aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından “acı verici, üzücü, hoşlanılmayan” olarak nitelenen türden ise, o kişi muhtemelen aynı davranışı tekrar göstermeyecektir (Koçel, 2003: 645-646).

Ana varsayımı “Davranış, sonuçlarından dolayı koşullandırılır.” olan bu kuram, yönetim bilminde davranış değiştirme modeli olarak kullanılmaktadır.

Buna göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli, istenmeyen davranış ise pekiştirilmemeli ya da cezalandırılmalıdır. Güdüleme, davranışın iç nedeni olurken; pekiştirme, davranışın dışsal nedeni olarak kullanılmalıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 305).

Bu durumda, bir davranışın sürdürülmesi veya bu davranıştan kaçınılması biçiminde birbirine zıt olan iki tutum söz konusudur. Belirli olumlu davranışlar göstermek ve bunları pekiştirerek alışkanlık haline getirmek için, yönetim psikolojisinde dört yöntem kullanılmaktadır (Eren, 1991: 426-428):

- “Olumlu pekiştirme”, arzulanan bir davranış gösteren bireyin, bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bunun için genellikle ödül yöntemi kullanılır.
- “Olumsuz pekiştirme”, birey tarafından yapılmış veya denenmiş davranış ya da tutumu önlemek, onu istenen davranışa yöneltmek için başvuru tedbirlerinden oluşur. Fakat bu tedbirler direkt cezalandırmayı içermez, aleni olmayan utandırma ve ayıplama şeklinde uygulanır.
- “Son verme”, bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Burada da direkt bir ceza uygulaması bulunmamakta; işgörenin, aynı davranışı tekrar etmesi durumunda, örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini anlamasının sağlanması söz konusu olmaktadır.
- “Cezalandırma” ise, istenmeyen davranışların tekrarlanmaması ve engellenmesi için işgörene uygulanan yaptırımdır. Ancak, cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırıcı gücü yoktur; işgören bazen olumsuz davranışa son verse de, olumlu davranış ya göstermeyecek veya etkin bir şekilde ortaya koymak istemeyecektir.

1.2.2.2. Beklenti teorileri

Karmaşık iş doyumu sürecini açıklayamadıklarını düşündüğü içerik kuramlarına alternatif olarak, Vroom tarafından öne sürülen bu kuram; bireyin bir amaç çerçevesinde çalışabilmesi için, amaca ulaşmak istemesi ve amaca ulaşabileceğini bilmesi gerekmektedir. Bu model, birey ile organizasyon arasındaki, amaçları gerçekleştirme doğrultusundaki ilişkiyi açıklar (Ceylan, 2002: 50).

Vroom beklentiyi, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağına ilişkin bireylerde oluşan geçici bir inanç olarak değerlendirmiştir (Balcı, 1992: 72). Ayrıca, bireylerin davranışlarının, alternatif davranışlar arasından yapılan bilinçli seçimlerin bir sonucu olduğunu ve bu bilinçli seçimlerin, özellikle inançlar ve tutumların biçimi ve algılanmasına ilişkin psikolojik süreçlerle sistematik bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Genellikle yapılan seçimlerdeki ana amaç, acıyı azaltmak ve hazzı maksimize etmektir (Pinder, 1991: 144).

Bireyi nelerin güdülediğinden ziyade, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde duran bu teoride üç ana kavram bulunmaktadır: Beklenti, araçsallık ve çekicilik. Beklenti, çabanın belli bir iş başarımına ulaştırma olasılığı olup, birinci düzeydeki iş sonuçlarına ilişkin çabalaradır. Araçsallık ise, ikinci düzeydeki iş sonuçlarına ulaşmak için, birinci düzeydeki iş sonuçlarının kullanımınıdır. Çekicilik de, işgörenin belirli bir ödül isteme derecesidir veya diğer bir ifadeyle ödülün işgörenin gözündeki değeridir. Şayet, ödülün varlığı veya yokluğu işgören açısından önemsiz ise, çekicilik sıfırdır. Bu nedenlerle, işgörenin güdülenebilmesi için belli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti); bu başarıyı ikinci düzeydeki iş sonuçlarına ulaşmak için gerekli görmesi (araçsallık) ve başarılarının sonucunda elde edeceği ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Yüksel, 2000: 142-143). Bu unsurlar arasındaki ilişki çarpımsal olarak ifade edildiği için, güdülemenin belli bir oranda gerçekleşebilmesi için, her üç unsurun da belli bir oranda mevcut bulunması gerekmektedir. Aksi halde, yani unsurlardan biri sıfır değerinde olduğunda, eyleme geçme gücü de sıfır olacaktır.

Bu modeldeki temel nokta, yöneticinin, beklenti ve çekicilik yönünden çalışanların nelere önem vermeleri gerektiğini değil; çalışanların gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamasıdır. Bu amaçla yönetici, yanında çalışan kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, deneyimlerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı biçimde öğrenmeye çalışmalıdır. Bu modelin temel katkısı, kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 307).

Lawler-Porter'ın geliştirdiği model ise, Vroom'un modelini esas almakla birlikte bu modele ilaveler yapmaktadır. Buna göre, kişinin yüksek bir gayret göstermesi, otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz; araya iki yeni değişken girer. Bunlardan birincisi, işgörenin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması; ikincisi ise, işgörenin performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmasıdır (Koçel, 2003: 651-652).

Beklenti teorileri, göreceli olarak karmaşık olmaları ve uygulamada test edilmelerinin birçok güçlükler taşıması yönlerinden eleştiri almışlardır. Diğer bir eleştiri de, bireylerin herhangi bir davranış göstermeden önce, bu derecede ayrıntılı mantık hesaplamaları yaptıkları konusundaki şüphe üzerinedir.

1.2.2.3. Eşitlik teorisi

Homas, daha sonra da Adams tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alış-veriş süreci olarak nitelemektedir. Kuram, çalışan kişinin eğitim düzeyini, deneyimini, becerilerini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık, ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları ve statü simgeleri gibi unsurları da, örgütün çalışanlara verdiği ödüller olarak nitelendirilmektedir (İncir, 1990: 12).

Adams, A.B.D.'nin General Electric şirketinde güdüleme konusunda yapmış olduğu araştırmalar sonucunda; bireylerin, sağladıkları katkılar karşılığında kendilerine verilen ödüllerle, başkalarına verilen ödülleri daima

karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin, benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için, ödül ve katkı arasındaki oranları karşılaştırırlar; eğer bir eşitsizlik söz konusuysa, adaletin bozulduğuna dair bir dengesizlik hali algılamaya başlarlar (Eren, 1991: 424).

Oranların eşit olmadığı durumlarda işgörenler, doyumsuzluk algıladıklarından eşitliği sağlamak için güdülenmektedirler. Oranlar eşit olduğu zaman ise işgörenler, iş doyumunu sağlayarak girdi ve çıktılarının mevcut oranını idame ettirmek için güdüleneceklerdir. İşgörenler çıktıların artmasını isterlerse, girdilerini artırmak için güdüleneceklerdir. Adams, eşitsizlik durumunda işgörenin rahatsız olacağını ve bu durumu ortadan kaldırmak için şu yollara başvuracağını ileri sürmektedir (Güney, 2001: 235):

- Girdileri değiştirir (çabasını azaltabilir),
- Kendi çıktılarını değiştirmeye çalışır (ücret artışı talebi),
- Diğer kişinin çıktılarını değiştirmeye çalışır (daha çok iş yaptırabilir),
- Kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirebilir,
- Savunma mekanizmaları geliştirebilir (eşitsizliğin geçici olduğunu düşünebilir),
- Eşitsizlik durumundan uzaklaşır (iş bırakabilir veya devamsızlık yapabilir).

Adams'ın yaklaşımında, bireyin beklenti düzeyi üzerinde durulmadan, çaba ile ürünün birbirine olan oranı, doyum ya da doyumsuzluk kaynağı olarak ele alınmaktadır. Fakat bununla birlikte, aşırı derecede ödüllendirilen bir çalışan doyumsuz olabileceği gibi; arkadaşları ile aynı miktarda iş yapmasına karşılık, onlardan daha fazla ücret ya da prim alan bir çalışan da aynı şekilde doyumsuzluk yaşayabilir (Jewell ve Siegall, 1990: 48).

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler, örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların oluşturabileceği olumsuz etkiler açısından önemlidir. Fakat, bireylerin algı ve değerlendirme açısından

farklı yaklaşımlar göstererek öznel davrandıkları dikkate alınırsa, nesnel bir denge kurmanın çok güç olduğu görülebilir (Eren, 1991: 425).

Özetle, sosyal karşılaştırma olayına dayanan eşitlik kuramı, bireylerin, iş'te kendilerine eşit olarak davranılması gerektiği arzusu ve amacı ile tatmin oldukları görüşünü ileri sürmektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 4).

1.2.2.4. Amaç teorisi

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen bu model, davranışın temel nedeninin, bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını öne sürer. Yine bu yaklaşıma göre, birey bir işe başladığında amacına ulaşınca kadar çalışır. Amaç modelinde, niyetler özel bir önem taşır ve davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 308).

Bireylerin belirlediği amaçlar, onların güdülenme derecelerini de belirlemektedir. Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen kişi, elde edilmesi daha kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesine dayanmaktadır (Koçel, 2003: 655).

Bireylerin amaçlarıyla davranışları arasındaki ilişkiyi esas alan ve bu nedenle amaçların iş başarımını da belirleyeceğini kabul eden bu teori, amaca ilişkin özelliklerle iş başarımı arasındaki ilişkiyi şu şekilde incelemiştir (İncir, 1990: 12-13):

- Amaç ne kadar belirgin olursa, iş başarımı da o kadar artmaktadır,
- Amaçlar güçleştikçe iş başarımının arttığı gözlenmiştir,
- Amaçların iş başarımını artırması için, işgörenler tarafından benimsenip kabul edilmesi gerekir,
- İşgörenlerin, kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarımını artırmaktadır,

- İşgörenlere, yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, iş başarımını artırmaktadır.

Tablo 1-2 : Kapsam ve Süreç Teorilerin Özellikleri (Chruden ve Sherman, 1980: 274)

TEORİ GRUBU	TEORİ ADI	AĞIRLIK NOKTASI VE KATKISI
KAPSAM TEORİLERİ	İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler, belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranırlar.
	Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel güdüleme faktörüdür. Ancak bazı faktörlerin güdüleme etkisi yoktur, fakat güdülemenin varlığı için gereklidir.
	Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı, büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
	VİG Yaklaşımı Teorisi	Kişiler, kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
SÜREÇ TEORİLERİ	Davranış Şartlandırması Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile devam etmesi arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
	Beklenti Teorileri	Kişiler, iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçerler. Ayrıca, sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptirler.
	Eşitlik Teorisi	Kişiler, kendi sarf ettikleri gayret ve sonucunda elde ettikleri sonuçları, başkalarınınkilerle karşılaştırırlar.
	Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve güdülenme arasında ilişki vardır.

Güdüleme konusunda literatürde geçen ve günümüzde yöneticiler tarafından kullanılabilecek kapsam ve süreç teorileri ana hatlarıyla yukarıda açıklanmıştır. Bu teorilerin güdüleme konusuna yapmış oldukları katkılar Tablo 1-2’de toplu olarak gösterilmiştir (Chruden ve Sherman, 1980: 274).

1.2.3. Sosyal ve bilişsel yapı teorisi

Bilişsel stil kavramı, bireylerin algılama ve düşünsel süreçlerindeki farklılıkları ifade etmektedir (Merriam ve Caffarella, 1991: 159). Herman Witkin, alan bağımlılığı ve alan bağımsızlığı şeklinde iki bilişsel stil tanımlamıştır. Alan bağımlı stilde, kişinin algısı çevrenin yapısal özellikleri tarafından güçlü bir şekilde baskılanmıştır. Bu nedenle alan bağımlı birey, algılamalarında ön planı çevresel bağlamdan ayrı tutamazken; alan bağımsız birey, algılamalarında böyle bir ayrımı gerçekleştirebilir. Bilişsel stiller, bireyin entelektüel etkinliklerinde, beden kavramında ve ayrı kimlik hissinde belirgin farklılıklara yol açar. Bu nedenle bireyler, yukarıdaki üç unsur açısından farklı özelliklere sahiptirler (Yalom, 2001: 250-251):

- Alan bağımlı bireyler, bir unsurun ilgili olduğu bağlamdan soyutlanmasını gerektiren problemleri çözmede, alan bağımsız bireylerden daha başarısızdırlar.
- Alan bağımlı bireyler, kendi bedenlerine ilişkin algılamalarını ifade etmekte başarısız olurken; alan bağımsız bireyler, algılamalarını daha tutarlı bir biçimde ifade edebilmektedirler.
- Alan bağımsız bireyler, gereksinimleri, duyguları ve tutumları konusunda çevreden bağımsız bir farkındalığa sahipken; alan bağımlı bireyler, bu hususların tanımlanmasında dış kaynakları referans almaktadırlar.

Bireyi diğer insanlardan farklı kılan özelliklerinden biri de, sahip olduğu “değerleri”dir. Çünkü, bireylerin vereceği kararlarda, benimsemiş olduğu değerlerin rolü büyüktür. Değerler, bireyin alternatif davranış şekillerinden

birini seçmesi ve yargıya varması için sahip olduğu normatif standartlardır (Elizur, 1984: 379).

Farklı bilişsel stillere sahip bireyler, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da farklı olarak algırlar. Örneğin, bağımsız, özerk çalışmaya özendirme ve rutin kararların işgörenlere bırakılması gibi bir uygulama, alan bağımsız işgörenleri memnun ederken; alan bağımlı işgörenlerde, başka karar odakları arayışına yol açabilir. Yine alan bağımsız bireyler, alan bağımlı bireylere göre, performanslarına yönelik geribildirimlere daha az ilgi gösterirler ve daha az onay beklentisi içerisindedirler. Alan bağımlı bireyler örgüt yönetiminden, görevlerine ve bunların uygulanmasına yönelik ayrıntılı bir reçete beklerken; alan bağımsız bireyler için genel hatları belirlenmiş bir görev tanımı yeterli olabilmektedir. İşgörenlerin bilişsel stillerinin tespiti, özelliklerine uygun güdüleme tarzlarının tespitine yönelik bilgilerin edinilmesi açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte, bireylerin bu iki kavram arasına sıkıştırılamayacak kadar çeşitli ve farklı özelliklere sahip olabilecekleri de göz ardı edilmemelidir (Argon ve Eren, 2004: 145).

1980'li yılların sonlarına doğru ve 1990'larda, geleneksel kuramları karşısına alarak gelişen ve bireysel özellikleri dikkate alan bazı kuramlardan söz edilebilir: Staw, Bell ve Clausen (1986), doyumun bireysel boyutunun gözden çıkarıldığı düşüncesinden hareketle yaptıkları araştırma sonucunda, bireysel eğilimlerin iş tutumlarını etkileyeceğini savunmuşlardır. Staw ve diğerleri, işlerin karmaşık uyarıcılar olduğu ve bilişsel bir manipülasyona tabi olduklarını kabul etmekle birlikte, bireylerin olumlu ve olumsuz duyuş eğilimlerini iş ortamına taşıdıklarını, iş ortamlarındaki bilgiyi bu eğilimleri doğrultusunda işlediklerini ve sonuçta iş doyumunu ya da doyumsuzluğu yaşadıklarını söylemişlerdir. Buradan, bireylerin duyuşsal eğilimlerinin, yaşamdaki uyarıcıları olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmelerini sağlayan genel bir yönelim olduğu anlaşılmaktadır. Bu kuram, çalışanların duyuşsal eğilimlerinin, iş doyum düzeylerini önemli derecede etkilediğini ileri sürmektedir (Sun, 2002: 27).

Bu kuramın geliştiricilerinden biri olan Brief (1998: 88), bireyi, çevresindekileri içsel niteliklerinden (kişilik özellikleri, vb.) hareketle yorumlayan ve onlara anlam yükleyen bir özne olarak görür.

Brief'e göre, dışsal koşullar her defasında bireyin kişisel süzgecinden geçirilerek yorumlanır. Örneğin, nesnel bir değişken olarak ücret yerine; tatminkârlığı ve hakkaniyeti birey tarafından ve kendi kişiliğinden hareketle belirlenen bir ücretten söz etmek daha anlamlıdır. Ancak burada, "dışsal koşullar" boyutu da dikkate alınmaktadır. Bu doğrultuda Brief, iş doyumunun, bireylerin işlerini nasıl yorumladıklarına bağlı olarak etkilendiğini ve bu yorumların, kendi kişilikleri ile işlerinin nesnel koşullarının bileşiminden oluştuğunu söylemektedir. Bunun sonucunda, bireyin kişisel özelliklerinden hareketle oluşturduğu algısı içinde yer alan bir dizi değişkeni dikkate almak mümkün olabilecektir. Brief, bu değişkenleri bilişsel ve duygusal olarak ayırmanın gerekli ve yararlı olduğunu iddia eder (1998: 90).

Brief'in tümleşik modeli, bireyi ve bireyin hem içinde röl alıp hem de etkilenebileceği durumları hesaba katması açısından, iş doyum modelleri arasında şu ana kadar önerilen en akla yatkın yaklaşımın; bireyin duyuş, tutum ve davranışlarını, bireysel ve grup analizi düzeyinde inceleyecek tümleşik modeller olabileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, bu modelde, tutumların hem bilişsel hem de duygusal değerlendirmeler olduklarının belirtilmesine rağmen, bireylerin bir değerlendirme yaptıkları zaman, bunun ne kadarının biliş ne kadarının duygu düzeyinde olduğunu anlamamanın zor olacağı açıktır.

Bu durumda, iş doyum kavramını, bireylerin işlerini ve iş ortamlarında olup bitenleri, kendi içsel niteliklerinden hareketle yorumlayıp, onlara anlam yükleyerek değerlendirmelerinden kaynaklanan olumlu bir duygu durumu şeklinde tanımlamanın doğru olacağı değerlendirilmektedir.

Bu teorilerin bir kısmı, iş doyumunu, işgörenlerin işleri hakkında değerlendirme yaparken kullandıkları süreçlerden, sadece bilişsel süreçleri tanımlayarak açıklamaya çalışmakta; işgörenlerin, gözlemledikleri olaylara

bağlı olarak inanç ve tutum geliştirdiklerini öne sürmektedirler. Staw (1984) iş tatminini sosyal-bilişsel yapı görüşüyle incelerken, duyguların ve ruhsal durumun davranış üzerindeki etkilerini yok sayan endüstriyel ve örgütsel psikologları eleştirmektedir. O'Reilly ve Caldwell yaptıkları araştırmada (1979), duygusal tepkilerin, çalışanların işlerine karşı tutumlarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Landy de (1985) araştırmaları sonucunda, duygu genel teorilerinin, iş tutumlarını açıklamada ve anlamada yararlı olduklarını ve kullanılmalarını teklif etmiştir (Saal ve Knight, 1988: 310-311).

İş doyumu ve güdüleme konuları hakkında bir çok kuram geliştirilmiştir. Ancak bu kuramların hiç biri, tam ve evrensel anlamda tek başına benimsenebilecek düzeyde değildir. Her bir kuram, insan davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırarak, sadece belli bir bakış açısını yansıtmakta ve nihayetinde doyurucu bir model sunmaktan uzak kalmaktadırlar. Zira insan davranışları, bu kuramlardan birisinin çerçevesi içine oturtulacak derecede basit değildir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 300).

Kişilerin güdülenmesi, bireysel olarak farklı faktörlerden etkilenebilmektedir, zira bireylerin farklı kişilikleri vardır. Bu kişilik olgusu, bireyin işini yapma biçimini, iş yerindeki diğer bireylerle etkileşimini ve iş başarısını büyük ölçüde belirlediğinden, iş başarısı ve tatmini açısından bireylerin duygu, davranış, değer ve tutumları önem kazanmaktadır (Can ve Tecer, 1978: 204).

Bu tez çalışmasında iş doyumu açısından esas alınan temel yaklaşım, hem bilişsel hem de duygusal algılamaların, çalışanın bireysel iş doyumu üzerinde etkili olduğu savını öne süren sosyal ve bilişsel yapı teorilerine yakın olmakla birlikte; çalışanların tutum ve davranışlarının, bilişsel süreçlerinden daha çok duygusal beceri kapasitelerinden etkilendiği düşüncesine dayanmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile işlerinden algıladıkları iş doyumu arasında doğrusal bir ilişki olmalıdır.

1.3. İş doyumuna etki eden faktörler

Bütün tutumlarda olduğu gibi, bir işgörenin iş doyum düzeyi de kişisel deneyimlerinden etkilenir. İşgörenin tutumları, işin kendisinden etkilenirken, aynı zamanda diğer işgörenlerle olan iletişiminden de etkilenir. İşgörenin bir iş hakkındaki beklentileri, onun işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesini önemli ölçüde etkilemektedir (Durmaz, 2003: 3).

İş doyumu konusunda önemle üzerinde durulması gereken bir konu da, farklı kişilik özelliklerine göre iş tatmini yaratılması gerekliliğidir. Kişilik özellikleriyle birlikte zaman faktörü de, iş tatminiyle ilgili algılar açısından önemli bir etmendir; aynı kişi zaman içinde değişen ilgileri nedeniyle aynı şekilde işinden tatmin olmayabilir. Aynı şekilde, işe yeni başlayan biriyle kıdemli bir çalışan farklı iş tatmin düzeyinde olabilir. Bununla birlikte, kişinin işe girerkenki beklentilerinin, iş tarafından ne derecede karşılandığının da iş doyumunu etkilediği bir gerçektir (McAfee ve Champagne, 1987: 41).

Çok boyutlu bir kavram olan iş doyumuna etki eden faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

1.3.1. İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler

İş doyumunun oluşumunda üç bireysel bileşen bulunmaktadır. Bunlar duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak ayrılmaktadır. Duygusal bileşen, belirli bir nesne ile ilgili, göreceli ve devamlı bir duygudur; bu nesne bir insan, grup, kurum veya soyut bir şey olabilir. Bilişsel bileşen, kişinin tutum nesnesi hakkındaki inançlarından oluşur. Bir tutumun inanç yönü ile duygu yönü birbirini etkiler; tutum ve inançlar daima birlikte bulunur. Ancak tutumla ilgili olmayan inançlar da vardır; bunlar da “kanı” olarak adlandırılırlar. Davranışsal bileşen ise, duygu veya konuya uygun olarak hareket etme eğilimidir (Clifford, 1995: 364).

Aynı işyerinde ve aynı görevde çalıştıkları halde, bazı çalışanların, işlerinden diğerlerine göre daha çok doyum sağlamaları, kişisel bazı özelliklerin iş doyumunda rol oynadığını göstermektedir.

1.3.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar, kadınlarla erkekler arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Her iki cins için de prestij, gelir, özerklik ve öğrenme olanakları iş doyumunun ağırlıklı belirleyicileri olmaktadır. Ancak bu durum, kadınlarla erkeklerin işleriyle ilgili duygularının aynı olduğu anlamına gelmemektedir. Kadınların ev işlerindeki ve annelik sorumlulukları bir röl çatışmasına yol açmakta, bu nedenle pek çok kadın, sorumluluğu az olan ve böylece çatışmayı azaltan işleri tercih etmektedir. Fakat bu tür işlerde de, sahip oldukları yetenek ve becerileri tümüyle kullanamamaktadırlar. Bu nedenle, hem seçilen işlerin çeşitliliğinin hem de iş hayatına hazırlanırken alınan eğitimin niteliğinin, erkeklerin lehine bir fark yaratacağı açıktır. Bütün bu unsurlar bir arada düşünöldüğünde, kadınların iş doyumlarının daha farklı olması beklenmektedir. Kadınların iş doyumlarının daha düşük olduğunu ileri süren bazı araştırmalar, bunu kadınların eşlik ve annelik rollerinin daha öncelikli olmasına bağlamıştır (Hulin ve Smith, 1976: 174).

Bazı araştırmalar ise, kadınlarla erkekler arasındaki iş doyum farklılıklarının tutarsız olduğunu ortaya koymuştur. İşe, kariyer olanakları için giren kadınlar ile aileye destek için giren kadınlar arasında iş doyumunu açısından fark vardır. Bununla birlikte, kadınların aynı işte erkeklere göre daha az ücret almaları ve daha az terfi fırsatlarının olması iş doyumlarını düşürmektedir (Schultz ve Schultz, 1990: 278). Ergin (1997) ve diğeri bazı araştırmacılar, iş doyumunun bütün boyularında, erkeklerin iş doyumunu ortalamalarını kadınların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek bulmuştur (Demirci, 2003: 20).

1.3.1.2. Yaş

Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre, işe yeni başlayan 19-22 yaşları arasındaki gençlerin, işe büyük bir coşkuyla başlamalarına rağmen, 30'lu yaşlarda işlerindeki hem performansları hem de iş doyumları düşmektedir. Bu yaştan sonra da, tekrar artarak devam etmektedir. Bu

araştırmalar, yaş ılerledikçe iş doyumunun arttığını göstermektedir (Bass, 1972: 73).

Spector (1997: 26), iş doyumunun yaşla birlikte artmasını iki nedene bağlamaktadır: Birincisi, yaşla birlikte artan ücret ve ödül gibi daha iyi imkanlar iş doyumunu artırmaktadır. İkinci olarak da, artan yaşla ve deneyimle birlikte insanlar, işten beklentilerini daha gerçekçi düzeylere çekerek işlerine daha iyi uyum sağlamakta ve yaşlandıkça hem iş hem de genel yaşam doyumlarını artırmaktadır.

Mesleğin son safhalarına ve emekliliğe yaklaştığa, terfilerin daha az sıklıkta olması ve emeklilik gerçeğiyle yüz yüze kalınması nedeniyle iş doyumunu azalmaktadır (Newstrom ve Davis, 1993: 197).

Özetle, alışanların yaşları ılerledikçe başlangıçtaki durumlarına göre işlerinden daha fazla doyum sağladıkları ifade edilebilir; çünkü, beklentiler artık daha alt düzeyde ve gerçekçidir. Aynı zamanda, kendilerini yapmış oldukları işin koşullarına göre ayarlamasını öğrenmişlerdir.

1.3.1.3. Mesleki konum ve hizmet süresi

Çalışanların kıdem ve deneyimleri arttığa, daha iyi mevkilere gelebilme imkanları da artmaktadır; bu da çalışanların işlerinden daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır. Araştırmalar, yöneticilerin iş tatmininin yönetici olmayanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Reitz, 1987: 213).

Kişilerin deneyimleri arttığa işlerine olan uyumları da artmakta, bununla birlikte işten aldıkları doyum da yükselmektedir. İşlerine yeni başlayan kişilerin, yükselme ve iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması; iş seçimi ve iş güvencesine ilişkin kuşkularının bulunması nedenleriyle, işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır (Davis, 1984: 302).

İş doyumunu üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen en tutarlı bulgulardan biri de, yapılan işin düzeyi ne kadar yüksekse, kişiye sağladığı

doyum da o kadar yüksektir. Ayrıca, kendi işlerinde çalışanların iş doyum düzeyleri de, başkalarına ait işlerde çalışanlara göre daha yüksektir; bunun nedeni de, örgütsel hiyerarşide yüksekte yer almalarından ötürü başkalarından emir almamalarıdır (Korman, 1971: 157).

Çalışanların, hizmet süreleriyle birlikte meslekî kıdemleri de artmaktadır. Bu da, daha iyi ücret, daha iyi çalışma koşulları ve yeteneklerin tamamını işlerinde kullanabilme imkânlarıyla beraber iş doyumunu da artırmaktadır.

1.3.1.4. Eğitim seviyesi

Bazı araştırmalar, eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin ters yönde olduğunu göstermiştir. Buna göre, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, daha yüksek beklentilere sahip olup, işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedirler. Genellikle çoğu iş de bu beklentiye cevap vermediğinden, bu gruptaki çalışanların iş doyumları da düşük olmaktadır (Schultz ve Schultz, 1990: 281).

Bazı durumlarda da, eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliği yaşadıkları görülmüştür; bazen de yüksek ödüllere daha çok ulaşma ve daha yüksek ücret alma imkânları söz konusu olduğundan, iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Ulusoy, 1993: 23).

Bu durumda, iş doyumunu ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkinin bir belirsizlik taşıdığı ifade edilebilir.

1.3.1.5. Kişilik

Doğumundan ölümüne kadar geçen zaman içinde insan, belirli gelişim dönemlerini tamamlayarak kişiliğini geliştirir. Doğumla gelen biyolojik özelliklere, yaşadığı topluma uyum sağlayabilecek kültürel ve psikolojik özellikler ekleyerek kişiliğini tamamlar (Kasatura, 2003: 175).

Kişilik, insanların işleri hakkında nasıl düşünüp ve neler hissettiklerinin bir belirleyicisidir. Çalışanın kişiliği, işi hakkındaki düşüncelerinin ve duygularının olumlu veya olumsuz oluşunu belirler. Yapılan araştırmalar, içe dönük bireylere oranla, dışa dönük bireylerin daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını ortaya koymuştur (George ve Jones, 1996: 70).

Yapılan araştırmalar, öz benlik duygusunu gerçekleştirmiş ve kendine güvenen çalışanların işlerinden daha çok doyum sağlarken; mücadele isteyen işlere daha çok değer verdiklerini, başarıya daha çok güdülendiklerini, daha yüksek sorumluluk almaya istekli olduklarını, övülmeye ve onaylanmaya daha az gereksinme duyduklarını, eleştiriden daha az etkilendiklerini ve işi ile ilgili çatışmalara daha az düştüklerini göstermiştir (Davis, 1984). Bunun yanında, daha esnek ve daha kararlı olabilen ve üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen ya da geldiği düşük sosyo-ekonomik düzey engellerini yenebilen çalışanların, işlerinden daha çok doyum sağladıkları söylenebilir (Balcı, 1985: 22).

Kimi çalışanlar, kişilik olarak daha sakin ve uzlaşmacı bir yapıda iken, diğer kısmı mücadelecı veya inatçı bir kişiliğe sahip olabilmektedir. Bazı çalışanlar, amirlerinin isteklerini aynen yerine getirmenin, kendisinin asli görevi olduğunu düşünerek, verilen görevi başardığında doyuma ulaşır. Bazı çalışanlar ise, işlerinde bağımsız olmayı, inisiyatif kullanarak kararlara katılabilme yetkisi isteyebilirler ve ancak bu istekleri karşılandığında doyuma ulaşabilirler (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 330).

İş doyumuyla ilişkili iki temel faktör daha mevcuttur; yabancılaşma ve denetim odağı. İşine yabancılaşma düzeyi düşük ve içsel denetim odağına sahip işgörenler, yüksek iş doyumunu ve işe katılıma sahiptirler. Başarı arzusu yüksek olanlar, sıkı çalışıp işlerini ciddiye alırlar ve bu kişiler iş doyumuyla pozitif ilişkili olup, yüksek performans gösterirler. Sabırsız olan ve zaman baskısını üzerlerinde hisseden işgörenler ise düşük seviyede iş doyumuna sahiptirler (Schultz ve Schultz, 1990: 280).

1.3.2. İş doyumunu etkileyen kurumsal faktörler

İş doyumunu konusunda, çalışanların kişisel özellikleriyle birlikte, çalıştıkları örgütlerin ve yaptıkları işlerin özellikleri de önemli rol oynamaktadır.

İş özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: Örgüt politikası, yönetim, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş güvenliği, ücret, çalışma şartları, işin özel hayata etkisi, başarı ve tanınma imkânı, sorumluluk, yükselme imkânı, meslekî ve kişisel gelişim fırsatları ve işin kendi doğası (Reitz, 1987: 212).

Araştırmalar sonucunda bu iş doyum kaynakları birbirleriyle kıyaslandığında, ücret ve işin kendisinin en önemli iş doyum kaynakları oldukları görülmüştür. Terfi olanakları ve yönetim daha az önemli iş doyum kaynakları iken; çalışma şartları ve çalışma grubunun etkisinin oldukça az olduğu ifade edilmektedir (Feldman ve Arnold, 1983: 193).

İnsanların çoğunluğu, iyi ücret aldıkları, kendilerini güvende hissettikleri ve kendilerine gelecek sağlayan işlerde daha doyumlu olmaktadır (George ve Jones, 1996: 72).

1.3.2.1. İşin kendisi

İşin kendisi, iş doyumunu açısından en önemli kaynaklardan birisidir. İşin kendisini, beş ayrı temel özelliğini ele alarak inceleyebiliriz. Bu özellikler, Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen “iş teşhis araştırması”nda şöyle belirtilmiştir (Reitz, 1987: 216):

- Otonomi : İşin yapılması sırasında, çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder; yönetimin yakın ve sıkı denetimi ile bozulur.
- Görev kimliği : Çalışanın, işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülür; işin sadece bir bölümünü yapan çalışanların görev kimliği daha düşüktür.
- Görevin önemi : İşin, diğer insanlar, iş arkadaşları ve müşteriler tarafından ne kadar önemli olarak algılandığıdır.

- Beceri çeşitliliği : İşin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.
- Görev geri bildirimi : Çalışanın, işteki performansı hakkında aldığı geri bildirimin, ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

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

Aşırı ya da yetersiz uzmanlaşma ve standartlaşma, düşük iş doyumuna neden olmaktadır. İş standart değilse ve işgören de uzmanlaşmış değilse, işgören işi nasıl yapacağını bilemez ve zorlanır. Yine iş, sürekli tekrar eden ve sıkıcı nitelikteyse, işgören bu durumdan olumsuz etkilenir. Bu değişkenlerin ılımlı düzeyde olması ise, yüksek doyum sağlar. Ayrıca, çalışanın, iş sorumluluğu yani rol belirginliği net ise ve işini nasıl yaptığını dair aldığı geribildirimler doğru ve sık ise, iş doyumunu da artar (Terence ve Larson, 1987: 140).

1.3.2.2. Örgütün sosyal imajı ve çalışma koşulları

Her örgütün, dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Bireyler, çevreden kabul gören ve özellikli olarak algılanan örgütlerde çalışmayı tercih edip, bu tür örgütlerde çalışmaktan doyum sağlarlar (Erdoğan, 1996: 243).

Bazı araştırmalar, çalışma koşulları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymakta; çalışma ortamındaki temizlik, havalandırma, ısı, nem, ışık, gürültü, çalışma saatleri, teknoloji ve diğer çalışma araçları gibi faktörlerin iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler.

İşin birey için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları, hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapmak açısından önemlidir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, iç açıcı, modern, yeterli araç ve gerecin bulunduğu işyerlerinde çalışmayı tercih etmektedir (Erdoğan, 1996: 245).

Diğer iş doyum kaynakları ile karşılaştırıldığında, çalışma koşulları, iş doyumunu üzerinde daha az etkilidir. Bunun nedeni ise, fizikî şartlara karşı çıkan çalışanların, daha farklı konulardaki hayal kırıklıklarından dolayı fiziksel şartları sembol olarak kullanabilmeleridir. Bu hayal kırıklıkları, kişisel ya da yönetime güvensizlik gibi konulardan kaynaklanabilmektedir. Bu hayal kırıklıklarının ortadan kaldırılması ile, fiziksel şartlar konusundaki şikayetlerin de yok olduğu gözlenmiştir (Feldman ve Arnold, 1983: 198).

Aynı şekilde, Luthans (1995: 128)'a göre de işgörenler, çok kötü olmadıkları sürece çalışma koşullarına pek önem vermezler. Çalışma koşullarından şikayet olması, aynı zamanda başka problemlerin de var olduğunu göstermektedir.

1.3.2.3. Çalışma arkadaşları

Çalışma grubu, çalışanın iş doyumunu için temel kaynaklardan biridir. Grup üyelerinin birbirleriyle ilişkisi buna olanak sağlar. Tek başına çalışmak, insanları yalnızlığa ittiği için, bu kişilerin işlerini sevmemeleri daha olasıdır. Bu nedenle, birbirleriyle iyi iletişim ilişkileri yürütemeyen çalışanların iş tatminsizliği artmakta ve işlerini terk etme eğilimi içine girebilmektedirler. Ayrıca, grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları, daha büyük bir iş doyum kaynağı yaratmaktadır. Çalışanların, çevrelerinde aynı tutumda iş arkadaşlarına sahip olması, günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmakta ve kendine özgü bir benlik kavramı doğurmaktadır. Diğer bir deyişle, grubun diğer üyeleri tarafından kabul görmek, çalışanın iş doyumunu artırmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983: 196-197).

Çalışma grubunun doğasının da, iş doyumunu üzerinde etkisi vardır. İşbirliğine yatkın ve dost canlısı çalışma arkadaşları, işgörene rahatlık sağlayarak, ona destek, tavsiye ve yardımda bulunurlar. Bu türdeki çalışma arkadaşları, işi daha eğlenceli ve doyum sağlayıcı hale getirirken; işgörenlerin geçinememesi halinde ise iş tatminsizliği ortaya çıkar (Luthans, 1995: 127). Ayrıca, çevresinde iş doyumsuzluğu içinde olan çalışma arkadaşlarına sahip yeni işgörenler, işinden doyum sağlayan çalışma arkadaşlarına sahip olanlara göre daha doyumsuz olmaktadır (George ve Jones, 1996: 72).

Ayrıca, amirler ve yöneticiler tarafından aşırıya kaçmayan tarzda orta düzeyde gerçekleştirilen denetimlerin, aynı zamanda yapıcı, anlayışlı ve dostane olması; işgörenlerin kendilerine ve fikirlerine değer verilmesi, iş doyumunu artırmaktadır (Robbins, 1998: 152).

Birey sayısı daha az olan çalışma gruplarında görev yapanların iş doyumunu artmaktadır. Özellikle, işin çok tekrarlı ve can sıkıcı olduğu durumlarda, çalışma arkadaşları ile uyumlu ilişkiler, iş doyumunun en önemli kaynaklarından biri haline gelmektedir (Can Baysal, 1996: 128).

Yine bazı araştırmalar, iş yerindeki kişiler arası çatışmalardan kaynaklanan kızgınlık duyguları ve rahatsızlıkların; iş doyumuyla birlikte, hem iş hayatı dışındaki kişiler arası ilişkileri, hem de genel yaşam doyumunu olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (Tezer, 1994: 2).

1.3.2.4. Ücret

Geçtiğimiz 20. yüzyılın başlarında, çalışanları güdüleme konusundaki temel yaklaşım “havuç ve değnek” yöntemi idi. Daha sonraları, para ile verimlilik arasında kurulan ilişkinin yeterli olmaması üzerine, güdüleme ve doyum sağlamanın dayandığı temeller de değişmeye başladı. Bilimsel yönetim anlayışının, çalışanın davranışını yönlendiren temel teşvik aracı olarak ücreti görmesinin isabetsizliği, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinden de rahatlıkla anlaşılabilir; çünkü hiyerarşinin üst basamaklarına çıkıldıkça, parasal teşvik araçlarının etkisi kaybolmaktadır (Can ve Tecer, 1978: 204).

Fakat yukarıdaki açıklamalar, ücret unsurunun örgütler tarafından artık bir teşvik aracı olarak kullanılmadığını da işaret etmemektedir; sadece, çalışanları güdülemede ve iş doyumlarını yükseltmede kullanılabilecek temel araç olarak tek görülmesinin yanlışlığını vurgulamaktadır.

Günümüz araştırmalarına göre işgörenler, yüksek ücret aldıklarında daha doyumludurlar. Fakat, çalışanların bu değerlendirmeyi yaparken almış oldukları referans değerler de önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, aynı işi yapan diğerleriyle kendilerini kıyasladıklarında, ücretlerini eşit ya da daha yüksek algıarlarsa doyumları yüksek olur; bu durumda iş doyumunda, ücretin gerçek değeri fazla önem taşımamaktadır (Terence ve Larson, 1987: 141).

Güdüleme kuramlarının bütüncül açıklamalarına karşılık, ücret tatminini açıklayan modeller, yalnız ücret ile birey arasındaki ilişkiyi temel almışlardır. Ücretin bireysel açıklanmasında, beklenti kuramının önemli bir yeri vardır. Eşitlik kuramına göre ise, girdi ve çıktıların bir karşılaştırmasını yapan işgören, girdiyi, çabayı ve karşılığında alınan ücreti inceler. Şayet işgören, kendisi ile aynı nitelik ve nicelikteki işi yapan diğer çalışanlardan daha az ücret aldığını algıarsa tatminsizlik yaşar (Ataay, 1987: 110).

Bunun yanında, iş yaşamında her çalışan para veya ücrete aynı değeri vermeyebilir. Örneğin, bazı çalışanlar, az sorumluluk ve az çalışma saati karşılığında fazla ücret talep etmeyebilirler. Ücret düzeyindeki bireysel farklılıklar, işgörenlerin özellikle fazla mesaiye olan tepkileriyle açığa çıkar; bir grup işgören fazla mesai yoluyla fazla para kazanmayı isterken, diğer bir grup işgören ise fazla mesaiden aktif olarak kaçınabilmektedir (Johns, 1983: 111).

Adaletli ve işgörenlerin beklentilerine uygun ücret sistemleri, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Fakat bunun için ücretin, işin talepleri, işgörenin bireysel becerileri ve toplumsal ücret standartları temel alınarak belirlenmesi gerekmektedir (Durmaz, 2003: 40).

1.3.2.5. Yönetim ve liderlik tarzı

Bir araştırmaya göre, iş doyumunu yordayan en önemli değişkenin işletme politikaları olduğu, genellikle daha önemli olduğu düşünülen ücretin ise sıralamada daha alt sıralarda yer aldığı tespit edilmiştir (Şahin ve Durak Batıgün, 1997: 68).

Yönetim tarzı ve liderlik, çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu üzerinde iki boyutta etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışan merkezli olmaktır; yöneticilerin, personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş doyumunu artırmaktadır. İkinci boyut ise, karar verme süreçlerine çalışanların da katılımıdır; bu katılım da iş doyumunu artırmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983: 196).

Yöneticilerin, çalışana dostça davranması ve samimi olması, çalışanın sağlığına ve kişisel sorunlarına eğilmesi ve çalışanın iş dışı problemleri ile de ilgilenmeleri durumunda, iş doyumunun da önemli ölçüde arttığı görülmüştür (Can Baysal, 1996: 128).

Demokratik ve paylaşımcı liderlik tarzlarının uygulandığı ortamlarda görev yapan çalışanlar, otokratik liderlik örneklerinin görüldüğü ortamlarda görev yapanlara oranla daha fazla iş doyumunu algılamaktadırlar (Korman, 1971: 60).

İşgörenler, kendilerini ödüle ulaştırmada yardımcı olacak politika ve prosedürlere sahip örgütlerden daha fazla doyum sağlarken; örgüt tarafından empoze edilen belirsiz ve çatışan rollerden doyumsuzluk algılarları (Hellriegel ve başk., 1992: 92).

Yine yapılan bir çok araştırma, iş yerindeki lider-çalışan ilişkisinin, işgörenlerin çalışma performans ve kaliteleriyle birlikte iş doyumlarını da etkilediğini ortaya koymuştur. Yönetici davranışları ile ilgili adaletsizlik algısı ise, iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, işletmelerdeki yönetim ve liderlik tarzı, çalışanların iş doyumları üzerinde önemli ve ihmal edilemeyecek derecede önceliğe sahiptir.

1.3.2.6. Terfi olanakları

Terfi olanaklarının iş doyumunu etkilediğini ortaya koyan bir çok çalışma yapılmıştır. Bu konudaki en ünlü araştırmalardan biri, bir elektronik malzemeleri üretim fabrikasında, Sirota (1959) tarafından yapılan çalışmadır. Bu araştırma sonucunda, istenen ve beklenen terfilere zamanında ulaşamamanın, iş doyumunu olumsuz etkilediği görülmüştür. Özellikle yöneticiler arasında terfi etme arzusu daha fazladır. Bunun köklerinde ise, yüksek ücret artışı, sosyal statü kazanma, daha çok sorumluluk almayla gelen psikolojik gelişim ve hak ettiğine ulaşmış olmanın verdiği adalet duygusu vardır. Yükselmek, daha az tekrar gerektiren iş yapmak anlamına geldiğinden, iş doyumunu artırmaktadır. Alt seviyelerde ise iş'in, özgürlüğü kısıtlayıcı, tekrar ve daha çok fiziksel güç gerektiren yapıda olmasının yanında, sağladığı ücret olarak yetersiz kalması da iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Feldman ve Arnold, 1983: 195).

Terfi fırsatlarıyla daha fazla ilgili olan çalışanlar için, âdil ve fazla terfi olanakları iş doyumuna katkı sağlarken; terfi ile birlikte gelebilecek daha fazla iş ve sorumluluğa karşı isteksiz olan çalışanlar için, terfi fazla önem taşımamaktadır (Robbins, 1998: 152).

Kıdeme dayalı terfiden algılanan iş doyumunu, performans dayalı terfiden algılanan iş doyumuna kadar yüksek değildir ve terfi faktörü, alt düzeydeki yöneticilere göre üst düzeydeki yöneticiler üzerinde daha etkilidir (Luthans, 1995: 127).

Çalışana, hem maddî hem de manevî değerler sağlayan terfi konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, çalışan, işyerinde istediği düzeyde yükselme olanağı görebildiği ve uygulanan yükselme politikasının âdil olduğuna inandığı oranda işinden doyum sağlamaktadır. Bununla birlikte, yükselme kavramının algısı kişiden kişiye değişebilmekte; kimi çalışan için daha yüksek bir toplumsal statü anlamını, kimi çalışan için ise daha yüksek bir kazanç anlamını ifade etmektedir.

1.4. İş doyumunun çalışanlardaki davranışsal sonuçları

Bireysel açıdan, çalışanların iş doyum düzeyleri ile fiziksel ve ruhsal sağlıkları arasında yakın bir ilişki bulunduğundan, çalışanların iş doyumları genel yaşam doyumlarını da etkilemektedir. İş doyumunu aynı zamanda, iş davranışlarını doğrudan etkilemesi yönünde de, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır.

İşgörenler, iş doyumuna ve doyumsuzluğuna bir çok yönden tepki gösterirler ve bu tepkiler, işgörenlerin iş performansına, dikkate alınması gereken etkilerde bulunurlar. İş doyumunu, duygusal rahatsızlıkla da ilişkilidir; bunların içinde iştah kaybı, uyum zorluğu, sinirsel rahatsızlık sayılabilir. Bu konuda işgörenlerin uç noktadaki tepkileri, hırsızlık ve duygusal hastalıklar olarak ortaya çıkabilir. Bunların yanında doyumsuzluk, artan sendikal faaliyetlere, düşük iş çıktısına, devamsızlık ve işgören devrine de yol açmaktadır (Miner, 1992: 119).

1.4.1. İş doyumunu ve işgücü devri

İşten duyulan tatminsizliğin, işten ayrılma düşüncesini ve davranışını doğurabilmesi doğaldır. Çünkü, işini sevmeyen ve beklentilerine karşılık bulamayan çalışanın, işinden uzaklaşması ve istifa etmesi büyük bir olasılıktır. Bunun yanında, çevresindeki iş imkânları ve bireysel becerileri kısıtlı olan çalışanlar, iş doyumları çok düşük olsa bile işten ayrılma eğilimi içinde olamayabilirler.

İşten ayrılma konusu, işveren için önemli bir ilgi alanıdır; çünkü bu olgu, örgütün normal çalışma düzenini aksatabilir, geride kalan çalışanların morâlini bozar ve yeniden yetiştirilmiş eleman bulunması, eğitilmesi gibi maliyet sorunları yaratır. Bu konuda yapılmış bir çok araştırma göstermiştir ki, işinden duyduğu doyum seviyesi düşük olan çalışanların, işlerini bırakma eğilimleri yüksektir (Feldman ve Arnold, 1983: 203).

Bunun yanında, iş doyumsuzluğunun ayrılma kararı üzerindeki etkisi orta düzeydedir; çünkü, diğer faktörlerin de etkisi vardır. Bu kararın alınmasındaki

en büyük etki, büyük oranda alternatif iş fırsatlarının elverişliliğidir. Genel ekonomik ortam ve çalışanın bireysel yeteneklerini pazarlama konusunda kendine güven hissi, iş değiştirme kararında önemli rol oynamaktadır. Örgüt açısından, şayet işi bırakanlar performansı yüksek çalışanlardan oluşuyorsa, işgücü devrini engellenmeye çalışmak gerekmektedir (Vecchio, 1991: 1225).

Eğer işgücü devir oranı yükselirse, bir çok negatif sonuç ortaya çıkar. İşten ayrılan işgörenlerin yerlerine yeni personel almak, genellikle örgüte doğrudan ve dolaylı bir çok maliyeti de beraberinde getirmektedir. Örgütte kalan işgörenler, çalışma arkadaşlarının ayrılmasından ötürü morâl bozukluğuna uğrayabilirler. Bunun yanında, yüksek işgücü devirlerinde örgütün toplumdaki imajı da zedelenebilir (Newstrom ve Davis, 1993: 199). Geride kalan çalışanların morâl seviyesindeki düşüşler de; işi yavaşlatma veya durdurma, aşırı devamsızlık ve gecikmeler, iş veriminde düşüş, çalışanlar arasında gerilim ve geçimsizlik, iş emir ve kurallarına uyumsuzluk gibi sonuçlar doğurabilir (Eren, 1989: 139).

1.4.2. İş doyumu ve devamsızlık

İş doyumu, devamsızlık ile yakından ilişkilidir. İş doyumu düşük çalışanların, psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat almaları, hastalık veya kişisel sebeplerle izin almaları ya da işe geç gelmeleri, örgütlerde sık karşılaşılan durumlardandır (Feldman ve Arnold, 1983: 203).

Devamsızlık nedeniyle, her yıl çalışma zamanları ziyan olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar, iş doyumu düşük çalışanların, işlerinin başında fazla bulunmadıklarını ortaya koymuştur. Bu konu ele alınırken, gönüllü ve gönüllü olmayan devamsızlıkları birbirinden ayırmak gerekir. Çünkü gönüllü olmayan devamsızlık, hastalık veya acil bir durum gibi kaçınılmaz bir durumdan meydana gelir ve iş doyumuyla ilişkili değildir (Miner, 1992: 120).

Tıbbî kayıtların kontrolü ile sağlık nedenleriyle yapılan devamsızlıklar takip edilebilir. Ancak, devamsızlığın işe karşı geliştirilen negatif bir tutum olduğu düşünülürse, devamsızlık ve işe geç gelme gibi durumlara gerekli önlemler

zamanında alınmazsa, işten ayrılmalar sonucunda insan kaynağının kaybına varan daha büyük sorunlar ortaya çıkabilir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994: 204).

İş'e geç gelme olgusu ise, kısa dönemli bir devamsızlık olup, birkaç dakikadan başlayarak saatleri bulan aralıkta değişebilir. Burada söz konusu olan, işgörenlerin örgüte aktif katılımlarının fiziksel olarak geri çekilmesidir. İş'e geç gelme, iş'in zamanında tamamlanmasına engel olur ve çalışma arkadaşlarıyla arasındaki üretken ilişkilerin bozulmasına yol açar. Bu nedenle iş'e geç gelme olgusu, yöneticilerin dikkatlerini yoğunlaştırmaları gereken bir semptomdur (Newstrom ve Davis, 1993: 201).

1.4.3. İş doyumu ve performans

Performans kavramı, en geniş anlamıyla; belli bir hedefe ulaşmak için, önceden belirlenmiş bir faaliyetin neticesinde ortaya çıkan sonucu, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır (Akal, 1998: 1). Diğer bir deyişle performans; kişi, grup ya da örgütün ürettiği işin niteliği ve niceliği olarak tanımlanmaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994: 147).

İş doyumu ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde, iş hakkında olumlu duygulara sahip çalışanların, daha yüksek kalitede iş üretme çabası içinde olmaları doğal görülmektedir. Ancak, bu konuda yapılan araştırmaların çoğunluğu, iş doyumu ile performans arasında direkt bir etkileşim olduğunu ispatlayamamıştır (Feldman ve Arnold, 1983: 201).

Şayet, iş doyumu performans seviyesini yükseltseydi, örgütlerin, çalışanları mutlu etmeleri performansı artırmak için yeterli olurdu. Fakat yukarıda bahsi geçen araştırmalar, bu iki kavram arasında direkt ve basit bir bağlantı göstermemektedir. Buna karşın "örgütsel davranışçılar", belirli bir duruma bağlı olarak, iş doyumu ile performans arasında ilişki olabileceğini tartışmaktadırlar. Örneğin, profesyonel olmayan alt seviyedeki çalışanlarda görülmemesine rağmen, profesyonel olan üst seviyedeki çalışanlar arasında,

iş doyumu - performans ilişkisinin olduğu yönünde kanıtlar bulunmaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994: 147).

İş doyumunun, örgütsel gönüllülük davranışı olarak da adlandırılan bağlamsal performans ile korelasyonu, görev performansı ile olan korelasyonundan daha yüksektir. İşverenin ya da üstlerinin kendisine davranışından hoşnut olan birey, örgütte kendisi için resmen tanımlanmış olan görevlerden fazlasını yapmaya gönüllü olacaktır. Böylece, bu gönüllülük davranışının doyumun bir sonucu olarak ortaya çıktığı; bağlamsal performansta artış anlamına geldiği ve örgüt performansına katkı sağlayacağı düşünülebilir. Bazı araştırmacılar da, işyerindeki olumlu ruh hâlinin bağlamsal performansı teşvik ettiğini belirtmektedirler.

Çetinkanat'a göre ise iş doyumu performansı değil; performans, özellikle ödüllendirildiği durumlarda iş doyumunu etkilemektedir (2000: 7).

Bu noktada belki de en doğru ifade şekli, sistem yaklaşımı açısından iş doyumu ile performansın birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduklarıdır. Buradan çıkarılan sonuç, işgörenin performansı konusunda iş doyumunun tek başına net bir gösterge olamayacağıdır. Bununla birlikte iş doyumu, performansı gösterecek bir çok değişkenden bir tanesi olarak incelenmesi gereken bir veri kaynağıdır.

1.4.4. İş doyumu ve sağlık

İş faaliyeti, uyku gibi, insanların en çok zamanını alan iki faaliyetten biridir. Bu nedenle, çalışanın sürekli etkileşimde bulunduğu işinden algıladığı doyumsuzluğun, fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde etki göstermesi doğaldır.

İş doyumsuzluğu ile sağlığın bozulması arasında yakın bir ilişki mevcuttur; zira iş doyumsuzluğu strese ve tükenmişliğe zemin hazırlamakta, işgörenlerde kalp rahatsızlıklarına ve sinir sistemi rahatsızlıklarına neden olabilmektedir (Reitz, 1987: 225).

Kökeninde psikolojik nedenler bulunan fiziksel rahatsızlıklar konusunda yapılan araştırmaların sonuçları, iş tatminsizliğinin; nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştah eksikliği, hazımsızlık ve bulantı gibi belirtilerle ilişkili olduğu yönündedir. Daha yüksek iş tatminsizliklerinin ise ülser, yüksek tansiyona ve kalp krizine neden olduğu ve ayrıca tütün, alkol ve uyuşturucu madde kullanımını artırabildiği ifade edilmektedir.

Çalışanların ruh sağlığı problemleri konusunda yapılan araştırmalarda ise, kaygı, korku, gerilim ve kişiler arası ilişkilerin yarattığı rahatsızlıklarla, iş doyum eksikliği arasında yakın bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş tatminsizliği ayrıca, ilgi ve duygu eksikliğine, unutkanlığa, konsantrasyon eksikliğine, karar verme güçlüğüne, sürekli rahatsızlık yaratmış olma duygusuna ve önemli olmayan konularda dahi duyulabilen kızgınlığa neden olabilmektedir. Bu tür işgörenlerin genelinde, kötümserlik, yabancılaşma, işten uzaklaşma ve çaresizlik duyguları çok yaygın olarak görülmektedir (Feldman ve Arnold, 1983: 205).

1.4.5. İş doyum ve hırsızlık

İşyeri hırsızlıklarının nedenleri çeşitli olmakla birlikte, bazı çalışanlar, örgütlerinin kendilerine karşı tutumlarından duydukları hayal kırıklığı nedeniyle bu yola başvurabilmektedirler. Bu tür hırsızlıklara karşı alınan tedbirler ve verilen cezalar, genellikle çözüm sağlamamaktadır; çünkü bu tür hırsızlıklar ciddi boyutta bir iş tatminsizliğinden kaynaklandığından, çözüm yollarını bu bağlamda aramak gerekir (Newstrom ve Davis, 1993: 183).

Araştırmalar, bazı çalışanların, örgütlerin kendilerine göstermiş olduğu kişisel tavra sinirlenerek ve örgütlerinden intikam almak için ürün çaldıklarını göstermiştir; bu hırsızlık, direkt ürün çalmak olabileceği gibi, uzun süreli telefon görüşmeleri şeklinde, dolaylı yoldan da gerçekleştirilebilmektedir (Newstrom ve Davis, 1993: 202).

1.4.6. İş doyumu ve sendikal faaliyetler

Araştırmalar sonucunda, sendikalaşma eğiliminin temel nedenlerinden biri olarak iş doyumsuzluğu işaret edilmektedir.

İşgörenlerin sendikal faaliyetlere olan ilgilerinin artması, işgörenlerin iş doyumsuzluklarının bir neticesi olarak görülmüştür. Sendikal faaliyetlere olan ilginin artmasındaki en önemli belirleyici olarak da, yönetimden kaynaklanan iş doyumsuzluğu gösterilmektedir. İşin diğer unsurlarından kaynaklanan doyumsuzluklar, sendikal faaliyetlerin yoğunluğuna katkıda bulunurken; ücretten kaynaklanan doyumsuzluğun fazla etkisinin olmadığı değerlendirilmektedir (Vecchio, 1991: 125).

İşverenler, ücretlerin enflasyon oranında yükseltilmemesi, mantıksız ve katı bir disiplin anlayışı, güvenlikleri için gerekli önlemlerin alınmaması ve beklentilerinin genelde karşılanmaması durumlarında, mevcut durumu düzeltmek için harekete geçebilirler. Buna karşın, iş doyumu yüksek çalışanların sendikalaşma yönündeki talepleri, çok düşük seviyelerde gerçekleşmektedir (Feldman ve Arnold, 1983: 204).

İşlerinden doyum sağlayamayan çalışanlar, işyerinde geçirdikleri zamanı daha katlanılır kılmak için, yukarıda açıklanan davranışsal sonuçların yanı sıra başka tepkiler de geliştirebilirler. Bunlar arasında, işyerinde geçirilen zamanın önemli bir kısmını özel işler için kullanmak, iş yapmaksızın meşgul görünmek, uzun molalar vermek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak sayılabilir.

Bireylerin, bu tepkilerden birini ya da birkaçını seçmelerinde; kişisel geçmişleri, grup normları, bireysel özellikleri, işyeri politikaları ve bu politikaların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçlar etkili olmaktadır.

1.5. İş doyumunun organizasyonlar açısından önemi

Çağdaş yönetim felsefesine göre, örgütlerin performansının, yapılan yatırımın getirisine veya elde edilen kâra göre hesaplanmasının yanında, insanî boyut çıktılarının da hesaplanması gerekmektedir. İşgörenlerin fiziksel, ruhsal ve zihinsel sağlığı iş doyumuyla ilişkilidir. Yüksek düzeyde doyumlu işgörenler, daha iyi fiziksel, ruhsal ve zihinsel duruma sahiptirler. Bu nedenle iş doyumuna, birey için olduğu kadar örgüt için de son derecede önemlidir. İş doyumuna aynı zamanda, örgütün kalifiye işgörenlerinin örgüte bağlılıklarını artırarak örgütte tutulmalarında da önemli rol oynar (Vecchio, 1991: 118-119).

İş doyumuna, insanların mevcut işleri hakkındaki inançlarının ve hislerinin birikimidir. Bu bağlamda iş doyumuna, örgütlerdeki geniş ölçekteki insan davranışlarını etkileme ve işgörenlerin morâline katkıda bulunma potansiyeline sahiptir (George ve Jones, 1996: 70).

Yaşamımızın çoğu çalışma ve uyku ile geçmektedir. Bu önemli gerçeği göz önünde bulundurarak, iş doyumunun sadece iş yaşantısını etkilediğini düşünmek de bu kavramın önemini azaltacaktır. Çünkü, birey yaşamının büyük bir kısmını kaplayan iş olgusu, aynı zamanda genel yaşam doyumuna ile de yakından ilişkilidir. İş doyumuna yaşam doyumunu, yaşam doyumuna da iş doyumunu etkileyebilmektedir (Newstrom ve Davis, 1993: 177).

İş doyumunun hem çalışanlar hem de işletme açısından önemli sonuçları olmaktadır. İnsan hayatında önemli bir yer tutan iş yaşamının, bireylerin sağlığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması kaçınılmazdır. Bu insanî boyutunun yanında, ekonomik açıdan iş doyumuna doğrudan bağlantılı olan işten ayrılma, iş devamsızlığı, verimlilik gibi sorunların önemli olduğu görülmektedir. Örgütlerin başarı göstergelerini oluşturan müşteri memnuniyeti, örgüt kârlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş doyumunun da bulunması, örgütler açısından ne derecede önemli olduğunu açıklamaktadır. Bu nedenlerden ötürü iş doyumuna, örgütler tarafından dönemsel olarak ölçülüp takip edilmektedir (Erol, 1998: 4).

İş doyumunu başarıyı olumlu yönde etkilemekte, başarı da yine iş doyumuna katkıda bulunmaktadır. İş doyumunun başarı üzerindeki öneminin yanı sıra, devamsızlıklar ve işten ayrılmalar üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Kronik biçimde işe geç kalma, işe başlamada gecikme ve işten erken ayrılmaların nedenleri iş tatminsizliğine bağlanmaktadır. İşinden tatmin olmayan işgörenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği, çalışanlar üzerinde davranış bozuklukları da meydana getirmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi rahatsızlıklarla iş tatminsizliği arasında sıkı ilişkiler vardır. Çağdaş yönetim felsefesinin en önemli unsuru olan insanı harekete geçirebilmek için, çalışanların iş doyumlarının yeterli seviyede tutulması gerekmektedir (Erdoğan, 1996: 231).

İş doyumsuzluğu, çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde edememesini, işine karşı bıkkınlık, isteksizlik ve işten kaçma duygularını ifade etmektedir. İş doyumsuzluğu, işe kayıtsızlık, işi yavaşlatma, kaytarma eğilimi ve işten ayrılma gibi davranışları beraberinde getirdiğinden, hem verilen hizmetin niteliğini doğrudan etkilemekte hem de çalışanların genel yaşam doyumunu ile fiziksel ve ruhsal sağlıklarını kötü yönde etkilemektedir (Cheloha ve Farr, 1980: 30-41).

İşinden memnun olan işgören, işini severek çalışmaktadır. İşinden memnun olmayan ve doyum sağlayamayan işgören ise, örgütteki işinden ziyade, örgüt dışındaki dünyası ile ilgilenebilir. Bu türdeki, işine yeterince ilgi duymayan işgörenler, işyerlerinde kazalara daha çok yatkın olmaktadır; zira kazaların, çalışanın psikolojik ve fiziksel durumuyla yakın ilişkisi vardır (Adal, 1975: 337).

Morâl, kişilerin ve grupların işlerine, çevrelerine, yöneticilere ve örgüte karşı takındıkları tavır ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İyi motive olmuş ve iş doyum seviyesi yüksek çalışanlar, daha yüksek morâle sahip olurlar ve işletmeye daha fazla katkıda bulunurlar (Schoderbeck, Cosier ve Aplin, 1991: 380). İşgörenlerin morâl düzeylerinin yüksek olması ise, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde aşağıda sıralanan olumlu etkileri yapmaktadır (Şenatalar, 1978: 300):

- Morâli iyi olan çalışan, görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir,
- İşgörenler, çalışmaya daha istekli olur,
- İşgörenler, işletmenin güç durumlarında olağan dışı bir çaba gösterirler,
- İşgörenler, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin anlayışı tesis edilir,
- İşgörenler, işletmenin hedefleri doğrultusunda işbirliğini benimserler,
- İşgörenlerin, örgütlerine ve yöneticilerine karşı bağlılık duyguları artar,
- Yüksek morâl, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etki yapar; buna bağlı olarak da, katlanılan maliyetler de azalır.

2. DUYGUSAL ZEKÂ'NIN KURAMSAL TEMELLERİ

Yaklaşık yüz yıldır psikologlar, zekânın tanımını yapmaya çalışmaktadırlar. Kısa bir süre öncesine kadar, zekâ dendiğinde akla gelen kavramlar; hafıza, ilişkilendirme ve problem çözme gibi bilişsel süreçlerdi. Dolayısıyla zekâ ölçümleri de, kişilerin bu kavramlar açısından değerlendirilmesine dayanıyordu. Yüksek bilişsel zekâyâ sahip pek çok kişinin, gerek iş gerek sosyal yaşamlarında başarısız olmaları; buna karşılık, ortalama bilişsel zekâ ile şaşırtıcı başarılar gösteren insanlara rastlanması, zekâ kavramının tekrar sorgulanmasına yol açmıştır.

Wechsler ve Thorndike gibi araştırmacılar, kişilerin uyum ve başarı sağlamalarında önem taşıdığını öne sürerek, zekânın bilişsel olmayan boyutuna dikkat çektiler. Gardner da, klasik bilişsel zekâ görüşüne ciddi anlamda karşı çıkarak zekânın, tek boyutlu akademik zekâ olarak ele alınamayacağını; sekiz temel boyutu olan geniş bir yetenekler yelpazesi olduğunu ileri sürmüştür. Bu temel boyutları da; sözel zekâ, mantıksal-sayısal

zekâ, bedensel-kinestetik zekâ, mekânsal zekâ, müzik zekâsı, doğa zekâsı, kişisel zekâ ve kişilerarası zekâ olarak tanımlamıştır (Baltaş, 2006: 6).

Gardner'ın 1983 yılında, Çoklu Zekâ Teorisi'nde, "kişinin içsel dünyasını bilmesi" ile "sosyal beceri" ayrımını tanımlamış olması, duygusal zekâ teorilerinin gelişiminin temelini oluşturmuştur (Kemper, 1999: 15).

Kişisel zekâ betimlemelerinde, duyguların rolüne ve ustaca yönetilmesine oldukça yer verilmiş olsa da, Gardner ve çalışma arkadaşları duygunun zekâ üzerindeki rolünü ayrıntılı bir biçimde ele almayıp, duygu hakkındaki bilişler üzerinde durmuşlardır. Bu yaklaşımda, yirminci yüzyılın ortalarındaki akademik psikolojinin, B.F.Skinner'ın biçimlendirdiği davranışçıların egemenliğinde olmasının payı büyüktür; Skinner, ancak nesnel olarak dışarıdan görülebilen davranışların bilimsel kesinlikle incelenebileceği düşüncesindeydi ve bu nedenle davranışçılar, duygular dahil insanın tüm iç dünyasını bilim dışı ilan etmişlerdi. Yine de Gardner, duygusal yeteneklerin ve ilişki becerilerinin hayat mücadelesi içinde ne kadar önemli olduklarının farkına varmıştır. Gardner kendi ifadesiyle bunu, "Kişisel zekâsı zayıf olan 160 IQ'lu bir çok kişi, bu yönü kuvvetli olan 100 IQ'lu kişilerin altında çalışıyor. Günlük hayatta, kişiler arası zekâdan daha önemli bir zekâ türü yoktur. Eğer bu eksikse, kiminle evleneceğimize, nerede çalışacağınıza v.b.'ne dair kötü kararlar verebilirsiniz." şeklinde belirtmiştir (Goleman, 1998: 57-59).

IQ kuramcılarının sosyal zekâ hakkındaki olumsuz görüşleri ağırlık kazansa da, kişisel zekâ kavramı görmezden gelinemezdi. Yale Üniversitesinden Robert Sternberg (1997) araştırmalarında, insanlardan "zeki kişiyi" tarif etmelerini istediğinde; pratik insan ilişkileri becerileri, ana özellikler olarak sıralandı. Sonraki daha sistemli çalışmalar sonucunda Sternberg, sosyal zekânın akademik başarılarından bağımsız ve kişinin, hayatın pratik yanıyla başa çıkabilmesi için son derece önemli olduğu sonucuna vardı. Son yıllarda sayıları giderek artan bir grup psikolog da yine benzer sonuçlara ulaşmışlar ve onlar da, eski IQ tanımının kısıtlı dil ve matematik becerileri alanında kaldığını ve IQ testlerinde başarılı olmanın en dolaysız şekilde, kişinin ancak bir öğrenci ya da öğretim üyesi olarak başarısını gösterdiğini,

ancak hayat yolları akademik dünyadan ayrıldıkça, bu tahmindeki isabet yeteneğinin zayıfladığını tespit etmişlerdir (Goleman, 1998: 60).

Daha sonra, Harward ve New Hampshire Üniversitesi psikologlarından Peter Salovey ve John Mayer, ardından da Harward Üniversitesi'nden Daniel Goleman, yüzyıllardır süregelen eğitimsel ve kültürel alışkanlıkları derinden sarsan ve zekâ kavramına bambaşka bir boyut kazandıran yargılar ileri sürdüler: “Duygular, mantıklı olmak ve akıllı kararlar vermek için gerekli ve vazgeçilmezdir”. Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen veriler ışığında, insan zekâsının yalnızca bilişsel zekâdan ibaret olmadığı gerçeği anlaşılmış ve dolayısıyla zekânın bilişsel olmayan duygusal boyutu, yaşamın her alanında yerini almaya başlamıştır. Özellikle iş hayatında ve eğitim alanında hızla işlerlik kazanarak, iş sonuçlarını etkileyen kişisel yetkinliklerin etkin bir bölümünü oluşturmuş ve bu alandaki tekniklerin öğrenilmesi konusunda önemli yatırımlar yapılmasına yol açmıştır. Böylece, bilişsel zekânın, yaşamı sınırlayan sayısal verileri ve salt neden sonuç ilişkisinin dışına çıkma imkânı belirlemiştir. Bu sayede de, birey ve grup dinamiklerini kavrayarak sonucu etkileme, performansı yükseltme ve yaşam kalitesini olumlu yönde geliştirme çabaları anlam kazanmıştır (Baltaş, 2006: 6-7).

Konuya daha geniş bir bakış açısı kazandırmak maksadıyla, aşağıdaki alt bölümlerde duygu, zekâ ve duygusal zekâ kavramları daha geniş bir şekilde irdelenecek; duygusal zekânın insanların hem özel hem de iş yaşantılarında, ne derecede yere ve öneme sahip olduğu incelenecektir.

2.1. Duygu'nun tanımı ve duyguların önemi

Duygusal zekâ kavramının gelişimi, sadece zekâ ile yapılan çalışmalarla değil, duygularla ilgili yapılan çalışmalarla da ilgilidir. Duygusal zekâ kavramının öncelikle odaklandığı yapı, günlük yaşamdaki duygusal sonuçlardan yansıyan zekâ potansiyelidir. Pek çok sağlıklı birey için duyguların, insan ilişkileri hakkında bilgi verdiği kabul edilmektedir. Örneğin, korku ve mutluluk gibi duygular nedeniyle oluşan tepkiler ve bireyin diğer

kişilerle olan ilişkilerinin görünümü, duygu kanunlarının ve duygu genellemelerinin oluşmasını sağlamıştır. Bu genel kurallar, duyguların tanımlanmalarını ve sebeplerinin anlaşılmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır (Salovey ve Sluyter, 1997).

Duygu kelimesi, Latince “movere” (hareket etme) kökünden gelmektedir. Bu kelimeye “e” ön ekini getirdiğimizde ise, “öteye hareket etmek” anlamına gelmektedir. Buradan çıkaracağımız en önemli sonuç; bir duygu, daima bir davranış eğilimi gösterir (Konrad ve Hendl, 2001: 17).

Duygu, algısal, fiziksel, bilişsel, deneysel ve diğer değişimleri, anlaşılabilir şekilde his ve ruh hallerine dönüştüren, organize olmuş bir yanıt sistemidir (Simith ve Lazarus, 1990: 610).

19. yüzyılda W. James ve C. Lange’ın ortaya koydukları kuram, çevredeki uyarıcıların vücutta fiziksel değişikliklere neden olduğunu; duyguların da bu fizyolojik değişmelerden kaynaklandığını öne sürmekteydi.

Cannon ve Bard’a (1930) göre ise, duygular ve bedensel davranışlar ard arda değil, aynı zamanda ortaya çıkar ve duygusal yaşantımızı belirlemede temel rolü oynayan faktör, gördüğümüz ve algıladığımız şeydir.

Bilişsel psikologlar ise, durumlara ilişkin algılarımızın ve olaylara verdiğimiz anlamların, o durumlara ilişkin duygularımızın temelini teşkil ettiğini öne sürmüşlerdir. Bir başka ifadeyle duygusal tepkilerimiz, duruma ilişkin kendi yorumlarımızdan veya bizim için yorumlanış biçiminden etkilenmektedir (Mumcuoğlu, 2002: 4).

Bugün sahip olduğumuz hiçbir duygu tesadüfen veya kazara ortaya çıkmış değildir. Tüm duygular, aynı organlarımız gibi belirli işlevlere sahip oldukları için, evrim süreci boyunca varlığını korumuş ve günümüze ulaşmıştır. Duyguların genel işlevi, doğaya ve topluma uyum sağlamaktır. Böylece hayatta kalma ve bu dünyada tutunabilme ihtimalimizi artırırız. Ayrıca insanın, hem yaşamını sürdürebilmek için bir motivasyon kaynağı olarak; hem de varoluş düzeyini yükseltip, kaliteli yaşamak için duygulara ihtiyacı vardır (Dökmen, 2004: 107-108).

Ekman, Yeni Gine'nin en ücra bölgelerinde diğer insanlardan tecrit biçimde yaşayan ve Taş Devri'nden kalma Fore kavmiyle karşılaştığında, en uzak kültürlerin insanların bile temel duyguları tanıdığını görmüştür. Bu bilgiler, duygunun insanlık kültüründeki ortak iletişim yollarından biri olduğunu ortaya koymaktadır. Duygular, bireyin toplum içinde barınma ve yaşama şansını artırdığı için, türlerin evriminde doğal ayıklanmayla korunmuş ve bir nesilden sonrakine aktarılmıştır (Baltaş, 2006: 10-11). Kültürlerarası incelemelerde, altı duygu ifadesinin evrensel boyutta olduğu görülmüştür. Bunlar; haz, korku, şaşkınlık, öğrenmek, kızgınlık ve üzüntü'dür. Araştırmalarda, beyinde özel yeri belirlenen duygular ise sadece korku ve hazdır (Jensen, 1998: 73).

Duyguyu, "bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik hâller ve bir dizi hareket eğilimi" olarak tanımlayan Goleman, karışımları, çeşitlemeleri, mutasyonları ve nüanslarıyla yüzlerce duygudan söz edebileceğimizi ve aslında duygunun nüanslarının, bunları tanımlayan kelimelerden çok daha fazla olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar, tüm duygu karışımlarını meydana getiren asal veya birincil duyguların hangileri olduğu konusunda tam olarak bir fikir birliğine varamamış olsalar da, kuramcılarının bazıları, aşağıda açıklanan temel duygu kümelerinin söz konusu olduğunu öne sürmektedirler (Goleman, 1998: 359-360):

- *Öfke* : Hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç nokta da patolojik nefret ve şiddet.
- *Üzüntü* : Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda depresyon.
- *Korku* : Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet ve patolojik olduğunda ise fobi ve panik.

- *Zevk* : Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hâli, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani.
- *Sevgi* : Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, muhabbet, aşırı tutkunluk.
- *Şaşkınlık* : Şok, hayret, afallama, merak.
- *İğrenme* : Hor görme, aşağılama, küçümseme, tiksime, hoşlanmama, nefret etme, itici bulma.
- *Utanc* : Suçluluk, mahcubiyet, hayâl kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzölme, çile ve nedamet.

Plutchik (1962)'e göre de, temel duygu ifadelerinden birkaç tanesinin bir araya gelmesi, karışım duyguları ortaya çıkarır; örneğin, öfke ve zevkin birlikte yüze yansıması “gurur” olarak tanımlanır (Dökmen, 2004: 118).

Duygular, temel yaşam becerilerine uyum sağlama yeteneğimizi geliştirmektedir. Temel yaşam becerilerini, başarı kazanma, kaybetme, hayal kırıklığına uğrama gibi yaşam deneyimleri olarak açıklamak mümkündür. Yaşam becerilerinin bazı temel kuralları, duygular tarafından oluşturulmaktadır. Duygular, bireysel ve kültürel farklılıklar göstermesine karşın, sosyal öğrenmeye dayalı gözlenebilir olgulardır (Ekman ve Davidson, 1994: 16).

Kişinin belirli bir anda algıladıkları ve hissettikleri, onun fenomenal alanını oluşturur; bu alan içindeki istekler ve heyecan uyandıran iç yaşantılar “duygu” olarak adlandırılır. Duygular ve düşünceler, aslında ayrılmaz bir bütündür. Buna rağmen, sözel ifadelerimizde ikisinden biri ön plana çıkar. Örneğin bir toplantıda kişi, “uzun süre oturmak insanı sıkar” dediğinde, daha çok düşüncesini; eğer “ben oturmaktan sıkıldım” derse, duygusunu ifade etmiş olur (Dökmen, 2004: 107).

Duyguların insan psikolojisi üzerindeki etkileri incelendiğinde, kararlarımızı çoğu zaman duygusal bir anımızda verdiğimiz görürüz. Böyle bir anda verilen

karar ve yargı süreci, çok ciddi biçimde duygularımızın etkisinde kalır. Mesela öfkeli bir anımızda, kendimiz gibi davranmadığımız, davranışlarımızın duygularımız tarafından yönlendirildiği ve çoğunlukla hareketlerimizi kendimizin bile anlamsız bulduğu bir noktaya çok çabuk gelebiliriz. Bununla birlikte, duygusal mod ile dikkati toplama hâli arasında çok yakın bir ilişki vardır. Özellikle korku ve öfke gibi negatif duygusal hallerde, insan dikkati belirli bir şekilde yükselir ve ruh haline uygunluk arz eden bilgilere, başka zaman olduğundan daha fazla önem verilir. Bunun sebebi de, kötü ruh haline sahip insanların, rahat durumda olanlara göre, negatif olayların vuku bulmasını daha mümkün görmeleridir. Yani, duygusal hâl ile risk tahmini arasında doğrudan bir ilişki vardır. Buna karşın pozitif ruh hâlleri de, problemlerin kolaylıkla çözümlenmesine yardımcı olmakta, alışılmışın dışında ve yeni fikirlerin geliştirilmesi gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bunun yanında duygularımızın, hafızamızı etkileyerek kötü anılardan çok iyi anıları hatırlamamıza ve yardımseverliğimizi etkileyerek, iyi ruh hâlimizde ihtiyacı olan insanlara yardıma daha istekli olmamıza zemin hazırladığı da bilinmektedir (Konrad ve Hendl, 2001: 26-27).

Duygular bireye, kendisi, diğer kişiler ve mevcut durum ile ilgili çok değerli bilgiler verebilir: Bir arkadaşına karşı gerekçesiz bir bağırma, kişiye, gerçekleştirmesi çok zor bir iş yükünün altında kaldığını anlatabilir; yapması istenen bir sunudan endişe duyması, kişiye, sunacağı bilgi ve veriler konusunda daha iyi hazırlanması gerektiğini hatırlatabilir. Duyguların verebileceği bilgileri algılayabilmek, davranışları değiştirebilmeyi ve çevremizdeki durumları olumlu yönde etkileyecek tarzda düşünebilmeyi mümkün kılabilir (Weisinger, 1998: 21).

Duygular, bireyi farklı bir çok yolla etkilediği gibi, bireyin içinde bulunduğu topluluğu da etkilemektedir. Aynı duygular farklı bireyleri değişik şekilde etkilediği gibi, aynı birey için farklı duygular da farklı etkiler yaratabilir. Bu etki, hem bedensel hem de olgusal süreçlerle ilgilidir. Özellikle, bireyin hafıza, düşünme ve hayâl kurma becerilerini etkiler. Duyguların etkilediği algı süreçleri, bilişsel süreçlerle de paralellik gösterir. Hareketlerimiz, organize

olan duygulara ve temel algılara göre şekillenir. Duygusal tepkilerin temelinde, bir obje ya da durumun varlığı söz konusudur (Izard, 1989: 2-43).

Kişinin kendisini nasıl hissettiği, bir çok durumda nasıl davranacağını da etkilemektedir. Duygular davranışları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Kendisini rahatsız ve motivasyondan yoksun hisseden kişinin ruh hâli, davranışlarına da yansımaktadır. Böyle bir durumda, yaptığı işten bir sonuç alamadan saatler harcayan kişi, kendini çok iyi hissettiği takdirde diğer zamanlara oranla çok daha verimli olabilir (Alder, 1998: 161).

Duyguların ifade edilmesinde, toplumsal cinsiyet farklılıkları üzerine çalışan Eisenburg ve Lennon (1983)'in araştırmalarına göre, erkekler duygularını ifade etmeyi sadece bastırırlarken, kadınlar bu konuda daha açık davranmaktadırlar. Leary ve Simith'e göre ise, şefkat, üzüntü, empati ve sıkıntı gibi duygular, genellikle erkeksi olmayan duygular olarak algılandığından, küçüklüklerinden itibaren erkekler bu duyguları bastırma eğilimi içine girmektedirler (Morris, 2002: 432).

İnsan hayatında duygu yeteneğini körelten faktörler, arzu etme yeteneğini ve dolayısıyla da hedefe adanabilme becerisini olumsuz etkilemektedir. Odaklanılan olumsuzluklar; tembellikler, aşırı uyku, aşırı yemek, televizyon, monoton faaliyetler ve bencillikler, duygu dünyamızı duyarsızlaştırır (Bozdağ, 2006: 136).

Duygular, öğrenme ve karar verme süreçlerinde de önemli rol oynarlar. Yanlış bir karar sonucu ortaya çıkan kötü duygu, gelecekte aynı hataların tekrarlanmamasını sağlarken; memnuniyet duygusu, deneyimin pekiştirilmesini sağlar (Epstein, 1998: 12-17).

2.2. Zekâ'nın tanımı ve önemi

Zekâ kelimesi, 1900 yılından önceki kitaplarda geçmemektedir, hatta, 1902 yılında yayınlanan Baldwin'in ünlü felsefe ve psikoloji sözlüğünde dahi yer almamıştır. Yine 1927'lere kadar, bazı istisnalar olsa da, psikoloji kitaplarının büyük çoğunluğunda zekâdan bahsedilmemiştir (Bar-On, 1997b: 3).

Zekâ kavramının tarihsel gelişiminin uzun bir hikayesi vardır ve bu ayrı bir inceleme konusu olabilir. Fakat bilinen odur ki, tarihin her döneminde bazı insanlar, karar verme konusunda diğerlerine göre daha iyi olmuşlar; diğer kişilerle aynı bilgiye sahip olduklarında bile, bu bilgileri tartarak değerlendirip işleme koyduklarında, diğerlerinden daha iyi sonuçlar almışlardır. Zekâ kavramı yaygın şekilde tanınmasına rağmen, bu özelliğin ölçülebilmesi için ciddi çabaların harcanması, on dokuzuncu yüzyılın sonlarında olmuştur. Bu çabalar, özellikle Francis Galton tarafından desteklenmiştir. İlk zekâ testi, Galton tarafından 1884 yılında Londra’da yapılmıştır. Modern zekâ testinin ilk örneği ise, 1905 yılında Alfred Binet tarafından geliştirilmiştir. Bu testin asıl amacı ise, Fransız eğitim sistemine katkı sağlamak amacıyla, özel eğitim alabilecek üstün zekâlı çocukları belirlemektir. Zamanla, test İngilizce’ye çevrilip ABD’de de kullanılmaya başlanınca, daha popüler hale gelip yaygınlaşmıştır (Davis, 2004: 3).

Okul başarısını ölçmede son derece başarılı bulunan Binet testinin bir türü olan Stanford-Binet Zekâ Cetveli, günümüzde de halâ kullanılmaktadır. Zekâ testleri en yaygın anlamda, Birinci Dünya Savaşı sırasında ABD’de asker seçimi amacıyla kullanılmışlardır (Hazaryan, 1999: 12).

Zekâ ile ilgili literatür incelendiğinde, araştırmacıların en çok, “zekânın genel bir yetenek ya da beceri mi olduğu; yoksa birbirinden farklı bir çok değişik yeteneklerden mi oluştuğu” sorusuna cevap aradıklarını görmekteyiz.

Zekâ, psikoloji alanında çok büyük önem taşımasına rağmen, üzerinde fikir birliğine varılmış tek bir tanımı bile yoktur. Bu durum, zekânın sadece tek bir kabiliyette kendini göstermemesi, aksine, farklı becerilerden oluşan kapsamlı bir özellikte olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kavram kargaşasına girmemek için de, genellikle operasyonel tanımlara sığınılmaktadır. Böylece, zekâ kavramını içerik olarak ortaya koymak yerine, “Zekâ testinin ölçtüğü olgu zekâdır.” gibi ifadelerle yaslanmakla yetinilmektedir. Bu kavramı tanımlamaya çalışan iki psikologun görüşleri şöyledir: Willian Lois Stern’e göre zekâ, “Düşüncesini bilinçli olarak yeni bir işe yönlendirebilme konusunda genel bir beceri; hayatın gerektirdiği yeni sorumluluk ve taleplere zihinsel olarak genel

bir uyum yeteneği”dir. David Wechsler ise zekâyı, “Bireyin, amaca uygun bilinçli harekete etme, mantıklı düşünme ve fikirlerini çevresiyle etkili biçimde tartışabilme gibi global başarılarıdır.” şeklinde tanımlamaktadır (Konrad ve Hendl, 2001: 42-43). Bu kapsamlı tanımın içinde, bilişsel zekânın yanı sıra bilişsel olmayan (duygusal, kişisel, toplumsal) zekâ unsurlarını da görmek mümkündür. Bilişsel olmayan zekâ üzerine yapılan ilk çalışma Wechsler’in genel zekânın “bilişsel olmayan kısımları” düşüncesine dayanmaktadır (Bar-On, 1997b: 6).

Zekâ, en basit şekliyle, kişinin çevresine uyumlu bir şekilde tepki verme yeteneği olarak görülebilir. Ancak bu uyumlu tepki vermenin; öğrenme ve bu öğrenilenleri yeni durumlara aktarabilmenin yanı sıra, mantıklı ve soyut bir şekilde düşünebilme gibi bir çok yönü olabilir (Baymur, 1994: 6).

Bilimsel psikolojinin ve uygulamalı psikolojinin doğuşundan bu yana yapılan çalışmalar, büyük çoğunlukla sadece fizikî dünya ve soyutlamalarla ilgili zekâyâ (matematiksel, mantık) yöneliktir. Bu da, ortaya zorluklar ve önemli eksiklikler çıkarmıştır; çünkü, insanların anlaşılması, motive edilmesi ve yıldırılmaması için; sosyal, ekonomik, ve politik alanlardaki isteklerinin tatmininin bağlı olduğu beceriler oldukça önemlidir (Oleron, 1994: 6).

Bilişsel zekâ, geleneksel olarak, zekâ bölümü olarak da adlandırılan IQ testi ile ölçülür ve bireyin anlama, öğrenme, rasyonel düşünme, problem çözme kapasitesini ölçme iddiasındadır. Hans Eysenck ve onun gibi düşünen bir grup psikolog, IQ testlerini savunurken; Leon Kamil ve onun gibi düşünen diğer bir grup bilim adamı da, IQ testlerinin bilimselliğine kuşkuyla yaklaşıarak, test sonucunda varılan yargının yalnızca belli yetenekleri kapsamasına karşı çıkmışlardır (Smith, 1986: 191). Fakat genel olarak, bir kişinin IQ düzeyinin, o kişinin zihinsel kapasite ölçüsünden daha çok, bireyin büyük bir grup içindeki durumunu gösterdiği görüşü hâkimdir. Daha iyi anlaşılması açısından, IQ seviyelerine göre genel bir sınıflama yapılmak istenirse, F.A. Brockhaus (1997) tarafından hazırlanan Tablo 1-3’deki tasnif çizelgesi örnek olarak verilebilir (Konrad ve Hendl, 2001: 45).

Tablo 1-3 : IQ Puanına Göre Sınıflandırma ve Ortalama Dağılım Yüzdeleri
(Konrad ve Hendl, 2001: 45)

IQ PUANI	SINIFLANDIRMA	DAĞILIM %'Sİ
69 ve Altı	Oldukça Düşük (Geri Zekâlı)	2
70-79	Çok Düşük (Sınırdaki)	7
80-89	Donuk	16
90-109	Vasat	50
110-119	İyi	16
120-129	Üstün	7
130 ve Üstü	Dâhi	2

Geleneksel zekâ teorileri, bireyin kişilik yapısı ve becerilerinden bağımsızdır. Bununla birlikte, bireyin kişiliği ve becerilerinin ilişkisi, onun davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Buna bağlı olarak duyguların, özellikle bireyin kişiliği ve becerileri üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Ackerman ve Haggestad, 1997: 219-245).

Bar-On (1997b: 6-7), bilişsel zekâ sonrasında geliştirilen zekâ modellerini kronolojik olarak; sosyal zekâ modeli (Thorndike, 1920), sosyal olgunluk veya sosyal yetenek modeli (Doll, 1935), bilişsel olmayan zekâ modeli (Wechsler, 1940), çoklu zekâ modeli (Gardner, 1983) ve duygusal zekâ modeli (Salovey ve Mayer, 1990) şeklinde sıralamaktadır.

Howard Gardner tarafından ortaya atılmış olan Çoklu Zekâ Teorisi (1983) ise, zekâ kavramına yeni bir boyut getirilmiştir. Bir öğrenme psikoloğu olan Gardner'a göre, zekânın tek bir boyutu değil çok farklı boyutları vardır ve bireylerin bu farklı boyutlar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekir. Gardner, çalışmaları sonucu zekâyı yeniden tanımlamıştır. O'na göre zekâ, değişen dünyada, yaşamak ve değişimlere uyum sağlamak amacıyla, her insanda kendine özgü bulunan yetenekler ve beceriler bütünüdür. İnsan zekâsı

yaşamın her anında; bir makineyi icat ederken, bir hedefi gerçekleştirirken, insanları ikna ederken, bir söküğü dikerken, bir resim çizerken veya bir rolü canlandırırken çok farklı zaman ve durumlarda harekete geçer ve kullanılır.

Gardner, problem çözmenin, üretmenin ve bir ürün oluşturma, yapılandırılmış zekâ testlerine göre daha fazla özelliği olduğunu düşünmektedir. Gardner'ın zekâ kuramı, kişinin yeteneklerini incelemiş ve sekiz tür zekâ belirlemiştir. Bu zekâ alanları beraber çalışmaktadır, fakat zekânın alanları her insanda farklı seviyededir. Gardner'ın tanımladığı sekiz zekâ türü aşağıdaki şekilde tasnif edilebilir (<http://www.odtu.edu.tr>) :

- Sözel-dilsel zekâ
- Mantıksal-matematiksel zekâ
- Görsel-mekânsal zekâ
- Bedensel-kinestetik zekâ
- Müziksel-ritmik zekâ
- Kişisel- içsel zekâ
- Kişilerarası-sosyal zekâ
- Doğa-varoluşçu zekâ

Sözel-dilsel zekâ: Dili etkili bir biçimde kullanma, kelimelerle ve seslerle düşünme, dildeki kompleks anlamları kavrayabilme, insanları ikna edebilme, dildeki farklı yapıları fark edebilme, yeni yapılar oluşturabilme, farklı dilsel kalıplarla ilgilenme becerisidir. Yani kısaca dili kullanma, okuma, yazma ve başkalarıyla konuşma yeteneği olarak görülmektedir.

Mantıksal-matematiksel zekâ: Sayılarla çalışma, muhakeme etme, tümevarım ve tümdengelim teknikleri ile düşünebilme, soyut ve sembolik problemleri çözebilme, kavramlar, düşünceler ve fikirler arası kompleks ilişkileri algılayabilme becerisidir. Sayıları kullanma, örüntüleri anlama ve sonuç çıkarma yetenekleri, mantıksal ve matematiksel zekânın anahtarlarıdır.

Görsel-mekânsal zekâ: Resimlerle ve şekillerle düşünebilme, görsel dünyayı algılayabilme, şekil, renk ve dokuları zihninin gözleriyle görebilme ve bunları sanatsal formlara dönüştürebilme yeteneğidir. Görsel imajları yaratma ve onları görsel olarak sunma konusunda yetenekli olmayı kapsar. Psiko-motor becerilerin gelişmesiyle başlar, el-vücut-beyin koordinasyonunun gelişimi, küçük kas gelişiminin mükemmel çalışmalarıyla geliştirilebilir.

Bedensel-kinestetik zekâ: Aklın ve vücudun mükemmel bir fiziksel performansla birleştirilerek, belli bir amaca yönelik faaliyetlerin sergilenebilmesi yeteneğidir. Bu zekâ türü, kişinin kendi bedenini ya da bedeninin bir parçasını, kendini ifade etmede kullanması ya da bu şekilde problem çözebilme yeteneğidir.

Müziksel-ritmik zekâ: Sesler, notalar ve ritimlerle düşünme, farklı sesleri tanıma ve yeni sesler ritimler üretme, ritmik ve tonal kavramları tanıma ve kullanma, çevreden gelen seslere ve müzik aletlerine karşı duyarlı olabilmek becerisidir.

Kişisel-içsel zekâ: Kişinin, kendisi hakkındaki duygu ve düşüncelerini şekillendirebilme, yaşamı sürdürebilme ve yaşadıklarımızdan öğrendiklerimizle hayat felsefemizi oluşturabilme, yaşamımızı bu doğrultuda planlama, kişisel istek ve hayaller oluşturabilme becerisidir.

Kişiler arası-sosyal zekâ: İnsanlarla birlikte çalışabilme, sözel ve bedensel zekâ dilini etkili bir biçimde kullanarak çok farklı karakterlere sahip insanlarla kolaylıkla iletişim kurabilme, insanları yönetebilme, onlarla uyumlu çalışabilme ve insanları ikna edebilme becerisidir.

Doğa-varoluşçu zekâ: Doğadaki tüm canlıları tanıma, araştırma ve canlıların yaratılışları üzerine düşünme becerisidir. Doğal dünyadaki tüm farklı özelliklere ve hayvanlar ile bitkilere ilgi duymayı içerir.

Sıradan zekâ testleri, okul başarısının ölçülmesinde belli derecede başarı sağlamalarına rağmen, bu testler kişinin okul sonrası yaşamındaki iş yetenekleri, maaş ya da önemli bir kariyer edinme gibi konularda, yani gerçek yaşamda başarının tahmin edilmesinde ve ölçülmesinde yetersiz kalmaktadır.

Fred Fiedler IQ'nun, düşük stres şartları altında performansları başarılı bir biçimde ölçerken; stresin yoğun olduğu durumlarda yeterli olmadığını gözlemlemiştir (Hazaryan, 1999: 12).

2.3. Duygusal zekâ kavramı, modelleri ve unsurları

Bu bölümde, duygusal zekâ kavramının ortaya çıkışı, gelişimi ve kavramsal içeriği ile bu konuda çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal zekâ modelleri ve bu modellerin unsurları incelenecektir.

2.3.1. Duygusal zekâ kavramı

Özellikle son yirmi yıldır, çevremizde ve toplum hayatımızda duygularla baş edememenin, umutsuzluğun ve tahammülsüzlüğün arttığını gösteren sayısız saptamalar mevcuttur. İçinde bulunduğumuz yıllarda gittikçe yayılan duygusal rahatsızlıklar; öfke ve umutsuzluk artışını belgelemektedir. Mevcut duruma bakıldığında iki karşıt gidişat görülmektedir; biri, paylaşılan duygusal yaşantıda giderek büyüyen bir felaket, diğeri de bunu telafi edebilecek bazı umut verici gelişmeler. Bu olumsuz tablo devam ederken, yine bu dönemde geliştirilen beyin görüntüleme tekniği sayesinde, esrarengiz yanını muhafaza eden beynin, biz düşünürken, hissederken, hayal kurarken, rüya görürken nasıl çalıştığını görüntülemek mümkün kılınmıştır. Çalışmalar sonucunda elde edilen bu nörobiyolojik veri birikimi, beyindeki duygu merkezlerinin nasıl çalıştığı ve bizi yönlendirdiği konusunda bilgi sunarak, bireyleri ve toplumu tehdit eden duygusal krizi nasıl atlatabileceğimiz konusunda yeni fikirlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Goleman, 1998: 8-10).

Özellikle, LeDoux tarafından 1980'li yılların sonları ve 1990'ların başında New York Üniversitesi'nde yapılan bir dizi çalışma, insan duygusal sisteminin, anatomik olarak neokorteksten (düşünme merkezi) bağımsız olarak hareket edebileceğini göstermiştir. "Duygusal zekâ" kavramının ortaya çıkmasında, Le Doux'nun beyin fizyolojisi konusunda yapmış olduğu bu çalışmaların önemli payı olmuştur (Akkoyun, 1998: 19).

Bunun yanında, bilim adamları, bilgisayarların donanımını ve işleyişini, insan beyni ve sinir sistemine uyumlaştırma çalışmaları üzerine yoğunlaştıkça; duyguların, zekânın önemli bir parçası olduğunu ve bu iki unsurun birbirinden ayrılamayacağı sonucuna varmışlardır. Bu yaklaşım çerçevesinde, duyguların, mantığın işleyişi ve genel zekâ üzerindeki etkisi anlaşılmaktadır. Bu düşünce, bireyin, kendine ve başkalarına ait duyguların farkında olma, uygun duyguyu ifade etme, duyguları kontrol etme ve böylece yaşamı zenginleştirebilme ile açıklanan duygusal bilgi sürecinin bir şekli olan duygusal zekâyı tanımlamaktadır (Mayer, DiPaolo ve Salovey, 1990: 773).

Son yirmi yıla kadar, insanların zihinsel faaliyetleri konusunda yapılan sayısız araştırmalarda, duyguların işlevi ilginç bir şekilde ihmal edilmiştir. Bunun sonucunda da, bireylerin özel ve iş yaşamlarındaki muhtemel başarılarını tahmin konusunda tek veri kaynağı olarak, bilişsel zekâ kriteri ve testleri kullanılmıştır. Fakat bu kriter, bireylerin özel ve iş yaşamlarındaki geleceğini tahminden ziyade, okuldaki akademik başarısını tespit etmeye yaramıştır. Çünkü, bilişsel zekâ seviyesi yüksek olduğu halde iş ve özel yaşantısında başarı ve mutluluğu yakalayamamış bir çok örnek mevcuttur; buna karşın, bilişsel zekâsı ortalama seviyede olduğu halde büyük başarılar imza atan kişilerin sayısı da kayda değer seviyededir. Bu aradaki farkı yaratan şeyin ise, zihinsel faaliyetlerde büyük önemi olduğu yeni fark edilen ve duygularla ilgili yeterlikleri kapsayan “duygusal zekâ” kavramı olduğu ortaya koyulmuştur.

İlk duygusal zekâ modelini oluşturan Peter Salovey ve John Mayer duygusal zekâyı; bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formu olarak tanımlamaktadırlar (1995: 433).

Goleman ise duygusal zekâyı; kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh hâlini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi

engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme olarak tanımlamaktadır (Goleman, 1998: 50).

Bu tezin alan araştırması bölümünde, kendisinin geliştirmiş olduğu duygusal zekâ anketi temel alınan Bar-On (1997a) ise duygusal zekâyı; bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde, bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini olarak tanımlamaktadır.

Baltaş da duygusal zekâyı, kendimizle ve başkalarıyla başa çıkmayı kolaylaştıran, duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Yazara göre, duyguları değerlendirerek başkalarının, neyi istediklerini, neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını anlayabilmek; stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri biri olmak için gerekli bir yetkinliktir (2006: 7).

En basit tanımıyla ise duygusal zekâ, duyguların akıllıca kullanımıdır (Weisinger, 1998: 12).

Duygusal zekâ, karşılıklı iletişim hâlinde çalışan bilişsel ve duygusal bir sistemdir. Bu sistemin dört ana bölümü vardır. Birinci bölüm, duyguları net olarak tanımlamayı ve duygusal sistemdeki bilgileri içermektedir. İkinci bölüm, duyguları anlamaktır; duyguların bilişsel sürecini ifade eder. Üçüncü bölüm duygusal düşüncelerden faydalanmadır; duygusal becerilerle problem çözme becerilerini kapsar. Dördüncü bölüm olan duygu denetimi ise, bireyin kendisinin ve çevresinde ilişkide olduğu kişilerin duygularını kontrol altında tutabilme becerisidir (Brockert ve Braun, 2000: 18).

O halde duygusal zekâ, insanın duygularına ne derecede hükmedebildiğini ve onları nasıl daha verimli kullanabileceğini açıklayan değişken bir faktördür. Duygusal yeterliklerini gerektiği gibi kullanmasını bilen, bir başka ifadeyle EQ'su yüksek insanlar, özel ve meslekî yaşamlarını kendileri için kolaylaştırmaktadırlar. Çünkü, kendisinin ve çevresindekilerin hislerinin farkında olmak, günlük yaşamda karşılaşılan sorunların üstesinden daha rahat gelebilme potansiyelini artırmaktadır (Konrad ve Hendl, 2001: 15).

Tepkilerimiz bizim seçimimize bağılı olmasına rağmen, çevremizde olan bitenlere karşı gösterdiğimiz tepkiler, duygusal alışkanlıklardır ve genellikle gerçekler hakkındaki eksik bilgimize dayanmaktadır. Gösterilecek tepkiyi seçebilecek kişisel duygusal zekâyı geliştirememiş olan birey, içinde bulunduğu durumun kurbanı ve olumsuz düşünme alışkanlığının çaresiz piyonu olarak, daha çok zaman ve enerji harcamak durumunda kalmaktadır (Buzan, 2003: 64).

Leonardo da Vinci, insanı tanımlarken biraz da üzülererek şöyle demiştir: “Ortalama insan; görmeden bakar, işitmeden dinler, hissetmeden dokunur, tat almadan yer, fiziksel bakımdan farkında olmadan hareket eder, kokuların farkında olmadan koklar ve düşünmeden konuşur.” (Buzan, 2003: 154). Fiziksel uyarıcılara karşı bile bu derecede duyarsız olabilen genel insan profilinin, duyguları karşısındaki farkındalığının; duygularını algılama, anlama, düzenleyebilme ve kontrol edebilme seviyesinin ise, Da Vinci’nin yorumundaki tablodan daha iyi olmadığı değerlendirilmektedir.

Davranışlarımızın hareket noktasını oluşturan ve bu denli önemli bir konu olmasına rağmen çoğu insanlar, kendilerini çok iyi tanıdıklarından o kadar emin olurlar ki, bu bilgiyi sorgulamak akıllarının ucundan bile geçmez. Oysa kişinin kendini tanıması demek, kendi duygu, davranış, ihtiyaç, beklenti ve potansiyelinin farkında olması demektir.

2.3.2. Duygusal zekâ modelleri

Duyguların insanlar için gerçekten de bir enformasyon kaynağı olduğu görüşü, duygusal zekâ kavramının olgunlaşmış içeriğinin 1990 yılında tanınmasına yardımcı olmuştur. Bu kavramı ilk kullanan kişiler olan iki Amerikalı psikolog Peter Salovey ve John Mayer’in, bu başlık altındaki bilimsel çalışmaları, bu alanda yapılan sonraki çalışmaların da altyapısını oluşturmuştur (Davis, 2004: 6).

Bu konudaki literatür incelendiğinde iki duygusal zekâ modeliyle karşılaşılmaktadır: Yetenek modeli yaklaşımı ve karma model yaklaşımı. Yetenek modeli yaklaşımı duygusal zekâyı, duyguları akılcı düşünmek için kullanma ve duygular hakkında akılcı düşünme yetenekleri olarak ele almaktadır. Daha dar boyutlu olan bu perspektif, duygusal zekâ tanımını diğer ölçülebilen zekâ türleriyle sınırlandırmaktadır. Çalışmalarında sinir ve psikoloji bilimlerinin verilerinden büyük ölçüde yararlanan Goleman (1998), duygusal zekânın karma model içinde değerlendirilmesi gerektiği fikrini ilk önerenlerden biridir. Bar-On (1997a), Mayer ve Salovey (1995), Cooper ve Sawaf (2000) ile Weisinger (1998) de benzer yaklaşımla, duygusal zekâyı karma model perspektifinden değerlendiren araştırmacılarıdır (Yaylacı, 2006: 51-55).

Konuyla ilgili teorik çalışmalar, duygusal zekânın daha çok psiko-sosyal boyutunu ele almaktadırlar. İnsan hayatının iş yaşamı boyutuyla daha ilişkili olması açısından, çalışmamızda karma model esas alınacaktır.

Bu tez çalışmasının alan araştırması safhasında, kendisinin geliştirmiş olduğu duygusal zekâ anketi esas alınan Bar-On (1997a), duygusal zekâyı beş ana boyutta ve on beş alt boyutta incelemiştir. Bu boyutların açıklamaları, ikinci bölümün veri toplama araçları hakkında bilgi sunulan kısmında yapılacağından, burada diğer araştırmacıların yaklaşımlarına yer verilecektir.

Cooper ve Sawaf da duygusal zekâyı, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak üzere dört temel boyutta ele almış; bu boyutlardan her birini de dört alt boyuta ayırarak, duygusal zekâyı on altı alt boyutta incelemişlerdir (Cooper ve Sawaf, 2000).

Goleman (2005: 394) ise, Peter ve Salovey'in modelini esas almakla birlikte, bu yeteneklerin çalışma hayatında ne kadar önemli olduğunu anlayabilmek açısından en kullanışlı bulduğu versiyona uyarlamıştır. Bu uyarlama, şu beş temel duygusal ve sosyal yeterliliği içermektedir: Özbilinç, kendine yön verme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler. Diğer araştırmacıların duygusal zekâ modellerini de kapsayan ve karşılaştırma yapma imkânı sağlayan tablo, Tablo 1- 4'de sunulmuştur.

Tablo 1-4 : Duygusal Zekâ Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu (Acar, 2001: 29-30)

MAYER VE SALOVEY		REUVEN BAR-ON	DANIEL GOLEMAN		COOPER VE SAWAF
Duyguyu algılama ve ifade etmek - Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi - Bireyin diğer kişilerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi	Duyguyu anlamak ve analiz etmek - Kompleks ve anlık, duygu ve hisler dahil her türlü duyguyu isimlendirme yeteneği - Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği	Kişisel beceriler - Duygusal benlik bilinci - Kendine güven - Kendine saygı - Kendini gerçekleştirme - Bağımsızlık Kişilerarası beceriler - Empati - Bireyler arası ilişkiler - Sosyal sorumluluk Uyumluluk boyutu - Problem çözme - Gerçeklik ölçüsü - Esneklik Stresle başa çıkma - Stres toleransı - Dürtü kontrolü Genel ruh durumu - Mutluluk - İyimserlik	Kişisel yeterlilik <i>Özbilinç</i> - Duygusal bilinç - Öz değerlendirme - Özgüven <i>Kendine Yön Verme</i> - Özdenetim - Güvenilirlik - Vicdanlılık - Uyumluluk - Yenilikçilik <i>Motivasyon</i> - Başarma güdüsü - Bağlılık - İnisiyatif - İyimserlik	Sosyal yeterlilik <i>Empati</i> - Başkalarını anlamak - Başkalarını geliştirmek - Hizmete yönelik olmak - Çeşitlilikten yararlanmak - Politik bilinç <i>Sosyal beceriler</i> - Etki - İletişim - Çatışma yönetimi - Liderlik - Değişim katalizörlüğü - Bağ kurmak - İşbirliği ve dayanışma - Takım yetenekleri	Duyguları öğrenmek - Duygusal dürüstlük - Duygusal enerji - Duygusal geribildirim - Pratik sezgi Duygusal zindelik - Öz varlık - Güven çemberi - Yapıcı hoşnutsuzluk - Esneklik ve yenileme Duygusal derinlik - Özgün potansiyel ve amaç - Adanmışlık - Dürüstlüğü yaşamak - Yetki olmadan etki Duygusal simya - Sezgisel akış - Düşünsel zaman değişimi - Fırsatı sezinlemek - Geleceği yaratmak

2.3.3. Duygusal zekâ'nın unsurları

Bu tez çalışmasının ana temasını teşkil eden iş doyumu-duygusal zekâ ilişkisinin çalışma hayatıyla ilintili olması sebebiyle, kuramsal çerçevede, Goleman'ın duygusal zekâ unsurlarının iş hayatına uyarlanmış modeli esas alınacaktır. Bu model, yukarıda da belirtildiği üzere, aşağıda irdelenecek olan şu beş unsuru kapsamaktadır: Özbilinç, kendine yön verme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler.

2.3.3.1. Özbilinç : İçinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve alternatif tercihleri, karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak; kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmaktır (Goleman, 2005: 394).

Duygusal zekâ'ya katkıda bulunan en temel beceri, duygusal ifadeleri doğru tanıma yeteneğidir. Zira, duyguları anlayabilme ve birbirinden doğru şekilde ayırt edebilme yeteneğinden yoksun olmak, diğer yetenekleri faydasız kılar (Davis, 2004: 14). Duygusal farkındalık, duygusal zekâyla ilgili diğer bütün yetilerin, üzerine inşa edildiği temel yeterliliktir. Bu nedenle, kişinin duyguları konusunda içgörü sahibi olması, duygusal zekâsını geliştirmesi konusunda atması gereken ilk ve en önemli adımdır (Baltaş, 2006: 20).

Kendini tanıma, duygu ve düşünceleri konusunda insanın kendisiyle sürekli diyalog halinde olmasıdır. İnsanların, kendi iç dünyalarında olup bitenleri algılayabilmesi, davranışlarını da daha bilinçli kılar. Kendisini anlamayı başarabilen birey, aynı zamanda karşısındakini de anlamaya doğru başarılı bir adım atmış olur; bu ise başarılı bir iletişimin anahtarıdır (Kasatura, 2003: 126).

"Kendini tanıma" ifadesiyle bireyin, kendisiyle, düşünce ve duygularıyla ilişki kurması, kendinde olup biten duygusal ve düşünsel süreçlerle ilgili bir anlayışa kavuşması dile getirilmektedir; bu kavram, genel kanının aksine, zorlu ve devamlılık arz eden bir süreci ifade etmektedir. Kendini tanıyan kimse, dış dünyadaki olayların ve iç dünyasındaki yaşantıların çoğu kez

farkındadır. Bu tür bir kişi, çevresindeki kişilerin kendisini nasıl etkilediğinin farkında olduğu kadar, kendisinin de çevresindekileri nasıl etkilediğini bilir; böylece de, kendi yaşamını yönetebilme olanağına kavuşabilir. Kendini tanımayan kimse ise, gerçek duygularının farkında olamaz; bununla birlikte, içinde bir sıkıntı olduğunun farkına varabilir. Ancak, içinde hissettiği bu duygunun, gerçek içeriğini ve nereden kaynaklandığını bilemez. Böyle durumlarda bu kişilerin kafaları karmakarışıktır ve genel bir huzursuzluk içindedirler; her şeye ve herkese kızmaya, kavga çıkarmaya hazırdırlar ve muhatapları da genellikle en yakın çevresindeki kişiler olmaktadır (Cüceloğlu, 2005: 94-95).

Duyguların ve davranışların bilincine varmak, üstelik de başkalarının bizim hakkımızdaki yargılarını fark edebilmek, hareketlerimizi kendi yararımıza olacak şekilde yönlendirebilmemize imkân sağlar (Weisinger, 1998: 23).

Duygularını algılamasını bilen insanlar, duygusal yaşamlarıyla da nasıl başa çıkacaklarını bilirler. Onlar, sınırlarının farkındadırlar, ruhsal olarak güçlüdürler ve çoğunlukla olumlu bir hayat akışları vardır. Duygularına yenilen insanlar ise, bunun tersine, kendilerini duyguları karşısında çaresiz hissederler; ani duygu değişiklikleri yaratan durumlarda, kendilerine hâkim olmak yerine kendilerini kaybederler ve duygularını zaptedemediklerini düşündükleri için de, kötü ruh hallerinden kurtulmaları neredeyse imkansızlaşır (Konrad ve Hendl, 2001: 78).

Geleneksel psikoterapide de duygusal bilinç, hayatın değişmesi için ana araç olarak öne çıkmaktadır. Tedavi altındaki hastalar, kendilerini kızdıran, üzen ya da suçlu hissettiren şeyler hakkında konuşup, bu hislere neden olan şeyleri değiştirmeye çalışırlar. Aynı zamanda, kendilerine mutluluk, zevk ve gurur veren şeylerden de söz ederek, bu hisleri artırmanın yollarını ararlar. Kişinin, hisleri hakkında konuşması, bu hisleri anlaması ve kontrol etmesi için en kısa yoldur (Shapiro, 1998: 235).

2.3.3.2. Kendine yön verme : Duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine, kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini erteleyebilmek ve duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanabilmektir (Goleman, 2005: 394).

Duyguları düzenleme yeteneği, duygusal ve sosyal yaşantıda kişiye çok büyük bir esneklik sağlar. Kişi, kendisine açılan duygusal kartları kabul etmek yerine, bu kartları aktif şekilde değiştirebilir. Kendi duygularımızı ve karşımızdakilerin duygularını düzenleyebilme yeteneği, bizi doğrudan birçok önemli ve yararlı etkiye yönlendirir (Davis, 2004: 61-62).

Olumlu yaklaşım, genel duygu durumunu doğrudan etkileyerek, kişinin gerek özel gerekse iş hayatında varolma gücünü artırır. Kendileri ve yaşamları hakkında iyimser olanlar, başkalarınca ufak görünen ancak kendileri için anlamlı yaşantılarla tatmin olurlar ve yaşantıları da verimli olur. Bu tür insanlar, sahip oldukları olumlu bakış açısını ve duygu durumunu çevrelerine de yayarlar (Baltaş, 2006: 42).

Görünürdeki duygu, düşünce ve isteklerimizin bir basamak altında, fark ettiğimiz zaman bizi şaşırtacak birtakım duygular, düşünce ve istekler bulunabilir. Bunlarla tanışıp yüzleşmek gerekir. Çünkü, tanışmadığımız duygu, düşünce ve istekler bizi yönetirken; tanıştığımız zaman bunları yönetme imkanına kavuşabiliriz (Dökmen, 2004: 127). William James'e göre, davranış, duyguyu izler gibi görünse de, gerçekte davranışla duygu birlikte hareket etmektedir. Bilincin daha çok etkisi ve kontrolü altındaki davranışlar düzenlenirse, gerçekte öyle olmayan duygular da dolaylı yoldan düzenlenebilir. Bir diğer ifadeyle, zihnimizle karar vererek heyecan ve duygularımızı değiştiremesek de, davranışlarımızı değiştirebiliriz; davranışlar değiştirilince, duygularımız da otomatik olarak değişmiş olur (Carnegie, 1992: 126).

Beyin kimyasını değiştirme konusu üzerinde yapılan araştırmalar, bilişsel davranış değişikliğinin beyinde, psikoaktif ilaçlardan kaynaklanan aynı kimyasal değişikliği üretebildiğini göstermiştir. Bu araştırmalar sonucunda

ayrıca, insanların düşünme biçimlerini değiştirmenin, depresyon, fobi, anksiyete bozuklukları ve belirli psikosomatik rahatsızlıkların tedavisinde kullanılan ilaçlar kadar etkili olabileceği ortaya koyulmuştur (Shapiro,1998: 107).

2.3.3.3. Motivasyon : Bizi hedeflerimize yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmamıza ve gelişmek için çaba harcamamıza, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmemize yardımcı olacak en derindeki tercihlerimizi kullanmaktır (Goleman, 2005: 394).

Teknik olarak motivasyon, enerjiyi belli bir amaç uğruna belli bir yönde harcamaktır. Duygusal zekâ bağlamında ise, duygusal sisteminizi aracı olarak kullanarak bir işi başlatmak ve bitirmektir. Kendi kendini motive edebilen işgörenlerin çok fazla yönetilmeye ihtiyaçları yoktur, boşa zaman kaybetmezler, daha verimli ve yaratıcı olurlar.

Motivasyonun, kişinin kendisi, destekleyici arkadaşlar, aile ve meslektaşlar gibi besleyici kaynakları vardır. Motivasyon kaynaklarının seçimi ve kullanım tarzı kişiden kişiye değişiklik gösterebilir, fakat motivasyon unsurları dediğimiz; kendine güven, iyimserlik, kararlılık, coşku ve zorlukları yenme gücü, herkes için geçerli unsurlardır. Kendine güven, verilen görevi yapabileceğiniz konusunda kendinize inanmanızı sağlar; iyimserlik, sonucun iyi olacağı ümidini verir; kararlılık, bütün gücümüzü o konuya yoğunlaştırmamızı sağlar; coşku, yaptığımız işi zevkli hale getirir; zorlukları yenme gücü de, gerekirse her şeye baştan başlayabilmemize destek verir (Weisinger, 1998: 81-82).

Motivasyonun, insanların çalışma arzusunu ve üretkenliğini artırdığı bilinmektedir. Motive edebilme özelliği, kişinin kendisini ve birlikte çalıştığı insanları, başarıya odaklayarak harekete geçirebilmesidir. Başarı odaklı motivasyonun varlığı, çıtayı sürekli daha yükseğe koymayı, kuruma bağlı kalmayı ve başarısızlıklarda yılgınlığa kapılmamayı da beraberinde getirmektedir (Baltaş, 2006: 55).

Duygusal zekâ bir bakıma, kendini ve başkalarını motive edebilmek için, serinkanlılık, gayret, sebat ve yetenek gibi duygusal kalite unsurlarının bir kompozisyonudur (Konrad ve Hendl, 2001: 13).

2.3.3.4. Empati : İnsanların neler hissettiğini sezmek, onların bakış açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmektir (Goleman, 2005: 394). Diğer insanların iç dünyalarının farkına varmaya “empati kurma” diyebiliriz. Empati kurduğumuz zaman, karşımızdaki insanın kendine ve dünyaya bakış tarzını fark etmiş oluruz (Dökmen, 2004: 129).

Empatinin temel şartı, kendini algılama becerisidir. Kendi duygularımızı ne kadar iyi tanırsak, başkalarının hislerini de o derecede doğru algılayabiliriz. Bu durumda, empatinin ahlakî fonksiyonu da söz konusu olmaktadır; bu beceri, insana belirli ahlakî prensipleri yerine getirme gayreti verir. Sonuç olarak empati, insanlarla ikili ilişkilerimizde başarıyı belirleyen, sosyal ilişkilerimizi yönlendiren ve toplumun dokusunu koruyan oldukça önemli bir beceridir (Konrad ve Hendl, 2001: 153-154).

Aynı duyguyu yaşamadığımız halde, diğer kişinin duygusunu anlayabiliriz. İlişki düzeyinde gerekli olan, kabul etmek değil anlamaktır; bu gerçeği içimize sindirebilirsek, empatik iletişimin yolu açılmış olur. Duygusal kabul, sağlıklı bir iletişim için zemin sağlar. Çünkü empati, söz konusu durum için kendi dünyamızla kurulabilecek bağlantılara imkân vermeden, kendimizi aşarak karşımızdakini anlamaktır (Baltaş, 2006: 24).

Empatiyle dinlemek, başkasının değer yargılarını kavramaktır. Etrafa bu merceklerle bakar, dünyayı onların gördüğü gibi görür ve onların paradigmasını da, neler hissettiğini de anlarsınız. Empati, sempati değildir; sempati bir tür anlaşma, bir tür yargıdır ve bazen de daha uygun düşecek bir duygu ve karşılık verme biçimidir. Bununla birlikte, insanlar genellikle sempatiyle beslenirler; bu da onları bağımlı yapar. Empatiyle dinlemenin özü,

karşınızdakiyle aynı fikirde olmak değildir. Onu, tam anlamıyla, derinlemesine, hem duygusal hem de zihinsel açıdan anlamanızdır (Covey, 1998: 254).

Empati, paha biçilmez bir değere sahiptir; çünkü, daima düşmanlığı ortadan kaldırır. Bir insanın hissettiklerini hissedebiliyorsanız, aynı anda o kişiye kızgınlık duymanız ruhsal açıdan imkansızdır (Goulston ve Goldberg, 2005: 21). Zaten, çatışmaların çoğu yanlış anlaşılardan doğmaktadır. Karşı tarafın, duyduğu kızgınlığın, acının, üzüntünün derecesini tam olarak ifade etmesine fırsat tanıyarak onu anlamaya çalışırsanız, aradaki gerginlikler de büyük ölçüde giderilecektir (Buzan, 2003: 105).

Karşımızdaki insanların nasıl hissedebileceğini, davranabileceğini tahmin etmek ve farklı tepkilerle karşılaşmaya hazırlıklı olmak, duygusal açıdan zeki kişinin önemli özelliklerinden biridir (Davis, 2004: 122).

Araştırmalara göre empatinin, kendini açma, toplumsallaşma, sosyal duyarlılık ve topluma uyum ile olumlu bağlantısı vardır. Yani, diğer insanlara kişisel duygu ve düşüncelerini iyi ifade edebilen, topluma uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek kişiler, aynı zamanda empati kurma becerisine de sahiptirler. Buna karşın, kaygı, depresyon, çocukları ihmal ve saldırganlık ile empati kurma arasında olumsuz bir bağlantı mevcuttur (Brems, 1988: 329-337).

Empatik iletişim büyük ölçüde, aktif dinleme, farklılıklara açık olma ve algıları geniş tutma becerilerini gerektirmektedir. Empati düzeyi yüksek kişilerin, bu becerilerini kullanarak duygularında daha dengeli davrandıkları ve zor koşullar altında bile olumlu düşüncelerini koruyabildikleri gözlenmektedir. Bu beceriler bireyin, kişilerarası ilişkilerinin daha sağlıklı olmasına ve olumlu yönde gelişimine katkı sağlamaktadır (Yaylacı, 2006: 202).

Sonuç olarak empatinin özünde, başkalarının duygularını algılamaya çalışırken, kendi önyargılarımızı ve yorumlarımızı işin içine karıştırmamak yatmaktadır; kendimizi o kişinin yerine koyarak, söz konusu davranışın arkasındaki nedenleri tahmin etmeye ve anlamaya çalışmak gerekir.

2.3.3.5. Sosyal beceriler : İlişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak, pürüzsüz etkileşim içinde olmaktır. Ayrıca bu becerileri, ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanmaktır (Goleman, 2005: 394).

Duyguların kontrolünü elinde bulundurmak, duygusal açıdan rahat yaşamının bir reçetesi sayılabilir. Çok güçlü hisler insanın dengesini bozabilmektedir. İster mutluluk ister acı olsun, sadece tek bir hissin algılanması da zararlı bir durumdur; bunların her biri duygu dünyamızı zenginleştirir. İnsan hayatındaki bütün unsurlar gibi, iyi ve kötü ruh halleri de, dengeli yaşandıkları sürece insan hayatının en önemli unsurlarıdır (Konrad ve Hendl, 2001: 126).

Yaşam, dinamik bir süreçtir. Birey, yaşamı boyunca geçirdiği biyolojik, zihinsel, duygusal ve sosyal değişimlere uyabilecek bir esneklikte davranabiliyorsa, kendisi ve çevresiyle barışık olarak dengeli bir ilişki kurabiliyorsa, sosyal beceri ve uyumunun sağlıklı olduğu düşünülür (Kasatura, 2003: 117).

Duygusal olarak zeki bir kişi olmanın önemli bir bölümünü, kendi duygularını anlamak ve düzenlemek oluşturur. Ancak asıl önemli olan, başkalarının duygularını anlamak ve düzenlemektir. Bu duygusal beceriye sahip kişiler, ilişki kurdukları insanları rahatlatma, sakinleştirme, cesaretlendirme, motive etme ve anlaşmazlıkları çözme özellikleri taşırlar (Davis, 2004: 14).

Duyguları yönetmek, onları bastırmaktan çok farklıdır; onları anlamak ve bu anlayıştan yararlanarak, durumları kendi lehimize çevirmek demektir. Duyguları bastırmak ise, bizi bu bilgilerden yoksun bırakır, üstelik de duygular böylelikle yok olmazlar; tam tersine daha fazla şiddetlenebilirler (Weisinger, 1998: 47).

Grupları organize edebilme, tartışarak çözüm bulma, kişisel bağlantı ve sosyal analiz yetenekleri olarak ifade edebileceğimiz sosyal beceriler, bir bütün olarak ele alındığında şu yargıya varabiliriz: Bu beceriler, kişilerarası ilişkilerin sürdürülmesinde yürümesini sağlayan ve çekiciliğin, sosyal başarının, hatta karizmanın gerekli unsurlarıdır (Goleman, 1998: 153-154).

2.4. Bilişsel zekâ (IQ) ve duygusal zekâ (EQ)'nın biyolojik yapıları

İnsanların akılcı ve duygusal olmak üzere iki beyni, iki zihni ve iki farklı türden zekâsının söz konusu olduğu ifade edilebilir. Kişinin hayatında sadece IQ değil, EQ da önemlidir ve kişinin nasıl bir yaşam sürdüğü her ikisi tarafından belirlenir. Akıl, duygusal zekâ olmadan tam verimli çalışamaz. Normal koşullarda, aşağıda fonksiyonları açıklanan limbik sistemle neokorteksin ve amigdalayla prefrontal lobların birbirini tamamlaması; zihinsel faaliyetlerde her birinin ötekine eşlik etmesi anlamına gelir. Bu eşler, iyi bir etkileşim içinde oldukları sürece, duygusal zekâ entelektüel yetenekle birlikte yükselir. Bu durum, eskiden beri akıl ile duygular arasında var olduğuna inanılan çelişki kavramını baş aşağı etmektedir. Bu araştırmaların sonucu, duygunun yerine akıllı koymaya değil, ikisi arasında akıllı dengeyi bulmak için çabalamayı işaret etmiştir (Damasio, 1999: 228).

İnsan beyni, yaklaşık bir buçuk kilo sinir hücresi ve beyin sıvısından oluşmaktadır. Beynimiz, birbirleri ile bağlantısı olan yaklaşık yüz seksen milyon hücreden oluşur ve bir beyin hücresi diğer hücrelerle on beş bin bağ kurabilir. Araştırmalar sonucunda, korku ve depresyon gibi felaketlerle bağlantılı olan beynin yarısının, sol yarım küresi olduğu; beynin sağ yarım küresinin ise, duyguları sözlü olarak aktarma ve başkalarının duygularını ses tonu ve mimiklerden anlayabilme becerileri ile ilgili olduğu anlaşılmıştır (Konrad ve Hendl, 2001: 24).

Beynin, işlevleri birbirinden farklı olan sağ ve sol yarımkürelerinin özellikleri Şekil 1-1'de gösterilmektedir.

Sol Yarıısı

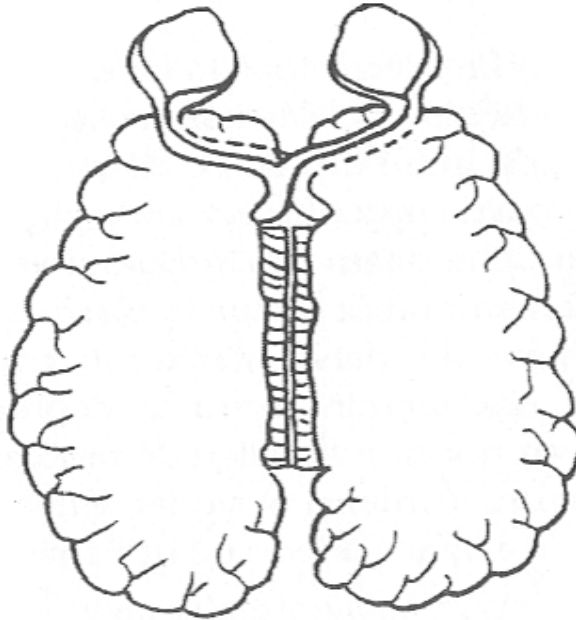
- Akılcı
- Somut dil
- Kuralcı
- Tanımlı, ayrıntılı tasvirler

Sağ Yarıısı

- Duygusal tasvirici
- Beden dili
- Vizyon
- Karmaşık olaylara hakimiyet

Sol Yarıısı

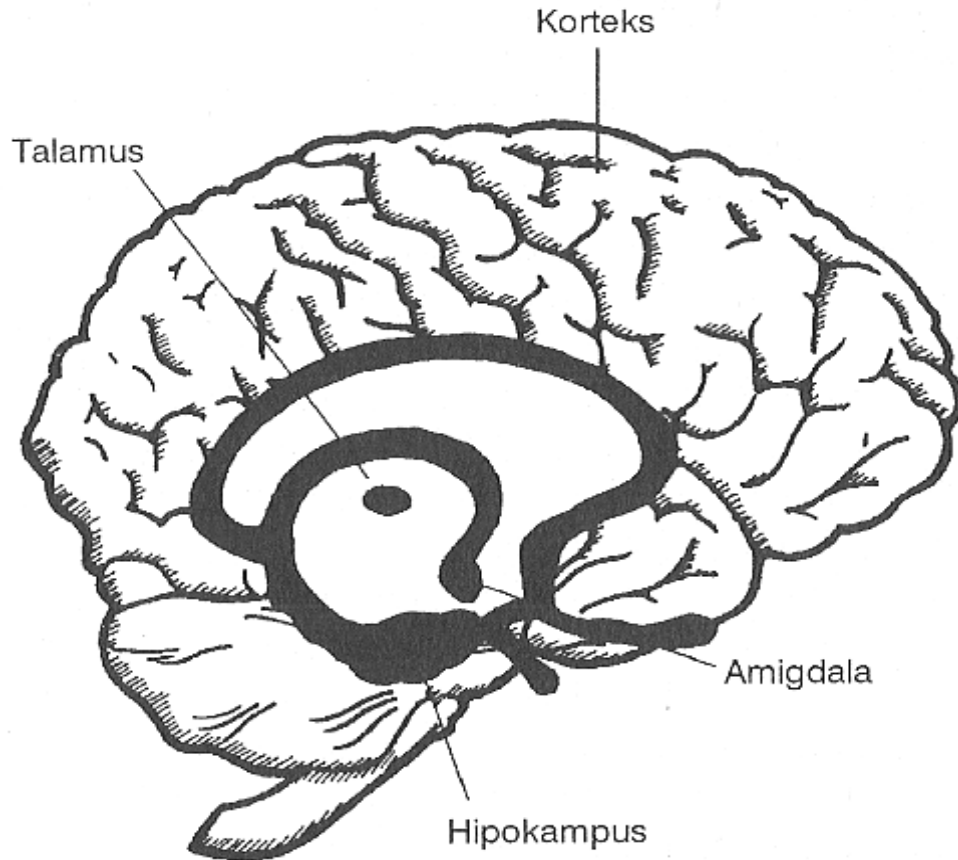
- Mantıklı
- Matematiksel
- Detaylandırılmış dil kullanımı
- Dilsel kontrol gücü
- Aktif
- Yaşama hevesi
- Hâkim
- Entelektüel
- Analitik
- Düzenleyici
- Okuma ve yazma hevesi
- İsimleri hatırlama gücü

Sağ Yarıısı

- Sanatsal
- Sembolcü
- Favori
- Müzikle ilgili
- Duygusal
- Sallantılı
- Yapıcı
- Hayalci
- Dakik
- Aykırı
- Yüzleri hatırlama gücü

Şekil 1-1 : Beyin Yarımkürelerinin İşlevleri (Konrad ve Hendl, 2001: 25)

Korteks, beynin geniş yarımkürelerini saran üç milimetre kalınlığında kıvrımlı bir doku tabakasıdır. Beyin yarımküreleri, kas hareketleri ve algılama gibi vücudun temel işlevlerinin birçoğunu kontrol ederken; sorun çözme, dil, imgelem ve diğer bilişsel süreçler aracılığıyla duyguların denetlenmesine yardımcı olan ve yaptıklarımız ile algıladıklarımıza anlam veren şey kortekstir. Korteks, beynin düşünen bölümü olarak görülür ve duygusal zekâyı anlamada önemli bir röl oynar. Korteks, “hislerimiz hakkında hislere sahip olmamızı”, içgörü edinmemizi, neden belirli bir şekilde hissediyor olduğumuzu çözümlememizi ve daha sonra bu konuda bir şeyler yapmamızı sağlar. Korteks ve limbik sistemdeki yapılar Şekil 1-2’de gösterilmektedir.



Şekil 1-2 : Beynin Bilişsel ve Duygusal Merkezleri (Shapiro, 1998:26)

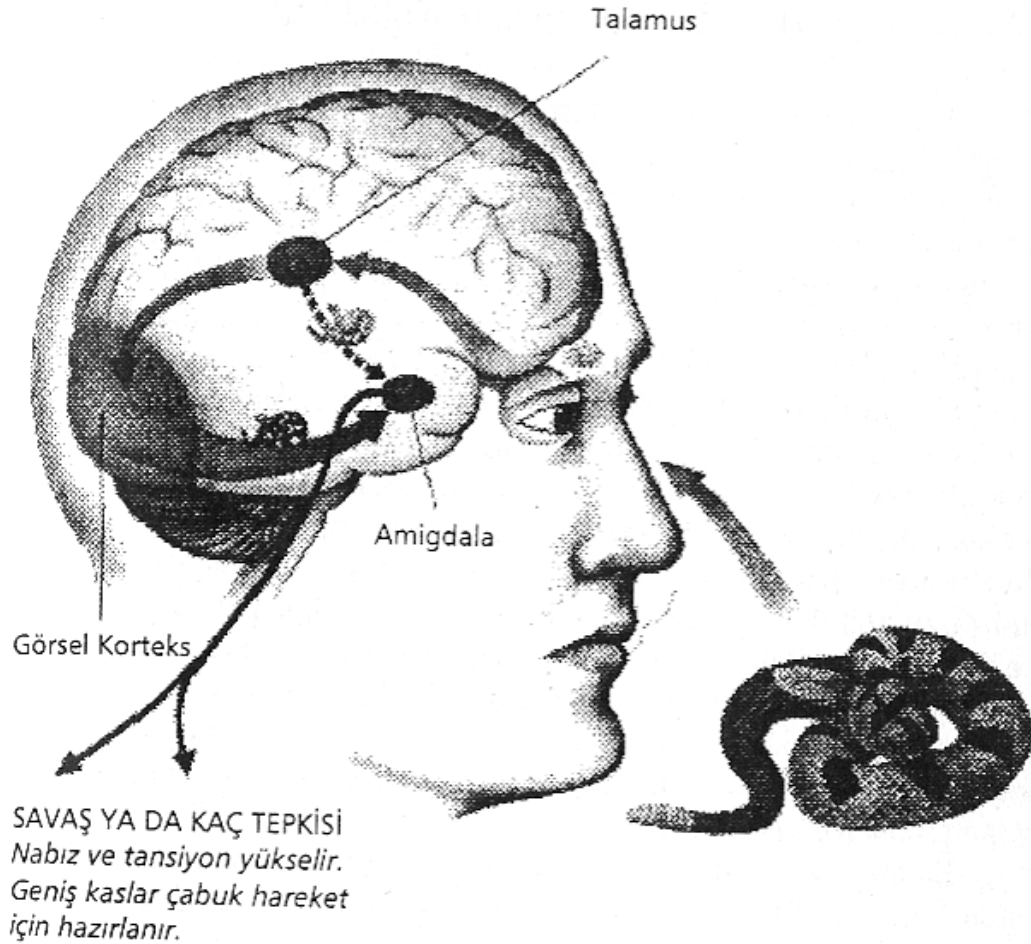
Limbik sistem ise, beyin yarım kürelerinin içinde bulunur, duygularımızı ve dürtülerimizi düzenleme görevi bu sisteme aittir. Bu sistem, mesajları kortekse ileten talamusu, duygusal öğrenmenin yer aldığı ve duygusal anıların saklandığı yer olan hipokampusu, beynin duygusal kontrol merkezi olduğu düşünülen amigdalayı ve diğer birkaç yapıyı içerir (Shapiro, 1998: 22-25).

Bazı bilim adamları, beynin düşünme bölümü olan korteksten (neokorteks olarak da anılmaktadır), beynin limbik sistem denilen duygusal bölümünden ayrılmış gibi söz ederler, fakat aslında duygusal zekâyı belirleyen şey, bu iki bölge arasındaki ilişkidir.

Le Doux tarafından gerçekleştirilen ve son yirmi yılın duygularla ilgili en önemli keşiflerinden birine ulaşılmasını sağlayan çalışma, beyin mimarisinin, duygusal gözcü olan amigdalaya, beyine korsanlık yaptırabilecek ayrıcalıklı bir konumu nasıl verdiğini ortaya çıkarmıştır. Yapılan araştırma, göz ya da kulaktan gelen duyu sinyallerinin beyinde önce talamusa, oradan da tek bir sinapsla (sinir yolu) amigdalaya ulaştığını göstermiştir. Talamustan çıkan ikinci sinyal ise düşünen beyin neokortekse gitmektedir. Bu dallanmanın işlevi, amigdalanın, gelen bilgiyi ancak beyin devrelerinin çeşitli düzeylerinde değerlendirdikten sonra tamamen algılayan ve son olarak da ince ayarlı tepkisini başlatan neokorteksten daha önce tepki vermesini sağlamaktır. Bu araştırmanın sonuçları, duygusal yaşamı anlamak açısından devrim niteliğinde bir değer taşır; çünkü bu araştırma, duyguların neokorteksi atlayan sinir yollarını irdeleyen ilk çalışmadır. Doğrudan amigdalaya ulaşan bu duygular, bizim en ilkel ve en güçlü hislerimizi içermektedir. Şekil 1-3'de gösterilmekte olan bu devre, duyguların gücünü ve akla olan üstünlüğünü çok iyi açıklamaktadır (Goleman, 1998: 33).

Görüldüğü gibi, beynin duygusal ve mantıksal bölümleri genelde davranışlarımızı belirlemede farklı işlevler görmekle birlikte, tamamen karşılıklı bağımlılık ilişkisi içindedirler. Korteks, özellikle de prefrontal (önelin) lobları, duygusal bir duruma biz eyleme geçmeden önce anlam vererek bir tür tampon vazifesi görür. Öte yandan, beynin duygusal bölümü ise daha çabuk

ve daha güçlü tepki verir (Shapiro, 1998: 24). Çünkü evrimsel bağlamda, duyulardan talamusa oradan da amigdalaya uzanan dolaysız acil durum hattının, hayatta kalmak açısından değeri çok büyüktür; anında tepki verilmesi gereken acil hallerde bize zaman kazandırır ve amigdala, daha korteks ne olduğunu anlamadan tepki verir. Ancak talamustan amigdalaya uzanan bu devre, duyulardan gelen mesajların ancak küçük bir bölümünü taşır ve çoğunluk esas yoldan neokortekse ulaşır. Bu ekspres yol sayesinde amigdalaya kaydedilen, sadece uyarı niteliğinde bir sinyaldir (Goleman, 1998: 39-40).



Şekil 1-3 : Duygusal Mesajlarda Amigdalanın Fonksiyonu (Goleman, 1998:35)

Damasio ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar, beyindeki bilişsel ve duygusal faaliyetlerin bütünleştiğini göstermektedir. Duygu ve düşünceyi oluşturan anatomik yapılardaki farklılaşmalar üzerine yoğunlaşan psiko-fizyoloji ve MR çalışmaları, karar verme durumunda, beyindeki düşünceden sorumlu alanlar ile duygudan sorumlu alanların birbirlerine paralel hareket ettiklerini göstermiştir. Şekil 1-8, IQ ve EQ becerilerinin birbirlerini nasıl tamamladıklarını göstermektedir.

Tablo 1-5 : Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ Becerilerinin Bütünleşmesi
(Brockert ve Braun, 2000: 20)

BİLİŞSEL ZEKÂ (IQ)	DUYGUSAL ZEKÂ (EQ)
Düşünmek, tartmak	Birleştirmek
Bütün verileri toplamak	Yeni fikirler bulmak
Anlamını kavramak	Yeni anlam yaratmak
Mantıkla karar vermek	Deneme-yanılma yoluyla karar vermek
Zaman ve sükunet	Acele ve sabırsızlık
Beyinle	Karineden
Gerçek veriler	Yumuşak bilgi
Analitik	Bütüncül
Mantıkla yönetilen	Duygusal
Beynin sol yarısı	Beynin sağ yarısı
Eğer ve fakat	Burada ve şimdi
Tartarak karar vermek	Anında karar vermek
Düşünmek	Hissetmek
Denemek, kontrol etmek	Verilen kararların doğruluğuna inanmak
Kelimeler ve sayılar	İnsanlar ve durumlar
Geçmiş anlamak	Geleceği etkilemek
Mantık	Psikomantik
Soğuk, kesin	Sıcak, bulanık
Mesafeli	Yakın
Benmerkezci	Çoğulcu
Yalıtılmış	Bağımlı
Eril	Dişil
Anlayış	Duygu
Eğitim	Yürek

1995 yılında, duygusal beyinle düşünsel beyin arasındaki bağları zarar görmüş kişiler üzerinde yaptıkları araştırmalarda, bu kişilerin yaptıkları seçimler hakkında ne hissettiklerini bilmedikleri için karar vermede zorluk çektiklerini; bir hata yaptıklarında da pişmanlık, utanç duymadıklarını ve geçmiş hatalardan ders almadıklarını görmüşlerdir. İlginç olan durum ise, bu kişilerin bilişsel açıdan sağlıklı olmalarına rağmen, iş ve kişisel hayatlarında seçim yapma ve karar verme konusunda sorun yaşamaları, hatta bir randevu için tarih tespit etme gibi çok basit bir kararda bile takılıp kalmaları olmuştur (Baltaş, 2006: 11-12).

Belki de, IQ ile EQ arasındaki en büyük fark; kişilerin başarı şansını belirleme sürecine doğanın bıraktığı yerden devam etmek üzere, bireylere ve eğitimcilere bir fırsat yaratan EQ'nun daha az kalıtım yüklü olmasıdır (Shapiro, 1998: 20).

2.5. İş Hayatında Duygusal Zekâ'nın Yeri

Çalışma hayatının kuralları değişmektedir. Çalışanlar hakkında verilen kararlarda artık yeni bir ölçüt kullanılmaktadır: Çalışanların sadece ne kadar akıllı olduklarına ya da eğitim ve uzmanlıklarına değil; kendilerini ve birbirlerini idare etmekte ne denli başarılı olduklarına bakılmaktadır. Bu ölçüt, işe alınacaklarla alınmayacakların, gözden çıkarılacaklarla elden geçirilmeyacakların, dikkate alınmayacaklarla terfi ettirileceklerin seçilmesinde gittikçe daha fazla kullanılmaktadır (Goleman, 2005: 9).

Uzun yıllar boyunca duygularla ilgili baskın görüş, zekâdan neredeyse tamamen ayrı, hatta zekânın aktif olarak zıttı oldukları yönündeydi. Bu nedenle de duyguların, insanların soyut enformasyona sakin ve rasyonel yaklaşımını engellediği düşüncesi hâkimdi (Davis, 2004: 7).

İnsan doğasını, duyguların gücünden soyutlayarak anlamaya çalışmak üzücü bir dar görüşlülük olmuştur. Hepimizin kendi deneyimlerimizden de bildiğimiz üzere, kararlarımızı ve hareketlerimizi şekillendiren hislerimiz, çoğu zaman düşüncelerimize baskın çıkmaktadır. Geçmişte ve bazı yerlerde hâlen,

salt zekâyâ yani IQ'nun ifade ettiği Şeye verilen değer ve önemde bir aşırılık söz konusudur. Duygular bize hâkim olduğu sürece, zekâ tek başına hiç bir yere varamaz (Goleman, 1998: 18).

Oysa son yirmi yıldır yapılan araştırmalar, duygu ve düşüncelerin etkileşim halinde olduklarını ortaya koymaktadır. Düşüncelerimiz, duygusal durumumuzu etkilerken; duygusal durumumuz da, algılarımızdaki ve hatırladıklarımızdaki seçiciliği etkilemektedir.

Duygusal zekânın ortaya çıkış nedeni, mantığın etkisinin azalması değil; insan kalbinin daha fazla çalışmasıdır. Yirminci yüzyılın iş dünyasında, zekânın itici gücü IQ olmuştur. Ancak yirmi birinci yüzyılın iş dünyasında bunun yerini duygusal zekâ ile pratik ve yaratıcı zekânın diğer biçimleri almıştır (Perkins, 1995: 24). Günümüzde kuşkusuz, halâ duyguları tümünden reddeden ya da onları, ne pahasına olursa olsun sakınılması gereken mayın tarlaları olarak gören yöneticiler vardır. Önem verdikleri tek Şey rakamlar ve bilançolar olan bu insanların pek çoğu, kuruluşları yönlendirmek için gereken farklı ve yaratıcı düşünceleri üretecek "kalp" adlı motorla ilişkileri en az olan yöneticilerdir (Cooper ve Sawaf, 2000: 33).

Duygusal zekâ, bilişsel zekânın karşıtı olan bir zekâ türü değildir. Bireyler her iki zekâ türünü de kullanmaktadır. Fakat bunların ağırlık olarak kullanım oranları, bireyden bireye farklılıklar göstermektedir. Araştırmacılar için konu olan ise, bu iki zekâ türünün birbirini nasıl tamamladığıdır. Örneğin duygular, dikkati toplama yeteneğini ve zekâyı kullanma şeklini etkilemektedir. Kişisel başarı için her iki zekâ türü de gereklidir (Brockert ve Braun, 2000: 20).

IQ, başarılı olmamız için bize zemin hazırlar. Örneğin, insanların yüksek IQ düzeyine sahip olmadan yapamayacakları belli bazı işler ve meslekler vardır; doktor, bilim adamı veya üst düzey yönetici olabilmek, belirli düzeyde zekâ gerektirir ve buna sahip olmayan kişi bu alanda başarılı olamaz. Bu noktada IQ, bir anlamda başarının çok önemli bir belirleyicisidir. Yukarıda sayılan türde meslekleri icra ettikleri halde, aynı başarıyı gösterememiş kişiler arasındaki farkı yaratan ise duygusal zekâlarıdır. Çünkü tüm bu insanlar,

zaten yeterince yüksek bir IQ düzeyine sahiptirler. Bu kişiler arasındaki farklar, sosyal durumlarda etkin manevra gücüne sahip olmak; arkadaşların, müşterilerin ve işverenlerin duygularını okuyabilmek; duygusal yenilgilere direnebilmek gibi başka nedenlere dayanmaktadır. IQ, bu insanların başarısına zemin hazırlarken, EQ ise “tavan”ı belirler, yani aynı bilişsel ve teknik becerilere sahip kişilere oranla, ne kadar yükselebileceklerini belirler (Davis, 2004: 8-9).

Weisinger (1998: 7) iş yaşamında duygusal zekâyı, istediğiniz sonuçlara ulaşmak için duygularınızı kendi istediğiniz yönde kullanmanız olarak tanımlamaktadır.

IQ ile ölçülemeyen zekâ türleri üzerinde çalışan araştırmacılar, etkin liderlerin, örgütlerdeki sözlü olmayan duygusal etkileşimlerden kaynaklanan bilgileri çok iyi fark edebildiklerini; bunun örgütsel başarı için çok önemli olduğunu ve bu yeteneğin zekâyı ölçen geleneksel psikolojik testlerle ölçülemeyeceğini ifade etmektedirler (Hooijberg ve Hunt, 1997: 375-409).

Bazı araştırmalar, IQ’nun iş performansındaki değişkenliğin %25’lik kısmını etkileyebildiğini belirtmektedir, hatta bu oranın %5-10 arasında olduğunu ileri süren çalışmalar da mevcuttur. İyimser bir kabul bu oran %25 olarak ele alınsa dahi, iş performansındaki değişkenliğin dörtte üçü IQ’nun dışındaki kaynaklara bağlıdır (Davis, 2004: 4).

Dünya çapında iki yüz şirkette yapılan yetkinliklerle ilgili bir araştırmada, en başarılı çalışanlar vasat çalışanlara oranla, günlük ortalama işlerde %85, en karmaşık işlerde ise %127 daha verimli bulunmuştur. Bu farkın üçte birinin teknik beceri ve bilişsel yeterliklerden; üçte ikisinin ise duygusal yetkinliklerden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Baltaş, 2006: 8).

Ekonomistler teorilerini uzun yıllar boyunca, insanların kararlarını mantıklarıyla verdikleri varsayımına dayandırmışlardır. Fakat bu inancı, ekonomi ve davranış konusundaki çalışmalarıyla 2003 yılında Nobel Ödülü’ne layık görülen, Stanford ve Princeton Üniversitesi profesörlerinden psikolog Daniel Kahneman temelden sarsmıştır. Kahneman’ın Tversky ile birlikte uzun

yıllar sürdürdüğü araştırmalar, insanların kendileriyle ilgili ekonomik kararlar verirken, geniş bir perspektif içinde planlı ve mantıklı bir biçimde değil; kısa dönemli yaşantılar ve duygusal durumlar sonucunda seçimler yapmakta olduklarını göstermiştir. Araştırmaya göre, akılcı olmayan ve olumsuz sonuçlar doğuran kararların temelinde, aşırı özgüven bulunmaktadır. Zira insanlar, kendi değerlendirmelerine ve yaptıkları planlara aşırı güvenir ve inanırlar. Bütün bunlar, duyguların, en akılcı olduğunu düşündüğümüz kararlarda bile istisnasız önemli bir rolü olduğunu ve akıllı kararlar alabilmek için vazgeçilmez olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak aklın, verimli çalışması ve doğru yolu bulabilmesi için, duygusal zekânın önderliğine ihtiyaç duyduğu ifade edilebilir (Baltaş, 2006: 12-13).

Yöneticilik konumundaki kişiler için duygusal zekâ becerileri; sıra dışı yöneticileri, ortalama yönetici olarak değerlendirilen kişilerden ayırt eden olgunun %90'ını yansıtmaktadır. Çalışanlar, bir örgütte etkili yönetici olarak değerlendirdikleri kişileri göz önünde bulundurdıklarında; yöneticilerin kişisel özellikleri, zihinsel beceriler kadar önem arz etmektedir (Kemper, 1999).

Yine Türkiye'de Kayseri İlinde F.Tekin Acar tarafından gerçekleştirilen ve banka yöneticilerini kapsayan bir araştırmada; hedef gruba, başarılarındaki faktörleri belirlemek üzere, beşer tane IQ ve EQ becerisini içeren bir liste sunulmuş ve kendilerinden bunları önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Ortaya çıkan sonuçta, EQ yetenekleri çok belirgin olarak ilk beş sırada değerlendirilirken; IQ'ya ilişkin yetenekler daha çok son beş sırada yer almıştır. Bu araştırma da göstermektedir ki, örgütsel etkinlik ve başarı için aranan yetenekler daha çok, duygusal zekâ ile ilgili olan yeterlikleri kapsamaktadır (Acar, 2001: 10).

İnsanlar, bilgi edindikçe ve deneyim kazandıkça, hayatta karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkma becerilerini artırmaktadırlar. Bu, eğitim veya akademik çalışmalar yoluyla kazanılanlardan daha farklı bir bilgi türüdür. Duygusal zekânın, kişinin duygularını düzenlemesinde, amaçlarını belirlemesinde, özel ve iş yaşamından tatmin olmasında dolaysız bir rolü vardır.

İş yaşamında duygusal zekâ, kendimizin ve diğer çalışanların duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmemizin yanı sıra; duygulara ilişkin bilgiler ile duyguların enerjisini, işimize ve günlük yaşamımıza etkin bir biçimde yansıtarak, onlara uygun tepkiler vermemizi sağlamaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000: 12).

Günümüzde halâ IQ testlerini savunan psikologlar, bu savunmalarını artık eskisinden farklı temellere dayandırmaktadırlar. Onlara göre mevcut IQ testleri, en azından okul ve iş hayatındaki seçimler sırasında sosyo-ekonomik statü, politik görüş ya da güzel görünüm gibi etkenlerin ön plana çıkarılarak, insanlar arasında adaletsiz sayılabilecek bir eleme yapılmasını engellemektedir (Hazaryan, 1999: 13).

Duygular işletmeye, doğrudan, tekrarlanan ve etki yaratarak artan kazançlar sağlamaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987: 29-30):

- *Doğrudan kazanç:* Duygular, örgütlerin önemli çıktıları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilmektedirler. Bu tür etkiler, özellikle satış faaliyetlerinde çok net olarak ortaya çıkar. Örneğin, satışlarda artış sağlamak amacıyla, satış elemanlarına, samimiyet, gülümseme, isteklilik gibi sözlü olmayan duygusal sinyalleri verebilme yetenekleriyle ilgili bir eğitim programı düzenlenmiş ve bu kursa katılan 2400 satış elemanının satışlarında ortalama % 41 oranında bir artış tespit edilmiştir.
- *Tekrarlanan kazanç:* İş rollerine uygun şekilde duygularını kontrol edebilen, rollerinin gerektirdiği duygusal iletişimin farkında olan kişilerin, örgütlerinin uzun dönemli kazançlarında çok büyük etkiye sahip oldukları gözlenmektedir. Müşterilerine sabırlı, etkileyici ve tatmin edici cevaplar veren; bu arada da duygusal iletişim kurabilen kişiler, bir dahaki sefere de, hem işletmelerinin hem de kendilerinin yeniden tercih edilmesini sağlamaktadırlar. Yapılan bir araştırmada, duygusal etkileşim konusunda eğitim almış polislerin, her seferinde tercih edildiği saptanmıştır.
- *Etki yaratarak artan kazançlar:* Örgütün uzun dönemli başarılarında, hedef kitlenin örgüt hakkındaki izlenimleri ve değerlendirmeleri çok

önemlidir. Müşteriler tarafından başarılı olarak değerlendirilen satış elemanının ünü, ağızdan ağza yayılır. Reklam araştırmaları, bu şekilde ağızdan ağza yayılan duygu ve düşüncelerin, en etkin iletişim kaynağı olduğunu göstermektedir.

İşletmedeki yönetici ve liderler, astlarıyla olan ilişkilerinde eğer onların duygu ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olur ve anlayış gösterirlerse, bu ilişki türü benzer şekilde, astların kendi aralarındaki ve müşterilerle olan ilişkilerine de yansiyacaktır (Fleming, 1999: 23-31). Sosyal öğrenme teorisine göre, işletmedeki işgörenler duygularını ifade etme şekillerinde, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının davranışlarını gözler ve onları taklit ederler (Rafaeli ve Sutton, 1987: 26).

Bir işyeri; varlığı, çalışanların performanslarına ve birbirleriyle olan ilişkilerine bağlı olan bütünleşmiş bir sistemdir. Örgütler açısından, duygusal zekânın kişisel ve kişilerarası boyutta kullanılmasının anlamı, duygusal zekâsı yüksek bir kuruma ulaşma çabasının bireysel çaptaki izdüşümü olmasıdır.

Böyle bir kurumda çalışanlar, yüksek benlik bilinçleri ile duygularını denetim altında tutma ve kendilerini motive etme becerilerini kullanarak, duygusal zekâlarını yükseltmeye çalışırlar. Bütün çalışanlar duygusal zekâlarını, hem kendi kişilerarası ilişkilerinde hem de çalıştıkları kurumun bütünü içindeki olumlu gelişmeleri sağlamak için kullanırlar. İdeal olarak duygusal zekâsı yüksek bir kurum, herkesin anlayışlı olduğu, ilişkilerin sürtüşmesiz yürüdüğü, ortak hedeflerin seçildiği ve bu hedeflere ulaşmada herkesin birbirine yardım ettiği, coşku ve güven duygularının yoğun olduğu bir işyeri olarak tanımlanabilir (Weisinger, 1998: 228).

Duygusal yetenek, bir meta yetenektir; yani ham zekâ dahil diğer yeteneklerimizi ne kadar iyi kullanabileceğimizin belirleyicisidir. İş yerinde, bilişsel potansiyel açısından en iddiasız görünenlerin bile duygusal zekâyâ sahip olmaları, onlara bir avantaj kazandırır. Bir çok bulgu göstermektedir ki, kendi duygularını tanıyan ve idare edebilen, başkalarının duygularını okuyup onlarla etkili bir şekilde başa çıkabilen duygusal yetenek sahibi kişiler; hayatın

her alanında avantajlıdırlar. İyi gelişmiş duygusal becerilere sahip kişiler, yaşamlarını daha doyumlu ve etkili bir şekilde sürdürerek, kendi verimliliklerini besleyecek zihinsel alışkanlıklar edinebilirken; duygusal hayatını bir şekilde kontrol altına alamayan kişiler ise, kendi içlerinde, işe odaklanıp açıkça düşünmelerini sağlayacak yetenekleri baltalayan savaşlar verirler (Goleman, 1998: 53).

Sonuç olarak bilişsel zekâ ve duygusal zekâ, işlevsellikleri açısından birbirlerinden tamamen ayrılması mümkün olmayan beceriler bütünüdür. Duygusal zekâ, bireyin genel zekâ ve yeterlik potansiyelinin tamamen ortaya çıkmasını sağlayan unsur olduğundan, zekâ için temel şarttır.

Çalışanlar açısından da, duygusal zekâ becerilerine sahip olmak; iş başvurularında, kriz dönemlerindeki iş'ten eleman çıkarmalarda, terfi ettirileceklerin seçiminde kendilerini ayrıcalıklı kılmakta ve diğer adaylara göre daha avantajlı duruma taşımaktadır.

2.6. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ'nın Geliştirilebilirlikleri

Vermont Üniversitesi'nden psikolog Dr. Thomas Achenbach'ın 80'li yılların sonunda yapmış olduğu araştırmalar, Birinci Dünya Savaşı'nda Amerikan Ordusu'nun acemi askerlerine ilk toplu IQ testi uygulamasının başlatıldığı 1918'den günümüze, ABD'deki ortalama IQ derecesinin 24 puan arttığını göstermektedir; dünyanın diğer gelişmiş ülkelerinde de benzer bir artış kaydedilmiştir. Bu durumun nedenleri arasında, daha iyi beslenme, eğitim alan çocuk oranının artması, verilen eğitimin seviyesinin yükselmesi, çocukların uzamsal becerilerde ustalaşmalarını kolaylaştıran bilgisayar oyunları ve bulmacalar ile aile boyutunun küçülmesi sıralanmaktadır. Bu duruma karşın, ortada tehlikeli bir paradoks vardır: Çocuklar IQ açısından giderek daha akıllanırken; duygusal zekâları azalmaya başlamıştır. Anne-babalar ile öğretmenler arasında uygulanan ve günümüz çocuklarını önceki kuşaklarla kıyaslayan kapsamlı bir anketin verileri rahatsızlık vericidir: Ortalama olarak çocuklar, daha yalnız ve bunalımlı, daha öfkeli ve haşarı, daha sinirli ve

öfkelenmeye yatkın, daha güdüsel ve saldırgan olmaya başlamışlardır. Achenbach tarafından 80'li yılların sonunda incelenen ve duygusal zekâ açısından gerilediği tespit edilen kuşak, günümüzde işgücünün bir parçası durumuna gelmiştir (Goleman, 2005: 19-20).

İçinde yaşamakta olduğumuz toplumumuzda da benzer çözümlerin varlığı, günlük hayatımızın artık ayrılmaz bir parçası haline gelen bencillik, tahammülsüzlük, şiddet, hırsızlık, cinayet, evden kaçma, tâciz, istismar, uyuşturucu kullanımı v.b. olaylardaki belirgin tırmanıştan anlaşılmaktadır. Duygusal zekâ'nın eksikliğinin bir göstergesi olan bu olumsuzluklar, toplumsal hayatın düzenini ve güzelliklerini bozmakla birlikte, birbiriyle yakından ilintili olan yaşam ve iş doyumu konularında da, insanlarımızın çoğunluğunda bir memnuniyetsizlik yaşanmasına da neden olmaktadır.

Araştırmalara göre, duygusal zekânın beş boyutunun her biri tek tek veya birlikte geliştirilebilir ve yetkinlikleri öğrenilebilir. Yüksek duygusal zekâ, insanlarla ve hayatla barışık olmanın yollarını güçlendirir. Böylece, iletişim becerisiyle birlikte ilişki yönetiminde yetkin, etkin davranışlar sergileyen, kendini tanıyan ve hayattan ne istediğini bilen olgun bir insan olmanın kapılarını açar (Baltaş, 2006: 45).

Duygusal bakımdan zeki bir kişi olmak, dinamik bir gelişimdir. Almayı ve vermeyi, öğrenmeyi ve anlamayı, dinlemeyi ve iletişim kurmayı, düşünmeyi ve harekete geçmeyi, kendi ihtiyaçlarımızı karşılarken başkalarınınkini de karşılamayı gerektirir (Davis, 2004: 112).

Bir araştırmada, üniversite mezunu öğrencilere, duygusal zekâ eğitiminin etkisini tespiti yönelik olarak, test öncesi ve sonrası deneyi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, öğrenciler aynı dersin farklı bölümlerine yönlendirilmişler; bölümlerden bir tanesine uygulanan dersler duygusal zekâ müfredatı içermiştir. Dönem sonunda uygulanan test sonucunda, duygusal zekâ müfredatlı derse katılan öğrencilerde, belirgin duygusal zekâ kazanımları tespit edilmiştir (Jaeger, 2001).

Duyguların kontrolünü sağlamada, beden dilinden yararlanılabilir. Duygu ve beden, çok sıkı bir bağlantı içindedir. Fakat kişiler, yüzlerinde farklı bir ifade takınarak, gerçekte ne düşündüklerini ele vermeyebilirler. Bununla birlikte duyguların, nabız ve solunum oranından, sesin tonu ve perdesinden beden dilinin tüm nüanslarına kadar, fizyolojinin pek çok karakteristiği tarafından açığa vurulması da fazlasıyla mümkündür. Duygularla davranış arasında iki yönlü bir ilişki vardır: Ruh hâli bedeni etkiler, bedenle yapılanlar da ruh hâlini etkiler. Duygular, farklı düşünerek veya farklı davranarak (her ikisi de kontrol edilebilir) ya da her ikisi aracılığıyla değiştirilebilir. Sonuçları gerçekleştirmedeki davranış, olumlu ve motive edici duygular tarafından; duygular da, pozitif davranışlar tarafından desteklenmektedir (Alder, 1998:164).

Kişilerin, çeşitli koşullar altında kendilerini nasıl hissetmeyi tercih ettiklerine bakılarak, zekâları hakkında gerçek anlamda bir fikir edinmek mümkün olabilir. Kendi kontrolünü ele almayı öğrenmek, yepyeni bir düşünme sistemi gerektirir. Duyguların sonuçları, kendiliğinden oluşan şeyler değil seçilen tepkilerdir. Duygularına hâkim olabilen kişi, mantığını devre dışı bırakan tepkileri seçmek zorunda kalmaz. Kişi, tercih ettiği duyguyu hissedebileceğini öğrendiği an, gerçek zekâyâ giden yola girilmiş demektir. Bu durum, belirli bir duygunun, kaderin cilvesi değil, bir tercih olarak görüldüğü yeni bir anlayışın ürünüdür ve kişisel özgürlüğün kalbi bu anlayıştır (Dyer, 1996: 20).

Sahip olunan duygular, sadece bireye ait ve özeldir. Onlar hakkında, bireyden başka kimse bilgi sahibi olamaz. Duygularla ne şekilde hareket edileceği hakkındaki bilgiler, evrimsel aktarım sonucu içgüdü olarak bireyle birlikte doğar; gerisini ise çevre etkileri ve eğitim yoluyla birey kendi kendine öğrenir (Konrad ve Hendl, 2001: 169). Buradan da anlaşılabilceği üzere insanlar, yeni duygular öğrenmeye ve öğrendikleri duyguların uyandırdığı dürtüleri değiştirmeye izin veren bir duygusal yapıya sahiptirler.

Duygusal zekânın tanımladığı; bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi, motive etmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini algılayabilmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların duygularını sezinleyebilmesi, etkin ilişkiler kurup

sürdürebilmesi gibi yetenekler; öğrenilebilir özellikteki psikolojik ve sosyal becerilerdir. Bu beceriler sayesinde birey, yaşamının farklı boyutlarındaki başarısını ve doyumunu üst düzeylere çıkarabilir. Bilim adamları duygusal zekânın, IQ gibi kader olmadığını; her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu da duygusal zekânın önemini bir kat daha artırmaktadır (Acar, 2001: 28).

Duygusal zekâ konusunda araştırma yapanlar, duygusal zekâda kalıtsal bir unsur olduğunu kabul etmekte, ancak öğrenmenin de çok önemli bir röl oynadığını öne sürmektedirler. Buna göre, insanlar doğal yetenekleri açısından birbirlerinden farklı olabilirler; ancak nereden başlarsa başlasın, herkes kendini geliştirmeyi öğrenebilir (Barutçugil, 2004: 298).

Kuşkusuz insanlar, beş ana başlık altında incelediğimiz duygusal zekâ becerileri açısından farklılık gösterirler; örneğin, bazılarımız kolaylıkla kendi kaygılarını yatıştırabilirken, başkalarını yatıştırma konusunda oldukça beceriksiz olabilir. Yetenek düzeyimizin temelinde hiç kuşkusuz, sinir sistemimiz bulunur; ancak beyin, olağanüstü esneklikte ve sürekli öğrenen bir organdır. Bu nedenle, duygusal becerilerdeki aksaklıklar telafi edilebilir. Bu alanlardan her biri büyük ölçüde, bir alışkanlıklar, tepkiler bütünü temsil eder ve doğru yönde gayret sarf ederek ıslah edilmeleri mümkündür (Goleman, 1998: 62).

Duygusal zekâ eğitiminin verimliliği konusunda yapılan bir araştırmaya göre, Amerika'da bir danışmanlık şirketinin uyguladığı “duygusal yetkinlik” programına katılan yöneticilerin, eğitimden sonra bölgelerindeki satışları %11 oranında artırdıkları görülmüş ve duygusal zekâ seviyelerinde artış gözlenmiştir (Baltaş, 2006: 63).

Bireysel düzeyde, duygusal zekânın unsurları tespit edilebilir, değerlendirilebilir ve geliştirilebilir. Grup düzeyinde de bu faaliyet, grupları daha akıllı kılan kişilerarası dinamiklere ince ayar yapmak anlamına gelir. Örgütsel düzeyde ise, duygusal zekâyı; işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi ve terfiler gibi somut bağlamlarda bir öncelik ve ayrıcalık haline

getirmek için, örgütün değerler hiyerarşisini gözden geçirmek gerekmektedir (Goleman, 2005: 392).

Ülkemizde, insan kaynakları alanında faaliyet gösteren eğitim ve danışmanlık şirketlerinin bir kısmı tarafından, değerlendirme merkezi uygulamaları kapsamında, yöneticiler, iş liderleri ve işgören adayları duygusal zekâ göstergeleri çerçevesinde değerlendirilmektedirler. Verilere dayalı ve objektif olması beklenen geri beslemelerin, programa katılanlarda kendileriyle ilgili farkındalıklar yaratarak, duygusal zekâ gelişimi ile ilgili önemli kapılar araladığı, ilgililer tarafından ifade edilmektedir.

Teknik becerileri ve bilişsel yetenekleri öğrenmeye yarayan düşünen beyin, bilgiyi çok çabuk kazanabilir; fakat duygusal beyin aynı hızda programlanamaz. Yeni bir davranışta ustalık kazanmak için, duygusal merkezler tekrara ve alıştırmaya ihtiyaç duyarlar. Bir davranış dizisi ne kadar çok tekrar edilirse, altta yatan beyin devreleri de o kadar güçlenmektedir (Baltaş, 2006: 64).

Örgütlerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden özellikle “duyarlık eğitimi” yararlı sonuçlar vermektedir. Çalışanların, insan ilişkileri yumağı içinde kendi ilişkilerini görmesi, diğerleri ile olan ilişkilerini düzenlemesi, bütün içindeki rolünü görmesi; kendi bireysel özellikleri, davranışları ve ilişkileri ile yüzleşmesi bakımından duyarlık eğitimleri önemli yararlar sağlamaktadır. Bu eğitimlerdeki ana amaç; çalışanların, duygusal becerilerinin birer parçası olan kendi kişilik özellikleri ve ilişkileri konusunda daha duyarlı hale getirilmesidir (Fındıkçı, 2001: 244).

3. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ VE ÖNEMİ

Duygularımız; düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe ulaşmak için hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde ve büyük oranda doğuştan gelen zihinsel yetilerimizi kullanma kapasitemizin sınırlarını çizerek, hayatta neler

yapabileceğimizi belirlerler; yaptığımız işe, heves ve keyifle, hatta uygun düzeyde bir kaygıyla motive olduğumuz oranda da bizi başarıya ulaştırırlar. İşte duygusal zekâ, bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yeteneklerimizi, bileyerek ya da körelterek derinden etkileyen bir güçtür (Goleman, 1998:107).

Duygusal zekâ ve bilişsel zekânın meslekî başarıya katkısı konusunda yapılan çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlar, duygusal zekânın deneyim ve bilişsel zekâdan daha önemli olduğu yönündedir. Bireyler dahil oldukları sosyal gruplarla etkileşimlerini artırarak, insan davranışları hakkında daha fazla şeyler öğrenir, kendi röl ve faaliyetlerinin farkına varır ve geliştirirler. Birer sosyal grup olarak örgütler de, bireylerin duyguları ve davranışları hakkında kendilerini geliştirebilecekleri ve çok şey öğrenebilecekleri yerlerdir. İş yaşamındaki kurallar giderek değişmektedir; artık çalışanın ne kadar zekî, eğitilmiş ve deneyim sahibi olduğu başarı faktörleri olmaktan çıkmış, yeni faktörler olarak çalışanın kendisini ve başkalarını idare etmekteki başarısı dikkate alınmaya başlanmıştır. Bu yeni başarı faktörü, örgütte kimin işe alınacağı, kimin ilerlemesine izin verileceği, kimin terfisinin destekleneceği sorularına doğru yanıtlar bulmada da önemli katkı sağlamaktadır (Langley, 2000: 177-183).

Araştırmalara göre, iş doyumu ile duygusal zekâ arasında önemli bağlar mevcuttur. Yüksek duygusal zekâ düzeyleri, yüksek seviyede iş doyumu ile iş arkadaşları ve yöneticilerle daha güçlü ilişkileri yansıtmaktadır. Takım çalışması ve yapıcı geri besleme sağlama becerisi ile ilgili kişilerarası beceriler, kişilerin diğer çalışanlarla etkili bir biçimde iletişim kurmalarını sağlamaktadır. Kahn'ın hem bir mimarlık firması hem de bir yaz kampında yapmış olduğu iki ayrı çalışmada, çalışanlara göre psikolojik açıdan doyum sağlayan işler, diğer çalışanlarla olumlu etkileşimin olduğu işler olarak tespit edilmiştir. Çalışanlar, kişilerarası ilişkilerinde kendilerini ifade etmelerini sağlayabilecek yeterliğe ve iş ortamına sahiplerse iş doyumları da artmaktadır (Kahn, 1990: 692-724).

Bir duygusal zekâ ölçütü olan “güçlü kişiler arası ilişki becerileri”ne sahip çalışma gruplarındaki bireyler, çalışmaya daha istekli olmakta, bağımsız çalışabilmekte ve etkili iletişim becerileri sergileyebilmektedirler. Bu nedenle, grup üyelerinin bireysel duygusal zekâ becerileri, grubun performansını da artırmaktadır. Öte yandan, bu tür gruplara üye çalışanların öz farkındalık düzeyleri de daha yüksek çıkmaktadır (Williams ve Stenberg, 1988: 351).

Duygusal zekâ, yukarıda da açıklandığı üzere, takım çalışması ve yapıcı geri besleme ile ilgili becerileri bir araya getirdiğinden, iş performansını da önemli derecede etkilemektedir. Araştırmalara göre, iş performansı ile duygusal zekâ arasında sıkı bağlar vardır (Campion, 1996: 429-453). Daha önceki bölümlerde de belirtilen araştırmalara göre, iş doyumunu ile performans arasında, direkt bir ilişkiden ziyade karşılıklı dairesel bir ilişkinin varlığından bahsedilmiştir. Bu noktada, duygusal zekânın performansı, performansın da iş doyumunu artırdığını rahatlıkla ifade edebiliriz.

İnsan, duygusal becerileri yüksek bireylerin yapabildiği gibi, temel ihtiyaçlarını olumlu duygularla ne kadar zenginleştirirse, genel yaşam kalitesini de o oranda artırır. Canlılığın ön koşulu olan güdüler, temel ihtiyaç ve istekleri davranışlara yansıtan ve sürekliliği sağlayan dürtülerdir ve bireye ihtiyaçları doğrultusunda hareket etme enerjisi verirler. Güdüler; “ihtiyaç – uyarılma – davranışa yansıma – doyum” çemberinin sürekli dönmesiyle, canlının varlığını sürdürmesini sağlar. Biyolojik ihtiyaçlarımızdan öğrenilmiş ihtiyaçlarımıza kadar, bu döngünün işlediğini görürüz. Her ihtiyaç bir uyarılma yaratır; bu harekete geçirici güç, doyumunu sağlayacak davranışları besler. Bu davranışlar bilişsel ve duygusal zekâ ile şekillenir. İşte tam da burada, duygusal zekânın davranışların rengini ve anlamını tayin edici rolü ortaya çıkar (Baltaş, 2006: 51).

John Locke da yine, kişinin iş doyumuyla genel yaşam doyumunu arasında sıkı bir ilişkinin söz konusu olduğunu ifade etmektedir. İnsanın yaşadığı hayattan doyum sağlaması ise onun, duygusal becerilerini de içeren kişiliğine bağlıdır, bu nedenle iş doyumuyla kişilik arasında sıkı bir bağ vardır (Statt, 1994: 321).

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

Bireysel başarı ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda da; özellikle yeni ortamlara uyum sağlama becerisi, eğitimin ilk dönemlerindeki standartları karşılama ve iş başarısı sağlama konuları üzerinde durulmuş, sonuçta, yüksek duygusal zekâ skorları elde eden çalışanların, iş ortamındaki değişikliklere daha iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir (Huy, 1999: 325).

Amerikan Hava Kuvvetleri'nde yapılan bir araştırmada, iş başarısında en etkili olan beş faktör sırasıyla; kendini ortaya koymak, empati kurmak, kendinin farkında olmak, problem çözmek ve esnek olmak olarak belirlenmiştir. Bu kategorilerde yüksek puan alan kişiler düşük puan alanlarla kıyaslandığında, işlerinde 2.7 kat daha başarılı çıkmıştır. Ayrıca, işten ayrılma oranı, düşük puanlı kişilerde %35 iken; yüksek puanlı kişilerde bu oran %5'de kalmıştır (Baltaş, 2006: 33). Bu bağlamda da, duygusal zekâ-performans- iş doyumunu ilişkisi ve işten ayrılma oranı ile iş doyumunu arasındaki ters orantı ilişkisi dikkati çekmektedir.

Yönetimin çalışan merkezli olması ve çalışanların kararlara katılması iş doyumunu artırıyorsa da, durumsal bazı değişkenlerin ve özellikle kişiliğin, bu etkiyi değiştirebileceğini göz önünde bulundurmak gerekir. Çünkü bazı geniş grupların, otoriter lidere karşı daha olumlu ilişki geliştirerek, doyumlarını yükselttikleri gözlemlenmiştir (Feldman ve Arnold, 1983: 196). Burada da, yönetim ve liderlik tarzı değişiklik gösterse de, duygusal becerileri yüksek çalışanların uyum ve esneklik özellikleriyle olumlu ilişkiler geliştirmeleri ve iş doyumunu sağlamaları, ayırt edici bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Herzberg'in iki faktör kuramında da belirtmiş olduğu gibi, hijyen faktörler nötr bir sonuç ortaya koyarken; asıl iş doyumunu sağlayan faktörlerin, kişinin kendisini gerçekleştirme ihtiyacını gideren faktörler olduğu ortaya konmaktadır. Bu da bize, iş doyumunu ile bireyin kişiliğinin gelişmiş olması ve duygusal olgunluğa erişmiş olması arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

White'ın ilk araştırmaları (1959), insanların çevreleriyle başarılı şekilde mücadele edebilmelerinin, motivasyonu artırdığını göstermiştir. İnsanların meslekî beceri ve duygusal yetenekleri, onların kendilerine saygılarını ve güvenlerini artırır, yeterlilik duygusu yaratır. Vroom (1962) da yaptığı araştırmada, iş doyumunu ile iş'te kendini ifade edebilme arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Feldman ve Arnold, 1983: 195).

Brief, iş doyumunu, bireylerin işlerini ve iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan haz verici veya olumlu bir duygu durumu olarak tanımlamaktadır (1998: 86). Buradan çıkarılacak en önemli sonuç; bireysel ve örgütsel bir çok faktör tarafından etkilenme özelliği bulunan iş doyumunun, kişiden kişiye değişebilen algısal bir durum olduğudur. Yapılan araştırmalar, duygu ve düşüncelerin etkileşim halinde olduklarını ortaya koymaktadır. Düşüncelerimiz duygusal durumumuzu etkilerken, duygusal durumumuz da algılarımızdaki seçiciliği etkilemektedir.

İş doyumunda önemli olan, anlamı kişiden kişiye değişebilen iş kavramının birey tarafından algılanış biçimidir. Bireyin iş kavramından anladığı, işten beklentileri, değer yargıları, inanç ve tutumları, kişinin bireysel iş doyumunu ölçütlerini belirlemektedir. İşin toplumsal saygınlığı konusunda, kişilerin verdiği önem ve değerler farklıdır. Aynı iş ve statüde çalışan iki bireyden birini tatmin edebilen ücret seviyesi, bir diğerini tatmin etmeyebilir. Bir başka açıdan, işinde ücret açısından tatmin olan bir çalışan, eşit durumdaki başka birine daha fazla ücret ödenmesi durumunda, iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere iş doyumunu üzerinde, hem çevresel ilişkiler, hem de kişisel beklentiler ve değerler etkili olabilmektedir (Tosunoğlu,1998).

Nesnelere, simgelere, insanlara ve olaylara verilen anlamlar ve önem dereceleri, geçmiş yaşantılar içinde oluşur. Bu anlamları, uyarıcının kendi değil, o uyarıcının kişinin yaşantı ve amaçlarıyla olan ilişkisi sağlar. Duyu organlarına gelen birçok duyuma, anlamlar ve önem dereceleri verilir. Gelen duygusal verilere, her defasında yeni baştan anlamlar vermek yerine, yaşantı boyunca geliştirilen değişmezler kullanılarak, algısal işlemler kolaylaştırılır. Kişinin yaşantısı boyunca geliştirmiş olduğu değerlerin, beklentilerin ve algısal kalıpların tümü, kişinin içinde yaşamış olduğu ortam ve kültürden kaynaklanır ve bu değerler, algılamayı sürekli etkilerler (Cüceloğlu, 2005: 83-84).

Duygusal zihin, her ne kadar akılcı zihnin işeyişine katkıda bulursa da, daha önce de incelediğimiz gibi, yarı bağımsız hareket etmektedir. Bu nedendir ki duygusal zihin, uyaranları tanımlarken onların nesnel kimliklerinden bağımsız değerlendirmeler yapabilmektedir; bu durumda önemli olan, uyaranın kişi tarafından nasıl algılandığıdır. Bu yüzden de insan davranışları üzerinde, uyaranların niteliğinden daha çok, kişilerin onlara yüklediği anlam etkili olmaktadır.

Locke tarafından ortaya koyulan ve karşılaştırma temeline dayanan değer teorisinde de, çalışanların, işin kendilerine sağladığı ücret, çalışma koşulları ve terfi imkânları gibi iş doyum kaynaklarını, bireysel olarak bunların ne kadar değerli oldukları algısı ile karşılaştırdığını görmekteyiz. Diğer bir deyişle, çalışanların iş doyumları, onların değer yargılarına göre değişebilmektedir.

Duyguların verebileceği bilgileri algılayabilmek, davranışları değiştirebilmeyi ve çevremizdeki durumları olumlu yönde etkileyecek tarzda düşünebilmeyi mümkün kılabilir (Weisinger, 1998: 21).

İşyerlerinde, moral bozukluğu yaratan düzinelerce duygusal eksiklik bileşimlerinin yıkıcı etkileri, çoğunlukla, dar çevrenin dışındakiler tarafından fark edilmeden sürüp gider. Ancak bunların bedeli; yaşanacak muhtemel iş tatminsizliği sonucunda, düşen üretkenlik, giderek artan faaliyet aksaklıkları, yanlışlıklar, aksilikler ve çalışanların daha sıcak çalışma imkânı sağlayan

örgütlere kaçması gibi işaretlerden okunabilir. Sonuçta, işteki düşük duygusal zekâ düzeylerinin, örgütün temelini etkileyen bir maliyeti vardır. Bu durum yaygın bir hâl alırsa, örgütün sonu yaklaşmakta demektir (Goleman, 1998: 191-192).

Organizasyonlarda duygusal zekâ konusu, her ne kadar doğrudan ve kısa süreli görünür etkiler yaratmasa da; uzun dönemli, dolaylı ve büyük etkiler yaratmaktadır. Duygusal zekâ'nın yokluğunda, özellikle öfke, kıskançlık ve korku gibi negatif duygular bulaşıcı biçimde organizasyonun geneline yayılmakta ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Yaylacı, 2006: 2001).

Yapılan araştırmalar, performansı yüksek ve verimlilikte hedeflerini gerçekleştiren etkin kurumların, eğitime büyük önem verdiklerini ve genel olarak çalışanlarının gelişmeye açık olduklarını ortaya koymuştur (Fındıkçı, 2001: 240). Bu tür örgütler, hem iş'e alım safhasında hem de eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde duygusal becerileri dikkate alma gerekliliğini benimsemişlerdir.

Günümüz iş dünyası, çalışanın bedensel, bilişsel ve duygusal yeterliklerini bir bütün olarak daha yoğun ve daha etkin kullanmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda da duygusal zekânın önemi her geçen gün artmaktadır. Duygusal zekâ becerileri, hem bireysel iş tatminini, hem de örgütsel iş başarısını doğrudan etkilemektedir (Baltaş, 2006: 50).

Aynı zamanda, çalışanların kendi kariyerlerini yönlendirmeleri açısından da, yapılan iş hakkında beslenen derin duyguların ve iş'ten daha fazla doyum sağlamak için hangi değişikliklerin gerekebileceğinin farkında olmaktan daha hayati bir şey olmayabilir (Goleman, 1998: 193).

Yaşam kalitesi, yaşamın her alanında biyolojik ve öğrenilmiş ihtiyaçların, bireye özgü anlama zenginleştirilerek yaşanmasıdır. İş yaşamı; üretme, yetkinliklerimizi sınama, gücümüzü görme, faydalı olma ve işbirliği gibi temel konularda kendimizi gerçekleştirme ve varolma imkânı verir. Bu imkân, duygusal zekâ kullanıldıkça, çalışanlara zenginleşmiş ve doyumlu bir hayat olarak yansır (Baltaş, 2006: 51).

Duygusal yeterliklere sahip olmak; çalışılan meslek, iş ve işyeri ayırımına girmeksizin, bütün çalışanlara insanlıklarını ve akıl sağlıklarını koruyarak ayakta kalmalarını sağlayacak yol sunmaktadır. İş yaşamı değişirken bu insanî yetenekler, sadece rekabet etmeye yardımcı olmakla kalmayıp, bir yandan da yapılan işten zevk, doyum hatta mutluluk alma olanağını da artırmaktadır (Goleman, 2005: 392).

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu başlık altında, araştırmanın problemi, amaçları, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları ve bu konuda yapılan daha önceki araştırmalar ele alınacaktır.

1.1. Problem

Örgütlerin, başka bir deyişle işletmelerin varlık nedeni, insanların ihtiyaçlarını karşılamak, insanlar tarafından talep edilen mal ve hizmetleri üretmektir. Bu faydayı yaratabilmek için de örgütlerin, doğal kaynaklar, sermaye, teşebbüs ve işgücü dediğimiz üretim faktörlerini bir düzen içinde bir araya getirmesi gerekmektedir (Aktepe, 2004: 17).

Mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş bu tasarımın hayata geçirilebilmesi, insan değişkeninin fiziksel ve zihinsel katılımını gerektirir. Örgütte üretim yapabilmek için, insan dışında ihtiyaç duyulan diğer üretim faktörlerini uyumlu biçimde bir bütün haline getirmek, düzenlemek, diğer bir deyişle sistem kurmak, yine insanın varlığıyla mümkündür. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır; insan ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan örgütün amacı, diğer taraftan da girişimci ve yönetici olarak, fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı konumundadır (Yüksel, 2000: 2).

1860'lı yıllardan itibaren hızını gittikçe artıran sanayileşme ve tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş süreci, insan değişkenine yaklaşımın değişiminde önemli rol oynamıştır. Çünkü sanayi devrimi, işletmelerde ve işletmelerin yönetim sorunları üzerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Fabrikaların ortaya çıkmasıyla, üretici ve tüketicinin karşılaşma imkanı azalmış; işçiler arasındaki usta-kalfa-çırak ilişkisi ortadan kalkmış; işçi artık dar bir çevrenin üyesi değil, geniş bir grubun uzmanlaşmış bir üyesi

durumuna gelerek, kendi başına buyruk olmaktan çıkmıştır. Bununla birlikte yönetici de, küçük bir grup yerine, uzmanlık alanlarıyla birbirini bütünleyen büyük grupları, ortak amaçlar doğrultusunda yönetmek durumuyla karşı karşıya kalmıştır. Tüm bu gelişmeler, yönetim sürecini daha da karmaşıklştırırken, insan faktörünün de, tek boyutlu bakış açısıyla dar bir perspektiften daha çok, sistemli bir yaklaşımla ele alınmasını zorunluluk haline getirmiştir (Argon ve Eren, 2004: 19).

Örgütler açısından bu kadar kritik öneme sahip insan kaynaklarının, en akılcı biçimde kullanılmasını, nitelik ve nicelik yönünden gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının karşılamasını amaçlayan örgütsel çalışmalar, insan kaynakları planlaması faaliyetleri kapsamında yürütölür (Akyüz, 2001: 122).

İşletmeler son yıllarda, globalleşme, dışa açılma, rekabet, liberalleşme olguları gereği, giderek her alanda yaygın ve etkin planlama süreçlerine yönelmişlerdir. Doğaldır ki, insan kaynakları planlaması konusu da bu bütünden ayrı düşünölmecektir.

İnsan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla kârlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Çünkü insan kaynakları planlaması, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü röl oynamaz; aynı zamanda işin niteliğine uygun işgören seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle, etkin üretimin oluşturulmasında temel röl oynar. Ayrıca şurası da bir gerçektir ki, bir işletmenin uzun dönemdeki başarısı, başkaca bir etmenden daha çok, istihdam ettiği işgücünün niteliğine bağımlıdır (Kaynak, 1989: 6-7).

Günümüzde, çalışma hayatının kuralları değişmekte, çalışanlar hakkında verilen kararlarda artık yeni bir ölçüt kullanılmaktadır: Çalışanların sadece ne kadar akıllı olduklarına ya da eğitim ve uzmanlıklarına değil; kendilerini ve birbirlerini idare etmekte ne denli başarılı olduklarına bakılmaktadır. Bu ölçüt, işe alınacaklarla alınmayacakların, gözden çıkarılacaklarla elden kaçırılmayacakların, dikkate alınmayacaklarla terfi ettirileceklerin seçilmesinde gittikçe daha fazla kullanılmaktadır (Goleman, 2005: 9).

İşinden yeterli doyum sağlayamayan işgörenlerden, etkili ve verimli bir performans beklemek, çok rasyonel bir yaklaşım değildir. Bu tatminsiz işgörenler, örgütün performansını sadece kendileri açısından etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda örgüt içinde beraber çalıştıkları iş arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.

Çalışanların, kendilerinin ve başkalarının duygularını, durum ve olayları algılama ve yönlendirme tarzlarını belirleyici en önemli unsur olan duygusal zekâlarının, aynı zamanda, işlerinden ve iş ortamlarından kaynaklanan duygularını içeren iş doyumlarını da etkileyeceği varsayımına dayanan bu tez; şayet aralarında anlamlı ve doğrusal bir ilişki mevcut ise, çalışanların duygusal zekâlarının ve becerilerinin eğitim yoluyla artırılabilmesi ve bu sayede iş doyumlarının da yükseltilebileceği düşüncesini esas almaktadır.

Yukarıda tartışılan konular ışığında, duygusal zekânın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi, bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu araştırmada, duygusal zekânın bilişsel zekâdan farklı olarak öğrenilebilir ve geliştirilebilir özellikleriyle, örgütler ve çalışanlar açısından bilişsel zekâdan daha fazla öneme sahip olduğu düşüncesi temelinde; çalışanların iş doyumlarının sağlanmasında, duygusal zekânın ve alt bileşenlerinin hangi oranlarda etkili olduğu ve buna paralel olarak düşük seviyeli iş doyumunu faktörlerinin yükseltilebilmesi için hangi duygusal zekâ alt bileşenlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu konusunda veri elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu ana amaç doğrultusunda, araştırma sonucunda ulaşılmaması hedeflenen alt amaçlar aşağıya çıkarılmıştır:

- a.** Çalışanların iş doyumunu düzeylerinin tespit edilerek, demografik değişkenlere göre iş doyumunu farklılıklarının incelenmesi,
- b.** Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin tespit edilerek, demografik değişkenlere göre duygusal zekâ farklılıklarının incelenmesi,

- c. Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ve iş doyum düzeylerinin birlikte ele alınarak, duygusal zekâ ile iş doyum arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- d. Çalışanların toplam duygusal zekâlarını oluşturan beş ana boyuttaki duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyum düzeylerinin birlikte ele alınarak, duygusal zekâ alt boyutları ile iş doyum arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- e. Reuven Bar-On'un tasnifine göre duygusal zekânın temel beş bileşeni olan, "kişisel beceriler, kişiler arası ilişkiler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu" boyutlarının; Şahin ve Durak tarafından "işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, otonomi, ücret ve kişilerarası ilişkiler" şeklinde tasnif edilen iş doyumunun altı ana boyutu ile korelasyonlarının incelenmesi,
- f. Bileşenleri ve birbirleriyle korelasyonları bazında tespit edilecek olan çalışanların duygusal zekâ ve iş doyum düzeyleri sayesinde, iş doyum ve verimlilik seviyesini yükseltmek isteyen kişi ve örgütlere, iş doyumunun hangi alt faktörü için duygusal zekânın hangi boyut veya boyutlarının geliştirilmesi gerektiği konusunda bilgi vermek ve insan kaynakları yönetimi politikalarını yönlendirmede yardımcı olmak amaçlanmıştır.
- g. Aynı zamanda, hazırlanan kuramsal çerçeveye, duygusal zekânın aslında hem iş hayatımızı, hem de özel hayatımızı çok yakından ilgilendiren ve etkileyen bir kavram olmasına rağmen yeterince tanınmadığını ve kalıtsal özellik gösteren bilişsel zekâdan farklı olarak öğrenilebilir ve geliştirilebilir özelliğiyle, iş ve genel yaşam doyumumuzda daha önemli bir rol oynadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

1.3. Önem

Günümüz iş hayatının yüksek rekabet ortamında, örgütlerin ayakta kalabilmeleri, değişime ayak uydurabilmeleri ve değişim yaratarak üstünlük sağlayabilmeleri, büyük oranda sahip oldukları insan kaynağının niteliksel

değerine bağlıdır. Bu nedenle örgütler, kaliteli insan kaynağını bünyelerine katarak ve onları tatmin edip örgütte kalmalarını sağlayarak, örgütsel başarıyı ve etkinliği sürekli kılmaya çalışırlar. Bu kalifiye insan kaynağının kaybedilmesi ise, rekabet üstünlüğünün de kaybedilerek rakiplerin eline geçmesine ve örgütün geleceğinin tehlikeye girmesine neden olabilir.

Çalışan açısından bakıldığında ise kişi, yaşamının önemli bir kısmını çalışarak geçirmektedir. İş, kişinin toplumsal yaşamının temel dinamiklerinden biri durumundadır. Üretken ve mutlu bir çalışanın işinden almış olduğu yüksek doyum, genel yaşamından da daha yüksek seviyede doyum elde etmesine katkı sağlar.

Hızlı bilgi artışı ile sürekli değişme ve gelişme ihtiyacı, eğitim ve öğrenme ihtiyacının da artmasına ve bu ihtiyacın giderilmesine yönelik çabalara hız verilerek sistematik kazandırılmasına neden olmuştur. Bu nedenle günümüzde, eleman seçimlerinde, adayın kendisini geliştirmeye açık olup olmadığı ve kendisini geliştirme düzeyi büyük önem kazanmıştır. Çünkü, bir mesleğin gerektirdiği tüm bilgi ve becerileri bilmek mümkün olmayabilir, ancak sürekli öğrenme anlayışı ile eksiklikler giderilebilir (Fındıkçı, 2001: 239).

İş doyumu, Schermerhorn ve arkadaşlarının ifade şekliyle; çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması olarak tanımlanan (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994: 144) örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir. Bu da, örgütün değerli ve kalifiye personel kaynağını elinde tutarak rekabet avantajını sürdürebilmesine katkı sağlamaktadır.

İş doyumsuzluğu beraberinde işe kayıtsızlık, işi yavaşlatma, işe devamsızlık, işten ayrılma ve verimsizlik gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir (Terence ve Larson, 1987: 137).

İnsan yaşamında önemli bir yer tutan iş hayatında yaşanan tatminsizlik, çalışanların hem genel yaşam doyumlarını hem de fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Feldman ve Arnold, 1983: 206).

Değişimin sürekli olduğu iş dünyasında, örgütlerin yeni yönetim tekniklerini kullanmaya ve bunları uygulayabilecek çalışanlara ihtiyaçları vardır. Üretim yapanlar ve hizmet sunanlar insan olduğuna göre, insan faktörü üzerinde önemle durmak kaçınılmazdır. Çalışanlar kalifiye, bilgili, sürekli öğrenen, değişen koşullara uyum sağlayabilen özellikte oldukları sürece, örgütler de kendilerini geliştirebilirler. İş yaşamı açısından yapılan çalışmalar, IQ (bilişsel zekâ) seviyesi yüksek bir insanın başarısız olabileceği gibi, IQ seviyesi düşük olduğu halde EQ (duygusal zekâ) seviyesi yüksek kişilerin de başarılı olabileceğini ortaya koymuştur. Son yıllarda yapılan araştırmalarda, IQ'nun hayattaki başarıya katkısının, yaygın kanının aksine fazla olmadığı ifade edilmektedir (Langley, 2000: 177-183). Bu durumda yüksek IQ, başarının, prestijin veya mutlu bir yaşamın garantisi olmadığı halde, okullarımızda, iş hayatında ve kültürümüzde akademik yetkinlik hala ön planda tutulmakta; günlük hayatımızda büyük önem taşıyan sosyal ve duygusal becerilerin geliştirilmesi ihmal edilmektedir.

Duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek kişiler, yani duygularını iyi bilen, onları kontrol edebilen, başkalarının duygularını anlayan ve bunları ustalıkla idare edebilenler, hayatlarının gerek özel gerekse meslekî alanlarında daha avantajlı bir konuma geçmektedirler. Duygusal ve sosyal becerileri gelişmiş insanlar hayatta daha mutlu ve üretken olmakta, duygularını kontrol edemeyen kişiler ise, net düşünebilme ve işlerine konsantre olabilme yeteneklerini engelleyen içsel bir mücadeleye girmektedirler (Beceren, 2006).

İş gücünün küreselleşmesi, özellikle refah seviyesi daha yüksek ülkelerde duygusal zekâyı daha da ön plana çıkarmıştır. Örgütlerdeki yapısal çözümler veya teknolojik ilerlemeler artık tek başına yeterli olmamaktadır. İş yaşamı değiştikçe, daha mükemmel olmak için gerekli özellikler de değişmektedir; yeni güçlükler yeni yetenekler ortaya çıkarmıştır, bunlarla başa çıkabilecek insan kaynağında bulunması gereken özelliklerin ise bilişsel zekâ, bilgi birikimi ve deneyimden daha çok, yüksek düzeyde duygusal zekâ olduğu yönündeki düşünceler ağırlık kazanmaktadır. Ve nihai olarak, hem iş doyumu

hem de genel yaşam doyumunun artırılması açısından asıl ihtiyacın, insanların duygusal zekâ düzeylerini ve duygusal becerilerini artırmalarına yardımcı olmak olduğu görüşü ağırlık kazanmaya başlamıştır.

Bu araştırma konusu ilk tespit edildiğinde, Yüksek Öğretim Kurumu'nun tez merkezi'nde yapılan araştırmada, arşivde görünen tezler 2003 yılı ve öncesindeki tarihlere aitti ve ülkemizde, duygusal zekânın iş doyumu ile doğrudan ilişkisini araştıran başka bir çalışma görünmemekteydi. Fakat, tezimizin tamamlanma aşamasında olduğu 2006 yılının Aralık ayında yapılan taramada, bu konu ile ilgili yapılan 2004 tarihli bir çalışmanın daha arşive girdiği tespit edilmiştir. Söz konusu çalışma (Tezcan, 2004), bir özel bankanın İç Anadolu bölge müdürlüğü ile 9 şubesinde 101 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiş bir araştırmadır. Bizim çalışmamız ise örneklem olarak, kamu ve özel kesimin sanayi ve hizmet sektörlerinde istihdam edilen 403 kişilik bir grubu kapsamaktadır. Bu çalışma, daha geniş bir evrende ve daha geniş bir örneklem üzerinde yapılan bir araştırmayı içermesi açısından önem taşımaktadır.

1.4. Araştırmanın hipotezleri

Araştırmamızda test edilecek temel hipotez, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin mevcudiyetidir.

Ayrıca, toplam iş doyumunun ve toplam duygusal zekânın, demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği test edilecektir.

Bununla birlikte, iş doyumunun duygusal zekânın alt boyutlarıyla korelasyonları incelenecektir.

Son olarak da, iş doyumunun alt boyutları ile duygusal zekânın alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Hipotez test etme sürecinin ilk aşaması, null hipotezi (istatistiksel hipotez) ve araştırma hipotezinin (alternatif hipotez) oluşturulmasını gerektirir. Null hipotezi (H_0), araştırma hipotezinin (H_1) aksine, değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin ya da farkın olmadığını ileri sürer ve istatistiksel anlamlılık testlerinde temel alınır (Büyüköztürk, 2002: 6).

Toplam iş doyumunun ve toplam duygusal zekâ'nın demografik değişkenlere göre incelenmesine yönelik; toplam duygusal zekâ ve alt boyutları ile toplam iş doyumunu ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik olarak oluşturulan null hipotezleri (istatistiksel hipotezler) ve araştırma hipotezleri aşağıya çıkarılmıştır:

1.4.1. Toplam iş doyumunun demografik değişkenlere göre farklılaşmasına ilişkin hipotezler

1.4.1.1. Toplam iş doyumunu – Cinsiyet

H₀ : Cinsiyetlerine göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ : Cinsiyetlerine göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4.1.2. Toplam iş doyumunu – Yaş grubu

H₀ : Yaş gruplarına göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ : Yaş gruplarına göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4.1.3. Toplam iş doyumunu – Toplam çalışma süresi

H₀ : Toplam çalışma sürelerine göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ : Toplam çalışma sürelerine göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4.1.4. Toplam iş doyumunu – Öğrenim durumu

H₀ : Öğrenim durumlarına göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ : Öğrenim durumlarına göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4.1.5. Toplam iş doyumu – Çalışma alanı

H₀ : Çalışma alanlarına göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ : Çalışma alanlarına göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4.2. Toplam duygusal zekâ'nın demografik değişkenlere göre farklılaşmasına ilişkin hipotezler

1.4.2.1. Toplam duygusal zekâ – Cinsiyet

H₀ : Cinsiyetlerine göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ : Cinsiyetlerine göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4.2.2. Toplam duygusal zekâ – Yaş grubu

H₀ : Yaş gruplarına göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ : Yaş gruplarına göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4.2.3. Toplam duygusal zekâ – Toplam çalışma süresi

H₀ : Toplam çalışma sürelerine göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ : Toplam çalışma sürelerine göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4.2.4. Toplam duygusal zekâ – Öğrenim durumu

H₀ : Öğrenim durumlarına göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ : Öğrenim durumlarına göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4.2.5. Toplam duygusal zekâ – Çalışma alanı

H₀ : Çalışma alanlarına göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ : Çalışma alanlarına göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4.3. Toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasındaki ilişkiye bağlı hipotez

H₀ : Toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.4. Demografik değişkenlere göre, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasındaki ilişkiye bağlı hipotezler

1.4.4.1. Cinsiyete göre duygusal zekâ - iş doyumu ilişkisi

H₀ : Her iki cinsiyet için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Her iki cinsiyet için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.4.2. Yaş grubuna göre duygusal zekâ - iş doyumu ilişkisi

H₀ : Tüm yaş grupları için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Tüm yaş grupları için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.4.3. Çalışma süresine göre duygusal zekâ - iş doyumu ilişkisi

H₀ : Tüm çalışma süresi grupları için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Tüm çalışma süresi grupları için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.4.4. Öğrenim durumuna göre duygusal zekâ - iş doyumu ilişkisi

H₀ : Tüm öğrenim grupları için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Tüm öğrenim grupları için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.4.5. Çalışma alanına göre duygusal zekâ - iş doyumu ilişkisi

H₀ : Her iki çalışma alanı için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Her iki çalışma alanı için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.5. Duygusal zekâ'nın boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişkiye bağlı hipotezler

1.4.5.1. Kişisel beceriler – İş doyumu

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.5.2. Kişilerarası beceriler – İş doyumu

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.5.3. Uyumluluk – İş doyumu

- H₀ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.5.4. Stresle başa çıkma – Toplam iş doyumu

- H₀ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.5.5. Genel ruh durumu – Toplam iş doyumu

- H₀ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6. Duygusal zekâ'nın boyutları ile iş doyumu'nun boyutları arasındaki ilişkiye bağlı hipotezler

1.4.6.1. Kişisel beceriler – İş doyumu boyutları

1.4.6.1.1. Kişisel beceriler – İşletme politikaları

- H₀ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.1.2. Kişisel beceriler – Bireysel faktörler

- H₀ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.1.3. Kişisel beceriler – Fiziksel koşullar

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.1.4. Kişisel beceriler – Otonomi

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.1.5. Kişisel beceriler – Ücret

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.1.6. Kişisel beceriler – Kişilerarası ilişkiler

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.2. Kişilerarası beceriler – İş doyumu boyutları

1.4.6.2.1. Kişilerarası beceriler – İşletme politikaları

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.2.2. Kişilerarası beceriler – Bireysel faktörler

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.2.3. Kişilerarası beceriler – Fiziksel koşullar

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.2.4. Kişilerarası beceriler – Otonomi

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.2.5. Kişilerarası beceriler – Ücret

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.2.6. Kişilerarası beceriler – Kişilerarası ilişkiler

H₀ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.3. Uyumluluk – İş doyumu boyutları

1.4.6.3.1. Uyumluluk – İşletme politikaları

H₀ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.3.2. Uyumluluk – Bireysel faktörler

H₀ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.3.3. Uyumluluk – Fiziksel koşullar

H₀ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.3.4. Uyumluluk – Otonomi

H₀ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.3.5. Uyumluluk – Ücret

H₀ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.3.6. Uyumluluk – Kişilerarası ilişkiler

- H₀ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.4. Stresle başa çıkma – İş doyumu boyutları

1.4.6.4.1. Stresle başa çıkma – İşletme politikaları

- H₀ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.4.2. Stresle başa çıkma – Bireysel faktörler

- H₀ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.4.3. Stresle başa çıkma – Fiziksel koşullar

- H₀ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.4.4. Stresle başa çıkma – Otonomi

- H₀ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.4.5. Stresle başa çıkma – Ücret

H₀ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.4.6. Stresle başa çıkma – Kişilerarası ilişkiler

H₀ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.5. Genel ruh durumu – İş doyumu boyutları

1.4.6.5.1. Genel ruh durumu – İşletme politikaları

H₀ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.5.2. Genel ruh durumu – Bireysel faktörler

H₀ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.5.3. Genel ruh durumu – Fiziksel koşullar

H₀ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.5.4. Genel ruh durumu – Otonomi

- H₀ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.4.5. Genel ruh durumu – Ücret

- H₀ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.4.6.5.6. Genel ruh durumu – Kişilerarası ilişkiler

- H₀ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.5. Sayıtlılar

Araştırmanın planlanması ve yürütülmesi safhalarında, araştırmanın ön kabulleri olarak tespit edilen unsurlar aşağıya çıkarılmıştır:

- a.** Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri “Bar-On EQ-i Duygusal Zekâ Ölçeği” ile doğru olarak ölçülebilir.
- b.** Çalışanların iş doyum düzeyleri “Şahin- Durak İş Doyum Ölçeği” ile doğru olarak ölçülebilir.
- c.** Araştırmada kullanılan “Bar-On EQ-i Duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Şahin - Durak İş Doyum Ölçeği”nin sanayi ve hizmet sektöründe çalışan hem kamu hem de özel kesim çalışanlarına uygulanması olanaklıdır.

- d.** Araştırmaya katılan denekler, her iki ankette yer alan ifadeleri doğru şekilde algılayabilecek ve duygularını doğru şekilde ifade edebilecek, sosyo-kültürel altyapıya ve yeterli eğitim seviyesine sahiptirler.
- e.** Araştırmaya katılan deneklerin anketlerde vermiş oldukları yanıtlar, var olan durumu yansıtmaktadır.
- f.** Araştırmada kullanılan örneklem grubu, araştırma evrenini temsil etme yeteneğine sahiptir.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırmanın yürütülmesi sırasında, evren ve örneklem tespit edilirken elimizdeki mevcut maddî imkanlar ve zaman sınırlılığı nedeniyle ve ayrıca bazı zorunlu ön kabuller nedeniyle, karşılaşılan kaçınılmaz sınırlamalar aşağıya çıkarılmıştır:

- a.** Bu araştırmada çalışma evreni olarak, Türkiye'deki kamu ve özel kesimin sanayi ve hizmet sektörlerinde 2006 yılı içinde çalışan personeli incelenecektir. Araştırma evreni, Ankara ve İstanbul illerindeki çalışanlar ile sınırlıdır.
- b.** Araştırma, veri toplamada kullanılan ölçme araçlarının ve değerlendirmede kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilikleri ile sınırlıdır.

1.7. Konu ile ilgili araştırmalar

İş doyumu konusu ile ilgili olarak Türkiye'de çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, bunların yurt dışında yapılan çalışmalardan sayıca çok daha az olduğu söylenebilir. İncelenen kavram açısından çalışmaların kapsamlarına bakıldığında, büyük çoğunluğunun iş doyumunu klasik yaklaşımlar doğrultusunda, yani gereksinim ve beklenti kuramlarından hareketle değerlendirip ölçtüğü görülebilir. Söz konusu çalışmaların gerçekleştirildiği kurumlar ise daha çok eğitim hizmeti veren ilkokullar, orta

okullar, lise ve üniversiteler olmuştur. Bunların yanı sıra, KİT'lerde çalışan personelin, hastane çalışanlarının ve banka personelinin iş doyumu düzeyleri konusunda da çalışmalar yapılmıştır. Bazı çalışmalarda, iş doyumunun boyutları olarak ücret, işin niteliği, çalışma koşulları ve arkadaşları, gelişme ve yükselme olanakları olarak belirlenmiştir. Ayrıca, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve unvan gibi değişkenlerin, iş doyumu üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bazı çalışmalar, iki farklı kurumun karşılaştırmalı olarak incelenmesini temel alırken, bazıları aynı kurumun çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Doğrudan iş doyumunu ölçen çalışmalara ek olarak, iş doyumu-verimlilik, iş doyumu-örgüte bağlılık, iş doyumu-morâl ilişkilerini inceleyen çalışmalara da rastlanmaktadır (Sun, 2002: 7-8).

İş doyumu ile ilgili olarak ülkemizde daha önce yapılmış tezlerden, Demirci (2003) tarafından gerçekleştirilen “Öğretmenlerde Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı araştırmada, hizmet süresi ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaz iken, yaş ve kişilik özellikleri ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ve yumuşak başlılık ile özdenetim arttıkça iş doyumunun da arttığı tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ konusunda, ülkemizde daha önce yapılmış tezlerde, duygusal zekânın iş doyumu ile doğrudan ilgisini araştıran ilk çalışma, 2004 yılında ve “Duygusal Zekâ ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlığı altında Tezcan tarafından, özel sektörde ve bankacılık alanında yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda (Tezcan, 2004: 97), çalışanların duygusal zekâları ile iş tatminleri arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiş, fakat duygusal zekânın alt boyutlarından sadece “kişinin kendi duygularını düzenlemesi” boyutu ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır. Cinsiyete göre, kadınların duygusal zekâları iş doyumlarından daha yüksek iken, erkeklerin iş doyumlarının duygusal zekâlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaş grubuna göre, 20-29 yaş grubundaki çalışanların duygusal zekâları ile iş doyumları arasında bir

ilişki tespit edilememiştir. Öğrenim durumlarına göre, ilk iki grup olan ortaöğretim ve lisans eğitimi almış çalışanların duygusal zekâları ile iş doyumları arasında bir ilişki bulunmuşken, yüksek lisans eğitimi almış çalışanlar için bu ilişki tespit edilememiştir.

Duygusal zekâ ile ilgili daha önceki tez çalışmalarından, Yılmaz (2002: 128) tarafından gerçekleştirilen “Duygusal Zekâ Düşünme Becerileri Eğitiminin Annelerin Duygusal Zekâ Düzeyine Etkisi” adlı çalışmada, annelere uygulanan duygusal zekâ düşünme becerileri eğitiminin, annelerin duygusal zekâ düzeylerini geliştirmede etkili olduğu tespit edilmiştir.

Acar (2001: 130-140) tarafından yapılan “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi” adlı araştırmada da, duygusal zekânın liderlik davranışı üzerindeki etkileri ve liderlik özellikleriyle ilişkisi araştırılmış; duygusal zekânın, yaş grupları, eğitim seviyesi, çalışma süreleri ve çalışma alanlarına göre istatistiksel bir farklılık göstermediği, toplam duygusal zekâ ile göreve yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Erginsoy (2002: 62) tarafından yapılan “Duygusal Zekâ ve Kişilerarası İlişkiler Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı çalışmada ise, üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile kişilerarası ilişki tarzları arasında, sınıflar ve yaş arttıkça anlamlı bir ilişki olduğu; cinsiyete göre bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Börekçi (2002: 103) tarafından yapılan “Çalışma Ortamlarında Duygusal Zekâ, Uygulamadan Bir Örnek” başlıklı çalışmada ise, çalışma ortamlarında duygusal zekânın varlığının kişilerarası ilişkiler üzerindeki etkileri incelenmiş, erkeklerin duygusal zekâ becerileri, kadınlarınkine oranla daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca duygusal zekânın, eğitim düzeyine ve kıdem durumuna göre bir farklılık göstermediği; fakat yaş gruplarına göre 30-35 yaş grubunun duygusal zekâlarının, diğer gruplara göre olumlu yönde daha anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu başlık altında, araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının tanıtılması, kullanılan veri analiz tekniklerinin belirlenmesi ve verilerin analizi konuları incelenecektir.

2.1. Araştırmanın modeli

Araştırmamızın modeli ilişkisel taramadır. Zira, iş doyumu ve boyutları ile duygusal zekâ ve boyutları arasındaki ilişkiler irdelenmektedir. Araştırma, var olan durumu ortaya çıkarmaya çalıştığı için betimsel bir çalışma niteliğindedir.

2.2. Evren ve örneklem

Araştırmamızın temel hedef kitlesi, Türkiye'deki kamu ve özel kesimin sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan işgücüdür. Araştırmamızın evreni, aşağıda açıklanan nedenlerle Ankara ve İstanbul illeri ile sınırlı tutulmuştur.

2.2.1. Araştırma Evreni

Türkiye'deki tüm çalışanları araştırma evrenine dahil etmek, elimizdeki imkânlar dahilinde maddî ve zaman açılarından kişisel yeterliliklerimizi aştığından, iş hayatının yoğun olarak yaşandığını düşündüğümüz iki büyük kentimiz olan Ankara ve İstanbul, Türkiye geneli hakkında da genel bir fikir verebileceği düşüncesiyle, araştırma evreni olarak kabul edilmiştir.

Fikir vermesi açısından, Türkiye İstatistik Kurumu'nun internet sitesinden elde edilen bilgilere göre, Eylül 2006 itibarıyla Türkiye'deki işgücünün genel yapısını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (www.tuik.gov.tr):

Türkiye'nin kurumsal olmayan sivil nüfusu 72,803,000'dir. İstihdam edilen toplam işgücü, kentte 13,377,000; kırdaki 9,751,000 olmak üzere 23,128,000'dir. Bu dönemde istihdam edilenlerin;

- % 73,5'i erkek, % 26,5'i kadın nüfustur.
- % 61,6'sı lise altı eğitilidir.
- % 56,2'si ücretli, maaşlı ve yevmiyeli, % 28'i kendi hesabına ve işveren, % 15,8'i ücretsiz aile işçisidir.
- % 63,5'i "1-9 kişi arası" çalışanı olan işyerlerinde çalışmaktadır.
- % 3'ünün ek bir işi vardır.
- % 4,6'sı değiştirmek için veya mevcut işine ek olarak bir iş aramaktadır.
- Ücretli olarak çalışanların % 85,5'i sürekli bir işte çalışmaktadır.

Araştırma evreni olarak tespit edilen, Ankara ve İstanbul illerindeki çalışanların sayısal bilgilerine ait Tablo 2-1 aşağıda verilmiştir.

Tablo 2-1 : Ankara ve İstanbul İllerine Ait Nüfus ve İşgücü Yapısı Bilgileri

Nüfus ve işgücü yapısı bilgileri	Ankara	İstanbul	Toplam
Kurumsal olmayan sivil nüfus	4.284	11.398	15.682
Toplam işgücü miktarı	1.505	4.015	5.520
Sanayi sektöründe istihdam miktarı	303	1.527	1.830
Hizmet sektöründe istihdam miktarı	893	2.006	2.899
Tarım sektöründe istihdam miktarı	94	23	117
İstihdam edilen toplam işgücü miktarı	1.290	3.556	4.846
Not (1): Bilgiler, TÜİK'in en son açıkladığı 2005 yılına ait verileri kapsamaktadır. (2): Sayısal bilgiler (x 1000) olarak değerlendirilecektir.			

İşgücünün yapısı nedeniyle ve araştırmanın konusu ile amacı itibarıyla, anketlerin tarım sektörüne uygulanmasının güçlüğü ve uygun olmadığı değerlendirilerek, evrene tarım sektörü dahil edilmemiş; sanayi ve hizmet sektörleri kapsam içine alınmıştır. Buna göre, evren için esas alınan sanayi ve hizmet sektörlerinde, Ankara ve İstanbul'da istihdam edilen toplam işgücü miktarı 4.729.000'dir.

2.2.2. Araştırma Örnekleme

Örnekleme kavramı, incelenecek evreni meydana getiren birimlerin tamamının değil, belli kurallara göre bir kısmının seçilerek, araştırmanın bunlar üzerinde yapılmasıdır (Sencer ve Sencer, 1978: 450). Evrenin tamamı üzerinde araştırma yapmak yerine, örneklem almanın gerekçelerinin en önemlilerini; mâliyet, kontrol, etik zorunluluklar ve verilerin eskimesi olarak sayabiliriz (Karasar, 1984: 118).

Tablo 2-2 : Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri

Evren	Tolerans miktarı			
	% 5	% 4	% 3	% 2
100	79	85	91	96
500	217	272	340	413
1.000	277	375	516	705
5.000	356	535	879	1622
50.000	381	593	1044	2290
100.000	382	596	1055	2344
1.000.000	384	599	1065	2344
25.000.000	384	600	1067	2400

Anderson (1990) tarafından hazırlanan Tablo 2-2, farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri ile kesinlik düzeylerini göstermektedir.

Örneklem belirlenirken, küçük birimlere oranla büyük birimler hem mâliyeti artırmakta, hem de kontrolü zorlaştırmaktadır. Kimi konularda da veriler, güncelliğini hemen yitirmektedir; iş doyumu ve iş tutumu gibi konularda, örneklem üzerinde çalışmak son derece anlamlıdır (Balcı, 2005: 82).

Evrenimizi oluşturan, Ankara ve İstanbul illerindeki sanayi ve hizmetler sektörlerinde istihdam edilen işgücü miktarı, 2005 yılı rakamları ile 4.729.000 idi. Yukarıdaki tabloyu esas aldığımızda ve 2006 yılı için bu sayının arttığını hesaba kattığımızda dahi bizim örneklem miktarımız, % 95 kesinlik düzeyi ve % 5'lik tolerans miktarı için en az “384” olmaktadır.

Dağıtılan anketler sonucunda, doğru ve tam doldurulmuş olarak geri dönen değerlendirilebilir nitelikteki 403 anketin illere ve uygulandığı gruplara göre dağılımı Tablo 2-3'e çıkarılmıştır.

Tablo 2-3 : Anketlerin İllere ve Uygulandığı Gruplara Göre Dağılımı

Anketin uygulandığı gruplar	Anketi geçerli sayılan çalışan sayısı		
	Ankara	İstanbul	Toplam
Kamu bankası çalışanı	22	24	46
Özel sektör bankası çalışanı	47	61	108
MEB'da görevli öğretmen	36	19	55
Araştırma görevlisi (Kamu)	9	-	9
Kamu imalat sektörü	19	15	34
Kamu hizmet sektörü (diğer)	32	17	49
Özel imalat sektörü	25	34	59
Özel hizmet sektörü (diğer)	16	27	43
TOPLAM	206	197	403

Araştırma örneklemine ait demografik bilgiler Tablo 2-4'de gösterilmiştir.

Kamu bankalarına uygulanan anketler; İstanbul'da iki ayrı bankaya, Ankara'da bir bankaya uygulanmıştır. Özel sektör bankalarına uygulanan anketler; yine İstanbul'da iki ayrı bankaya, Ankara'da bir bankaya uygulanmıştır. Öğretmenlere uygulanan anketler; İstanbul'da iki ayrı okulda, Ankara'da üç ayrı okulda uygulanmıştır. Araştırma görevlilerine uygulanan anketler, sadece Ankara'daki bir devlet üniversitesi çalışanlarını kapsamaktadır.

Tablo 2-4 : Araştırma Örnekleminin Demografik Dağılımı

Demografik Değişken		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Biriken Yüzde
CİNSİYET	Erkek	243	60,3	60,3	60,3
	Kadın	160	39,7	39,7	100,0
	Toplam	403	100,0	100,0	
YAŞ	20 ve altı	40	9,9	9,9	9,9
	21-30	165	40,9	40,9	50,9
	31-40	137	34,0	34,0	84,9
	41 ve üzeri	61	15,1	15,1	100,0
	Toplam	403	100,0	100,0	
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 yıl	130	32,3	32,3	32,3
	6-10 yıl	98	24,3	24,3	56,6
	11-15 yıl	83	20,6	20,6	77,2
	16 ve üzeri	92	22,8	22,8	100,0
	Toplam	403	100,0	100,0	
ÖĞRENİM DURUMU	İlköğretim	42	10,4	10,4	10,4
	Lise	109	27,0	27,0	37,5
	Lisans	198	49,1	49,1	86,6
	Lisansüstü	54	13,4	13,4	100,0
	Toplam	403	100,0	100,0	
ÇALIŞMA ALANI	Kamu kesimi	193	47,9	47,9	47,9
	Özel kesim	210	52,1	52,1	100,0
	Toplam	403	100,0	100,0	

Kamu imalat sektöründeki uygulamalar; İstanbul için tek işletmede, Ankara için iki ayrı işletmede uygulanmıştır. Kamu hizmet sektöründe uygulanan anketler; İstanbul için tek kurumda, Ankara için üç ayrı kurumda uygulanmıştır. Özel imalat sektörüne uygulanan anketler; İstanbul'da tıbbi malzemeler üreten bir büyük işletmede, Ankara'da uygulanan anketler ise, mobilya üretimi yapan bir işletmede, bir boya atölyesi çalışanlarına ve iki ayrı konfeksiyon atölyesine uygulanmıştır. Özel hizmet sektöründe uygulanan

anketler ise; İstanbul'da büyük bir ilaç ithalat ve dağıtım şirketinde, Ankara'da ise, bir yemek şirketi çalışanları ile bir hafriyat firması çalışanlarına uygulanmıştır.

2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçlarının Tanıtılması

Araştırmamız için uygun olacağı değerlendirilen iki ayrı ölçek tespit edilmiştir. Bunlar; iş doyum düzeyinin tespit edilmesinde Şahin ve Durak tarafından hazırlanmış altı alt boyutlu “İş Doyum Ölçeği” ile duygusal zekâ düzeyinin tespit edilmesinde Reuven Bar-On tarafından geliştirilen; daha sonra ülkemizde kısaltılarak yeniden düzenlenen ve beş ana alt boyutu bulunan “Bar-On EQ-i Duygusal Zekâ Ölçeği”dir. Bu anketler uygulanmadan önce, anketlerin baş kısmına, demografik bilgileri ve anket uygulama yönergesini içeren bir bölüm eklenmiştir.

2.3.1. Kapak mektubu ve kişisel demografik bilgiler

Uygulanan anketlerin birinci bölümünde, araştırmacının kimliğini, araştırmanın konusu ve amacını, güdüleyici unsurları ve anketin doldurulma yönergesini içeren bir kapak mektubu sunulmuştur.

Bu birinci bölüme ayrıca, ankete iştirak eden katılımcılara ait olan ve cinsiyetlerini, yaş gruplarını, toplam çalışma sürelerini, öğrenim durumlarını ve çalışma alanlarını belirlemeye yönelik soruları içeren, küçük bir bilgi formu eklenmiştir.

2.3.2. İş doyum ölçeği

Nesrin Hisli Şahin ve Ayşegül Durak Batıgün tarafından, iş'ten alınan doyum ölçmek amacıyla hazırlanmış 32 maddelik, 5'li Likert tipi bir ölçektir ve puan aralığı 32-160'dır (standart hale getirilmiş puan aralığı 1-5'dir). Test, 1'den 5'e doğru artan derecelendirme ölçeğine göre sıralanan “hiç tatmin edici değildir”, “az tatmin edicidir”, “orta derecede tatmin edicidir”, “epey tatmin edicidir” ve “çok tatmin edicidir” cevap ifadelerini kapsamaktadır.

Bankacılık sektöründe çalışan personel üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada ölçeğin, "İşletme Politikaları (15 madde)", "Bireysel Faktörler (5 madde)", "Fiziksel Koşullar (4 madde)", "Otonomi (3 madde)", "Ücret (2 madde)" ve "Kişilerarası Faktörler (3 madde)" olmak üzere altı faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Ölçeği oluşturan alt ölçeklerin güvenirlik katsayıları sırasıyla, .94, .87, .74, .76, .64 ve .60 dır (Şahin ve Durak Batıgün, 1997).

Bir özel hastane sağlık personelinin iş doyumu ve stresinin araştırıldığı bir çalışmada ise alt ölçeklerin güvenirlik katsayıları sırasıyla .92, .77, .57, .74, .57 ve .65 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin, "İşten alınan memnuniyet derecesi"nin sübjektif olarak değerlendirilmesine yönelik bir soru ile korelasyonu da $r = .49(p < .001)$ olarak belirlenmiştir (Şahin ve Durak Batıgün, 1997).

Aslan tarafından yapılan araştırmada da, söz konusu ölçeğin örneklem üzerinden elde edilen Cronbach Alpha katsayıları, ölçeğin tümü ve alt ölçeklerinde .46 ve .95 arasında çıkmıştır (2004: 57-58).

2.3.3. Duygusal zekâ ölçeği

Yapılan literatür taramasından sonra, duygusal zekâyı ölçtüğünü iddia eden bir çok anket elde edilmiştir. Ancak Haifan Üniversitesi'nde çalışan Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarını yaptığı Bar-On EQ anketinin, şimdiye kadar bir çok akademik çalışmada kullanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, halen bu konuda çalışan kişiler, bu anketin duygusal zekâyı en iyi ölçen araç olduğunu ifade etmektedirler.

Bar-On EQ-i Duygusal Zekâ Ölçeği, Dr. Reuven Bar-On tarafından 1997 yılında geliştirilmiş ve orijinali 133 maddelik bir ölçektir. Test, 1'den 5'e doğru artan derecelendirme ölçeğine göre sıralanan "hiç katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" cevap ifadelerini kapsamaktadır. Bu testin Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenirlik ve geçerlik çalışması Mumcuoğlu (2002) tarafından yüksek lisans tezi olarak yapılmıştır. Fakat orijinal ölçekteki soru sayısının fazla olması nedeniyle, Acar (2001) tarafından ölçekteki hiçbir alt boyutta yer almayan ifadeler ile

muğlak, çift anlamlı ve benzer ifadeler belirlenerek anketten çıkartılmış ve 87 soruluk bir ölçek elde edilmiştir. Acar tarafından geliştirilen bu ölçeğin de, güvenirlik ve geçerlik testleri kendisi tarafından yapılmıştır. Tarafımızdan yapılacak olan araştırmada, Acar tarafından geliştirilen 87 soruluk sadeleştirilmiş test kullanılmıştır.

Anketin güvenilirliğini artırmak amacıyla, anketin içinde yer alan önermeler arasında iç tutarlılık Cronbach Alpha Coefficiency güvenirlik analizi ile test edilmiştir. Buna göre, 87 ifadenin yer aldığı anketin toplam boyutları itibarı ile Alpha katsayısı .92,12 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Temel alt boyutlardan, kişisel yetenekler boyutunun Alpha katsayısı .83,73 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Kişilerarası yetenekler boyutunun Alpha katsayısı .77,87 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Uyumluluk boyutunun Alpha katsayısı .65,42 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Stresle başa çıkma boyutunun Alpha katsayısı .73,14 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Genel ruh durumu boyutunun Alpha katsayısı .75,06 olup, kabul edilebilir düzeydedir (Acar, 2001: 116).

Bu bölümde, tarafımızdan önemli görüldüğü için, duygusal zekâ anketinin ana boyutlarına ilişkin yorumlara yer verilecektir. Bilgiler, Reuven Bar-On'un User's Manual kitapçığı (1997a: 38-43) esas alınarak, Acar (2001: 117-123) tarafından yapılan çeviriden alınmıştır:

Kişisel beceriler : Bireyin kendisiyle olan ilişkisi, kendi içindeki değerleridir. Bu boyutun alt boyutları; duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık boyutlarıdır. Bu boyuttan yüksek skor alan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerini iyi bulan ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişilerdir. Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilirler; düşüncelerini ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler. Bu boyutun yüksek olması, satış, müşteri hizmetleri ve pazarlama gibi alanlarda önemli bir yetenektir.

Kişilerarası beceriler : Kişilerarası boyut, kişilerarası yetenek ve faaliyetlerin altını çizmektedir. Bu ana boyutun alt boyutları; empati, bireyler

arası ilişkiler ve sosyal sorumluluktur. Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, ilişki kurar ve onlarla iyi geçinirler. Bu yetenekler, takım çalışmasında ve insan ilişkilerinde birer gerekliliktir. İyi geliştirilmiş kişilerarası yetenekler, insanlarla ilişkili olarak, müşteri hizmetleri, yönetim ve liderlik faaliyetlerinde çok önemlidir.

Uyumluluk boyutu : Uyumluluk boyutu, problem çözme, gerçeklik ölçüsü ve esneklik alt boyutlarından oluşmaktadır. Uyumluluk skoru, bireyin çevresindeki taleplerle uygun şekilde baş edebilmesinde ve problemlili durumlarla ilgili olmasında ne kadar başarılı olacağını ortaya çıkartır. Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, problemlili durumları anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Bu kişiler, günlük yaşamlarında karşılarına çıkan güçlüklerle ilgili olarak genellikle uygun çözümler üretebilirler. Bu uyumluluk sadece özel yaşamlarında değil iş yaşamlarında da geçerlidir. Bu kişiler örgütlerde daha çok, araştırma geliştirme ve teknik destek departmanlarında başarılı olurlar.

Stresle başa çıkma boyutu : Stresle başa çıkma boyutu, stres toleransı ve dürtü kontrolü boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler. Bu kişiler genellikle soğuk kanlı, nadiren fevrîdirler. Ayrıca, baskı altında dahi iyi çalışırlar. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, stresli, endişe doğurabilecek ve kritik işlerde çalışabilirler. Bu yetenek, polisler, itfaiyeciler, acil servis çalışanları ve örgütlerde özellikle yöneticiler için çok önemlidir.

Genel ruh durumu boyutu : Genel ruh durumu, mutluluk ve iyimserlik boyutlarından oluşmaktadır. Anketin bu boyutu, yaşama bakış açısını, yaşamdan aldığı zevki, yaşamla ilgili duyguları ölçer. Bu boyutun yüksek skoru, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen, neşeli, olumlu, umutlu ve iyimser kişileri tanımlar. Bu boyut, insan ilişkilerinde birleştirici bir element olmasının yanı sıra, problem çözümü ve stres toleransında etkili,

motivasyonel bir boyuttur. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, işyerinde coşkulu ve pozitif bir iklim oluşturulmasına yardımcı olurlar.

2.4. Verilerin toplanması

Bu araştırmada, veri toplama tekniklerinden “anket tekniği” kullanılmıştır. Diğer alternatif yöntemler olan gözlem ve görüşme tekniklerinin uygulanması çok zaman alacağından ve örneklem miktarını sınırlayacağından tercih edilmemiştir. Ayrıca, farklı sektörlerde çalışan daha çok sayıda çalışanı araştırma kapsamına almak ve ulaşılabilirliği artırmak için bu yöntemin daha uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Anketlerin Ankara’da uygulanan kısmı, araştırmacı tarafından bizzat gerekli açıklamalar ve gerekli düzeltmeler yerinde yapılarak, çalışanlarla yüz yüze uygulanmıştır. İstanbul’da uygulanan anketler ise, gerekli telefon görüşmeleri yapıldıktan ve uzlaşma sağlandıktan sonra, elektronik posta imkanı olan yerlere bu yolla; elektronik posta imkanı olmayan yerlere ise, anketler çoğaltılıp posta yoluyla gönderilip, aynı yolla geri toplanmıştır. Fakat bu yolla toplanan anketlerin %20’lik kısmı doldurulmadan iade alınmış ve yaklaşık %15’lik kısmı uygun olarak ve tam doldurulmadıklarından, tasnif dışı bırakılmıştır.

Ankara ve İstanbul’da uygulanan toplam 550 anketin, doğru ve tam olarak doldurularak iade alınan miktarı 403 olmuştur.

2.5. Kullanılan istatistiksel tekniklerin belirlenmesi

Bu araştırmanın, çalışma ortamı koşulları gibi durumsal faktörlerin iş doyumunu üzerindeki etkisi ile ilgili fikir vermesinin yanı sıra, kişisel özellikler gibi bireysel faktörlerin rolünü açıklığa kavuşturması da düşünülmüştür. Araştırmada kişisel özelliklerden, görece en sabit demografik özellikler olarak değerlendirilen cinsiyet, yaş, çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalışma alanı’na yer verilmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle bu söz konusu beş değişkenin çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yine aynı

esaslarla, söz konusu beş değişkenin çalışanların duygusal zekâsı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Müteakiben, toplam iş doyumu ile toplam duygusal zekâ ilişkisi; daha sonra, duygusal zekâ alt boyutları ile toplam iş doyumu ilişkisi ve son olarak da duygusal zekâ alt boyutları ile iş doyumu alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Anketlerden elde edilen veriler, gerekli istatistiksel çözümlemelere tabi tutulmak üzere, bilgisayar ortamında kurulmuş olan SPSS 10.0 (Statistical Packet for the Social Sciences) programının veri girişi bölümüne aktarılmıştır.

2.6. Verilerin analizi

İstatistiksel çözümlemelere başlamadan önce, her bir anket katılımcısının, iş doyumunun her bir alt boyut ortalamaları ile toplam iş doyumu ortalamaları ve duygusal zekâ her bir alt boyut ortalamaları ile toplam duygusal zekâ ortalamaları, standart olarak belirlenen 1-5 puan aralığında hesaplanmış ve çözümlemelerde bu puanlar kullanılmıştır.

Duygusal zekâ ve iş doyumu ortalamaları için, aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (ss) kullanılmıştır.

Duygusal zekâ ve iş doyumu ortalamalarında, çalışanların demografik değişkenlerine göre bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla, cinsiyet ve çalışma alanı değişkenleri için, ilişkisiz örneklemeler için t-testi; yaş, toplam çalışma süresi ve öğrenim durumu değişkenleri için, ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlı farkın bulunduğu durumlarda ise, farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Scheffe testi uygulanmıştır. Duygusal zekâ ve alt boyutları ile iş doyumu ve alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla da, Pearson korelasyon testi uygulanmıştır.

Büyüköztürk (2002: 32)'ün de belirttiği gibi, değişkenler arasında ilişki ararken incelenen Pearson korelasyon katsayısının (p), mutlak değer olarak

0.00-0.30 arasında olması, “düşük”; 0.31-0.70 arasında olması, “orta”; 0.71-1.00 arasında olması ise “yüksek” düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmıştır.

Toplam duygusal zekâ ve toplam iş doyumu ortalamaları ile alt boyut ortalamalarında puan aralığı 1 ile 5 arasındadır. İş doyumu ölçeği için, soru başına puanlama şekli aşağıdaki Tablo 2-5’de gösterildiği şekilde yapılmıştır:

Tablo 2-5 : İş Doyumu Ölçeği İçin Puanlama Çizelgesi

Test soru ifadesinde belirtilen iş doyumu faktörünün verdiği tatmin düzeyi	Verilen yanıtın karşılığı olan puan
Hiç tatmin edici değildir	1
Az tatmin edicidir	2
Orta derecede tatmin edicidir	3
Epey tatmin edicidir	4
Çok tatmin edicidir	5
Not : İş doyumu ölçeğindeki tüm sorular olumlu ve tek yönlü olduğundan, tüm sorularda aynı puanlama şekli uygulanmıştır.	

İş doyumu ölçeğindeki ifadelere verilen yanıtlar doğrultusunda, alt boyutlarla ilgili toplam puanlar o boyutla ilgili soru sayısına bölünerek, önce iş doyumu’nun içerdiği altı alt boyuttan her biri için, alınan alt boyut ortalama puanları hesaplanmış; ardından da, alt boyutlardan alınan ortalama puanlar toplanıp, alt boyut sayısı olan altı’ya bölünerek, ortalama iş doyumu puanı elde edilmiştir.

Bu bağlamda elde edilen ortalama puanların sınıflandırılması ise, puan aralığı 1-5 aralığında olduğundan, aradaki dört puan, iş doyumu düzeyi ile ilgili beş sınıfa aşağıdaki Tablo 2-6’da gösterildiği şekilde tasnif edilmiştir:

Tablo 2-6 : İş Doyumu Ölçeği İçin Ortalama Puna Göre Tasnif Çizelgesi

Toplam puan aralığı	Sınıflandırıldığı grup
1,00 – 1,80	Tatmin düzeyi çok düşük
1,81 – 2,60	Tatmin düzeyi düşük
2,61 – 3,40	Tatmin düzeyi orta
3,41 – 4,20	Tatmin düzeyi yüksek
4,21 – 5,00	Tatmin düzeyi çok yüksek

Duygusal zekâ ölçeği için ise, soru başına puanlama şekli aşağıdaki Tablo 2-7’de gösterildiği şekilde yapılmıştır:

Tablo 2-7 : Duygusal Zekâ Ölçeği İçin Puanlama Çizelgesi

Test soru ifadesinde belirtilen duygusal zekâ faktörü ile ilgili ifadeye katılma derecesi	Verilen yanıtın karşılığı olan puan	
	Olumlu ifade	Olumsuz ifade
Hiç katılmıyorum	1	5
Katılmıyorum	2	4
Kararsızım	3	3
Katılıyorum	4	2
Tamamen katılıyorum	5	1
Not : Duygusal zekâ ölçeğindeki sorulardan olumlu ifade içerenler, sol sütundaki çizelgeye göre; olumsuz ifade içeren ters yönlü olanlar ise (3, 6, 9, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 24, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 44, 47, 50, 51, 56, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 73, 77, 79, 80, 82, 83, 85, 86), sağ sütundaki çizelgeye göre puanlamaya tâbi tutulmuştur.		

Duygusal zekâ ölçeğindeki ifadelere verilen yanıtlar doğrultusunda, alt boyutlarla ilgili toplam puanlar o boyutla ilgili soru sayısına bölünerek, önce duygusal zekâ’nın içerdiği beş alt boyuttan her biri için, alınan alt boyut ortalama puanları hesaplanmış; ardından, alt boyutlardan alınan ortalama puanlar toplanıp, alt boyut sayısı olan beş’e bölünerek, ortalama duygusal zekâ puanı elde edilmiştir.

Bu bağlamda elde edilen ortalama puanların sınıflandırması ise, puan aralığı 1-5 aralığında olduğundan, aradaki dört puan, duygusal zekâ ile ilgili beş sınıfa Tablo 2-8’de gösterildiği şekilde tasnif edilmiştir:

Tablo 2-8 : Duygusal Zekâ Ölçeği İçin Ortalama Puana Göre Tasnif Çizelgesi

Toplam puan aralığı	Sınıflandırıldığı grup
1,00 – 1,80	Duygusal zekâ düzeyi çok düşük
1,81 – 2,60	Duygusal zekâ düzeyi düşük
2,61 – 3,40	Duygusal zekâ düzeyi orta
3,41 – 4,20	Duygusal zekâ düzeyi yüksek
4,21 – 5,00	Duygusal zekâ düzeyi çok yüksek

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmamızda test edilen temel hipotez, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin mevcudiyetidir.

Ayrıca, toplam iş doyumunun ve toplam duygusal zekânın, demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Bununla birlikte, iş doyumunun, duygusal zekânın alt boyutlarıyla korelasyonları incelenmiştir.

Son olarak da, iş doyumunun alt boyutları ile duygusal zekânın alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

1. ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMU'NUN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Analizler sonucunda elde edilen, çalışanların iş doyum düzeylerine ilişkin bulgulara göre, erkeklerin iş doyum ortalamaları ($\bar{X}=3,17$) orta düzeyde, kadınların iş doyum ortalamaları ($\bar{X}=2,87$) orta düzeyde ve sonuç olarak çalışanların genel iş doyum ortalamaları ($\bar{X}=3,02$) orta düzeyde tespit edilmiştir. Demografik değişkenlere göre, çalışanların iş doyum düzeylerindeki farklılıklara ilişkin analizler aşağıya çıkarılmıştır.

1.1. Cinsiyete Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Bu çözümlemede bağımlı değişken, çalışanların toplam iş doyumları iken, bu değişken ile ilişkili olup olmadığı incelenen değişken ya da faktör ise çalışanların cinsiyetidir. Bu faktörün de, “erkek” ve “kadın” olmak üzere iki düzeyi vardır. Burada faktör düzeyi iki olduğu için, ilişkisiz örneklemeler için t-testi kullanılmıştır.

Cinsiyete göre, çalışanların toplam iş doyum düzeyleri arasındaki farklılıklara ilişkin ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları Tablo 3-1’de verilmiştir.

Tablo 3-1 : Cinsiyete Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin İlişkisiz Örneklem İçin T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Erkek	243	3,170	,797	401	3,748	,000
Kadın	160	2,871	,764			

N : Mevcutlar

Sd : Serbestlik derecesi

$\bar{X}$: Aritmetik ortalama

t : t değeri

Ss : Standart sapma

p : Anlamlılık değeri

Çalışanların toplam iş doyum düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(401)} = 3,75$; $p < 0,05$]. İş doyum düzeyi, hem erkekler için ($\bar{X} = 3,17$), hem de kadınlar için ($\bar{X} = 2,87$) “orta” derecesinde bulunmasına rağmen, erkeklerin iş doyum düzeyleri kadınlara göre daha yüksektir. Analiz bulgusu, cinsiyete göre iş doyum düzeyinin anlamlı bir farklılık gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Bu konudaki daha önceki araştırmalar, kadınlar ve erkekler arasındaki iş doyum farklılıklarının tutarsız olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların, aynı işte erkeklere göre daha az ücret almaları ve terfi fırsatlarının daha az olması iş doyumlarını düşürmektedir (Schultz ve Schultz, 1990: 278). Ergin (1997) de aynı doğrultuda, iş doyumunun bütün boyutlarında erkeklerin iş doyum ortalamalarını, kadınlarınkinden anlamlı düzeyde yüksek bulmuştur.

Hulin ve Smith (1976: 174)’e göre de pek çok kadın, sorumluluğu az olan ve böylece çatışmayı azaltan işleri tercih etmektedir. Fakat bu tür işlerde de, sahip oldukları yetenek ve becerileri tümüyle kullanamamaktadırlar. Bu nedenle, hem seçilen işlerin çeşitliliğinin hem de iş hayatına hazırlanırken alınan eğitimin niteliğinin, erkeklerin lehine bir fark yaratması doğaldır.

Bütün bu unsurlar bir arada düşünüldüğünde, kadınların iş doyumlarının daha farklı olması beklenebilir.

Araştırmamızın bulguları da, Ergin (1997) ile Hulin ve Smith (1976)'in yukarıdaki görüşleri desteklemektedir; iş doyumunun bütün boyutlarında erkeklerin iş doyum ortalamaları, kadınlarınkinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasında, çalışan kadınların iş yaşantıları dışında eşlik, annelik ve ev hanımlığı gibi diğer rôlleri de üstlenmek durumunda olmalarının ve bu nedenle iş'ten beklentilerinin erkeklere oranla daha düşük olmasının da etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışan kadınların çoğunluğunun, kariyer yapmaktan ziyade ekonomik zorunluluklar nedeniyle çalışmasının da, iş doyumlarını olumsuz yönde etkilediği değerlendirilmektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Cinsiyetlerine göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.2. Yaş Gruplarına Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Bu çözümlemede bağımlı değişken, çalışanların toplam iş doyumları iken, bu değişken ile ilişkili olup olmadığı incelenen değişken ya da faktör ise çalışanların yaş gruplarıdır. Bu faktörün de; "20 ve altı", "21-30", "31-40", "41 ve üzeri" olmak üzere dört düzeyi vardır. Burada faktör düzeyi iki'den fazla olduğu için, ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır.

Çalışanların toplam iş doyum düzeylerinin, yaş gruplarına göre ANOVA sonuçları Tablo 3-2'de verilmiştir.

Tablo 3-2 : Yaş Gruplarına Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	N	$\bar{X}$	Ss			
20 ve altı	40	2,685	,877			
21-30	165	3,173	,809			
31-40	137	3,001	,773			
41 ve üzeri	61	3,078	,686			
Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplararası	8,201	3	2,734	4,418	,005	"20 yaş ve altı" - "21-30 yaş"
Gruplarıçi	246,882	399	,619			
Toplam	255,084	402				

Analiz sonuçları, çalışanların toplam iş doyum düzeyleri tüm gruplar için "orta" derecesinde olmasına rağmen, aralarında, yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(3-399)} = 4,42$; $p < 0,05$]. Gruplar arasındaki farkların, hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, "21-30" yaş grubundaki çalışanların iş doyum düzeylerinin ($\bar{X} = 2,68$), "20 yaş ve altı" yaş grubundakilere ($\bar{X} = 3,17$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmalar, işlerinden en doyumsuzların iş'e yeni başlayanlar olduğunu ortaya koymaktadır (Ergin, 1997: 33). Gilmer (1971) de, iş doyumunun genel olarak genç çalışanlar arasında daha yüksek olduğunu, daha sonra azalma eğilimi gösterdiğini ve orta yaşlarda kıdemle birlikte arttığını ortaya koymuştur (1971: 123). Genç çalışanların iş'ten beklentilerinin yüksek olması, onların tatminsizlik yaşamaları ihtimalini artırmaktadır (Ulusoy, 1993: 20).

Araştırmamızın bulguları, iş'e yeni başlayan ve lise veya ilköğretim mezunu oldukları için göreceli olarak iş hayatına daha erken katılan "20 yaş ve altı" çalışanların iş doyumlarının, "21-30" yaş grubuna göre anlamlı şekilde düşük olduğunu ortaya koymuştur. "20 yaş ve altı" çalışanların, özellikle otonomi ve bireysel faktörler ağırlıklı olmak üzere, tüm alt boyut ortalamaları diğer gruplara oranla çok daha düşük çıkmıştır. Bu bulgunun, genç çalışanların iş'ten beklentilerinin yüksek olmasından ve bu

aşamada meslekî yeterliliklerinin sınırlı olması nedeniyle, bu yüksek beklentilerini özellikle ücret, otonomi, fiziksel koşullar, kişilerarası ilişkiler boyutlarında karşılayamamalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Yaş gruplarına göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.3. Toplam Çalışma Sürelerine Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Bu çözümlemede bağımlı değişken, çalışanların toplam iş doyumları iken, bu değişken ile ilişkili olup olmadığı incelenen değişken ya da faktör ise çalışanların toplam çalışma süreleridir. Bu faktörün de; “1-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl” ve “16 ve üzeri yıl” olmak üzere dört düzeyi vardır. Burada faktör düzeyi iki’den fazla olduğu için, ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır.

Çalışanların toplam iş doyum düzeylerinin, toplam çalışma sürelerine göre ANOVA sonuçları Tablo 3-3’de verilmiştir.

Tablo 3-3 : Toplam Çalışma Sürelerine Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Çalışma süresi	N	$\bar{X}$	Ss			
1 – 5 yıl	130	3,213	,775			
6 – 10 yıl	98	2,916	,930			
11 – 15 yıl	83	2,893	,752			
16 ve üzeri	92	3,112	,661			
Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplararası	7,591	3	2,530	4,079	,007	“1-5” - “6-10”, “1-5” - “11-15”
Gruplariçi	247,493	399	,620			
Toplam	255,084	402				

Analiz sonuçları, çalışanların toplam iş doyum düzeyleri tüm gruplar için “orta” derecesinde olmasına rağmen, aralarında toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F(3-399)= 4,08$; $p<0,05$]. Gruplar arasındaki farkların, hangi toplam çalışma süresi grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, iş hayatında “1-5 yıl” çalışma süresine sahip gruptaki çalışanların toplam iş doyum düzeylerinin ($\bar{X}=3,21$) ve alt boyut ortalamalarının, “6-10 yıl” ($\bar{X}=2,92$) ve “11-15 yıl” ($\bar{X}=2,89$) gruplarındakilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Reitz, çalışanların kıdem ve deneyimleri arttıkça daha iyi mevkilere gelebilme imkanlarının arttığını, bu nedenle de işlerinden daha çok tatmin olduklarını savunmaktadır (1987: 213). Ergin (1997), görev süresinin, iş doyumunu ölçeğinin kişilerarası ilişkiler boyutunda temel etkiye sahip olduğunu ancak görev süresi beş yıldan az ve beş yıldan çok olan öğretmenler arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Schultz ve Schultz (1990) ise, iş kendileri açısından yeni ve çekici olduğundan ayrıca geliştirdikleri yeni beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı elde ettiklerini düşündüklerinden, işin başlangıç aşamasındaki yeni çalışanların işlerinden daha doyumlu olma eğiliminde olduklarını belirtmektedirler.

Araştırma bulgularımız da, Schultz ve Schultz (1990)’un görüşleri ile paralellik göstermektedir. Yaş’a göre en düşük tatmin seviyesini gösteren “20 yaş ve altı” yaş grubu dikkate alındığında ortada bir tezatlık görünse de, bu sonuca etkide bulunan faktörün çalışanların mezuniyet durumları olduğu değerlendirilmektedir. Lisans ve lisansüstü eğitimi müteakip iş hayatına atılan çalışanların iş doyumlarının anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. En kıdemli olan “16 yıl ve üzeri”nde çalışma süresine sahip olanların iş doyumlarının da ($\bar{X}=3,11$), Reitz (1987)’in görüşleri paralelinde alt gruplara göre tekrar arttığı tespit edilmiştir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Toplam çalışma sürelerine göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.4. Öğrenim Durumlarına Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Bu çözümlemede bağımlı değişken, çalışanların toplam iş doyumları iken, bu değişken ile ilişkili olup olmadığı incelenen değişken ya da faktör ise çalışanların öğrenim durumlarıdır. Bu faktörün de; “ilköğretim”, “lise”, “lisans” ve “lisansüstü” olmak üzere dört düzeyi vardır. Burada faktör düzeyi iki’den fazla olduğu için, ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır.

Çalışanların toplam iş doyum düzeylerinin, öğrenim durumlarına göre ANOVA sonuçları Tablo 3-4’de verilmiştir.

Tablo 3-4 : Öğrenim Durumlarına Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Öğrenim durumu	N	$\bar{X}$	Ss			
İlköğretim	42	2,655	,889			
Lise	109	2,884	,766			
Lisans	198	3,113	,760			
Lisans üstü	54	3,476	,690			
Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplararası	20,123	3	6,708	11,391	,000	"Lisansüstü" - diğer tüm gruplar; " lisans" - "ilköğretim"
Gruplarıçi	234,961	399	,589			
Toplam	255,084	402				

Analiz sonuçlarına göre, ilköğretim ($\bar{X}$ =2,65), lise ($\bar{X}$ =2,88) ve lisans mezunlarının ($\bar{X}$ =3,11) iş doyum düzeyleri “orta” derecesinde; lisansüstü öğrenim mezunlarının ($\bar{X}$ =3,48) ise “yüksek” derecesinde çıkmıştır. Analiz sonuçları, çalışanların toplam iş doyum düzeyleri arasında,

öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(3-399)} = 11,39$; $p < 0,05$]. Gruplar arasındaki farkların hangi öğrenim grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, "lisansüstü" öğrenimi görmüş çalışanların iş doyum düzeylerinin diğer bütün gruplardan; "lisans" eğitimi almış çalışanların iş doyum düzeylerinin ise "ilköğretim" seviyesinde öğrenim görmüş olanlardan, istatistiksel anlamlılık açısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu konuda yapılan literatür araştırmasının sonuçları, iş doyumunu ile eğitim ilişkisinin bir belirsizlik taşıdığı yönündedir. Eğitimi yüksek çalışanların, bazı durumlarda özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle tatminsizlik yaşadıkları; bazı durumlarda ise yükselme, ödül ve daha yüksek ücret alma ihtimallerinin daha fazla olması nedeniyle daha yüksek bir iş doyumunu yaşadıkları görülmüştür.

Araştırma bulguları, iş doyumunun tüm alt boyutlarında öğrenim seviyesiyle birlikte doyumun da arttığını ve özellikle lisansüstü ve lisans öğrenimi görmüş olanların iş doyumlarının anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Öğrenimle birlikte, fiziksel koşullar, otonomi ve ücret konularında nispi iyileşmeler olduğundan ve ilişki yönetimi konusunda daha yetkin hale geldiğinden, iş doyumunun da arttığı değerlendirilmektedir. Kanaatimizce bu bulgu, tez araştırmamızda, iş doyumunu ile ilişkili olduğunu düşündüğümüz duygusal zekânın eğitim yoluyla artırılabilceği görüşünü de desteklemektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Öğrenim durumlarına göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.5. Çalışma Alanlarına Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Bu çözümlemede bağımlı değişken, çalışanların toplam iş doyumları iken, bu değişken ile ilişkili olup olmadığı incelenen değişken ya da faktör ise çalışanların çalışma alanlarıdır. Bu faktörün de, “kamu kesimi” ve “özel kesim” olmak üzere iki düzeyi vardır. Burada faktör düzeyi iki olduğu için, ilişkisiz örneklemeler için t-testi kullanılmıştır.

Çalışma alanlarına göre, çalışanların toplam iş doyum düzeyleri arasındaki farklılıklara ilişkin ilişkisiz örneklemeler için t-testi sonuçları Tablo 3-5’de verilmiştir.

Tablo 3-5 : Çalışma Alanlarına Göre, Çalışanların Toplam İş Doyum Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin İlişkisiz Örneklemeler İçin T-Testi Sonuçları

Çalışma alanı	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Kamu	193	2,901	,728	401	-3,707	,000
Özel	210	3,191	,832			

Çalışanların toplam iş doyum düzeyleri, çalışma alanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(401)} = -3,71$; $p < 0,05$]. Hem kamu çalışanları için ($\bar{X} = 2,90$), hem özel kesim çalışanları için ($\bar{X} = 3,19$) iş doyum düzeyi “orta” derecesinde bulunmasına rağmen, özel kesim çalışanlarının iş doyum düzeyleri kamu çalışanlarına göre daha yüksektir. Özellikle fiziksel koşullar, otonomi ve ücret konuları ağırlıklı olmak üzere, tüm alt boyut ortalamalarında anlamlı fark vardır. Analiz bulgusu, iş doyum düzeyi ile çalışma alanı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Ergin (1997: 33), Türkiye’deki kamu çalışanlarının çalışma koşulları ve ücret konusunda önemli sıkıntılar yaşadıklarını tespit etmiştir. Araştırma bulguları da bu görüşü desteklemektedir. Ayrıca, kamu alanındaki işlerin çoğunlukla otonomiye imkan vermeyen rutin yapıda olması, teknolojik imkanların nispeten geriden takip edilmesi, yükselme imkanlarının daha kısıtlı

olması, ücret ve prim sistemlerinin liyakate göre değil derece ve kademeye göre olması gibi nedenlerin de, kamu çalışanlarının iş doyumlarının daha düşük çıkmasına neden olduğu değerlendirilmektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Çalışma alanlarına göre, çalışanların toplam iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2. ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Analizler sonucunda elde edilen çalışanların duygusal zekâ düzeylerine ilişkin bulgulara göre, erkeklerin duygusal zekâ ortalamaları ($\bar{X}=3,73$) yüksek düzeyde, kadınların duygusal zekâ ortalamaları ($\bar{X}=3,69$) yüksek düzeyde ve sonuç olarak çalışanların genel duygusal zekâ ortalamaları ($\bar{X}=3,71$) yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Demografik değişkenlere göre, çalışanların duygusal zekâ düzeylerindeki farklılıklara ilişkin analizler aşağıya çıkarılmıştır.

2.1. Cinsiyete Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Bu çözümlemede bağımlı değişken çalışanların toplam duygusal zekâları iken, bu değişken ile ilişkili olup olmadığı incelenen değişken ya da faktör ise çalışanların cinsiyetidir. Bu faktörün de “erkek” ve “kadın” olmak üzere iki düzeyi vardır. Burada faktör düzeyi iki olduğu için ilişkisiz örneklem için t-testi kullanılmıştır.

Cinsiyete göre, çalışanların toplam duygusal zekâ düzeyleri arasındaki farklılıklara ilişkin ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları Tablo 3-6’da verilmiştir.

Tablo 3-6 : Cinsiyete Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin İlişkisiz Örneklemeler İçin T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Erkek	243	3,639	,407	401	,690	,491
Kadın	160	3,610	,403			

Çalışanların toplam duygusal zekâ düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(401)} = ,690$; $p > 0,05$]. Hem erkeklerin ($\bar{X} = 3,64$), hem de kadınların ($\bar{X} = 3,61$) duygusal zekâ düzeyleri “yüksek” derecesinde tespit edilmiştir.

Binlerce kadın ve erkeğin duygusal zekâları üzerinde yapılan bir analiz, kadınların ortalama olarak kendi duygularından daha haberdar olduğunu, daha fazla empati gösterdiğini ve kişilerarası ilişkilerde daha becerikli olduklarını bulgulamıştır. Erkekler ise, kendilerinden daha emin ve iyimserdir, ayrıca uyum sağlamak ve stresle başa çıkmada daha başarılıdır (Bar-On, 1997b). Goleman’a göre de (1998: 63-64), duygusal zekâ açısından kadınlar ve erkekler arasında herhangi bir cinse has özel bir üstünlük söz konusu değildir. Ancak her iki grubun da diğer cinse göre, bazı boyutlarda daha üstün bazıları daha zayıf olduğu görülmektedir. Acar (2001: 146) tarafından yapılan araştırmadaki bulgular da, her iki cinsin duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı yönündedir.

Araştırma bulgularımıza göre, her iki cinsin duygusal zekâ alt boyut ortalamaları da birbirine çok yakın olmakla birlikte, Bar-On (1997b)’un bulgularına paralel olarak, erkeklerin kişisel beceriler, uyumluluk ve stresle başa çıkma ortalamalarının kadınlardan; kadınların kişilerarası beceriler ortalamasının da erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu küçük farklara rağmen, cinsiyetlerine göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık yoktur değerlendirmesi yapılabilir.

Bu durumda aşağıdaki null hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H_0 : Cinsiyetlerine göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

2.2. Yaş Gruplarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ

Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Bu çözümlemede bağımlı değişken, çalışanların toplam duygusal zekâları iken, bu değişken ile ilişkili olup olmadığı incelenen değişken ya da faktör ise çalışanların yaş gruplarıdır. Bu faktörün de; “20 ve altı”, “21-30”, “31-40”, “41 ve üzeri” olmak üzere dört düzeyi vardır. Burada faktör düzeyi iki’den fazla olduğu için, ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır.

Çalışanların toplam duygusal zekâ düzeylerinin, yaş gruplarına göre ANOVA sonuçları Tablo 3-7’de verilmiştir.

Tablo 3-7 : Yaş Gruplarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	N	$\bar{X}$	Ss			
20 ve altı	40	3,214	,248			
21-30	165	3,684	,372			
31-40	137	3,680	,414			
41 ve üzeri	61	3,629	,407			
Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplararası	7,739	3	2,580	17,655	,000	“20 yaş ve altı” - diğer tüm yaş grupları
Gruplarıçi	58,299	399	,146			
Toplam	66,038	402				

Analiz sonuçları, çalışanların toplam duygusal zekâ düzeyleri arasında, yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(3-399)} = 17,65$; $p < 0,05$]. Gruplar arasındaki farkların hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, “20 yaş ve altı” yaş grubundaki çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ($\bar{X} = 3,21$), “orta” derecesinde ve “yüksek” derecesinde tespit edilen diğer tüm yaş grubundakilere göre (“21-30” ($\bar{X} = 3,68$); “31-40” ($\bar{X} = 3,68$); “41 ve üzeri” ($\bar{X} = 3,63$)), daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Yapılan bir araştırmada, duygusal zekâ'nın yaşla birlikte geliştiğini göstermek için, 12-16 yaş grubundaki ergenlerden elde edilen sonuçlar yetişkinlerle karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yaş grubu ve bölümlerin etkileşimleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (Mayer, Caruso ve Salovey, 1999: 267). Steven Stein tarafından 9000'den fazla insanı kapsayan araştırma sonuçları da, 16-19 yaş grubunun en düşük; 40-49 yaş grubunun ise en yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olduğunu göstermektedir ve iki grup arasında kalan diğer onluk yaş gruplarında ise, seviye yaşla birlikte giderek yükselmektedir (www.eqi.mhs.com : 2006). Acar (2001: 147) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre ise, belirlenen yaş gruplarına göre yöneticilerin duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bizim bulgularımız ise, “20 yaş ve altı” grubunun duygusal zekâ düzeyini, diğer yaş gruplarına göre anlamlı şekilde düşük tespit etmiştir. Bu grubun, duygusal zekâ boyutlarının tümünde ve özellikle kişisel beceriler ve genel ruh durumu boyutlarında ortalamaları anlamlı olarak düşük bulunmuştur. Bu durumun, bu yaş grubunun, iş hayatına katılmak için eğitim sisteminden erken yaşta ayrılmasından ve sorunları teşhis, giderme yöntemleri ile sosyal ilişkiler konusunda yeterli gelişimi gösterememiş olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Fakat çoğu araştırmada iddia edilenin aksine, yaş ile birlikte duygusal zekânın da yükseldiği bulgusu, araştırmamız sonucunda elde edilmemiştir. Bu durumun, günümüz Türk toplumunun sosyo-ekonomik ve kültürel yapısı nedeniyle, çalışanların iş hayatlarının genellikle her aşamasında işlerinden olma endişesi yaşadıkları ve toplumsal hayatın genelindeki düzensizlik ve karmaşa nedeniyle stres ve genel ruh durumlarını düzenleyememelerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Yaş gruplarına göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2.3. Toplam Çalışma Sürelerine Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Bu çözümlemede bağımlı değişken, çalışanların toplam duygusal zekâları iken, bu değişken ile ilişkili olup olmadığı incelenen değişken ya da faktör ise çalışanların toplam çalışma süreleridir. Bu faktörün de; “1-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl” ve “16 ve üzeri yıl” olmak üzere dört düzeyi vardır. Burada faktör düzeyi iki’den fazla olduğu için, ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır.

Çalışanların toplam duygusal zekâ düzeylerinin, toplam çalışma sürelerine göre ANOVA sonuçları Tablo 3-8’de verilmiştir.

Tablo 3-8 : Toplam Çalışma Sürelerine Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Çalışma süresi	N	$\bar{X}$	Ss			
1 – 5 yıl	130	3,579	,400			
6 – 10 yıl	98	3,635	,420			
11 – 15 yıl	83	3,654	,431			
16 ve üzeri	92	3,665	,371			
Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplararası	,503	3	,168	1,021	,383	-
Gruplariçi	65,535	399	,164			
Toplam	66,038	402				

Analiz sonuçları, çalışanların toplam duygusal zekâ düzeyleri arasında, toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$F_{(3-399)} = 1,02$; $p > 0,05$]. Her dört toplam çalışma süresi grubunun duygusal zekâ ortalaması da “yüksek” derecesinde bulunmuştur. Analiz bulgusu, duygusal zekâ düzeyi ile çalışanların toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Acar (2001: 148)’in araştırma sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. “1-5 yıl” çalışma süresine sahip çalışanların ortalamalarındaki negatif yöndeki

küçük farkın, alt boyutlar incelendiğinde kişisel beceriler ve uyumluluk ortalamalarından kaynaklandığı görülmektedir. İş hayatında mesleğe yeni başlama dönemlerinde olduklarından bu durumun normal olduğu değerlendirilebilir.

Bu durumda aşağıdaki null hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H_0 : Toplam çalışma sürelerine göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

2.4. Öğrenim Durumlarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Bu çözümlemede bağımlı değişken, çalışanların toplam duygusal zekâları iken, bu değişken ile ilişkili olup olmadığı incelenen değişken ya da faktör ise çalışanların öğrenim durumlarıdır. Bu faktörün de; “ilköğretim”, “lise”, “lisans” ve “lisansüstü” olmak üzere dört düzeyi vardır. Burada faktör düzeyi iki’den fazla olduğu için, ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır.

Çalışanların toplam duygusal zekâ düzeylerinin, öğrenim durumlarına göre ANOVA sonuçları Tablo 3-9’da verilmiştir.

Tablo 3-9 : Öğrenim Durumlarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Öğrenim durumu	N	$\bar{X}$	Ss			
İlköğretim	42	3,158	,207			
Lise	109	3,573	,415			
Lisans	198	3,707	,366			
Lisans üstü	54	3,811	,355			
Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplararası	12,673	3	4,224	31,585	,000	"lisansüstü" ve "lisans" - diğer iki grup; "lise" - "ilköğretim"
Gruplarıçi	53,365	399	,134			
Toplam	66,038	402				

Analiz sonuçları, çalışanların toplam duygusal zekâ düzeyleri arasında, öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(3-399)} = 31,58$; $p < 0,05$]. Gruplar arasındaki farkların hangi öğrenim grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, "lisansüstü" ($\bar{X} = 3,81$) ve "lisans" ($\bar{X} = 3,71$) öğrenimi görmüş çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin "lise" ($\bar{X} = 3,57$) ve "ilköğretim" ($\bar{X} = 3,16$) mezunlarına oranla; ayrıca "lise" mezunlarının duygusal zekâ düzeylerinin de "ilköğretim" seviyesinde öğrenim görmüş olanlara oranla istatistiksel anlamlılık açısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Acar (2001) araştırmasında, lise, üniversite ve yüksek lisans olarak belirlenen eğitim düzeyi faktörlerine göre yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin farklılık göstermediğini bulgulamıştır. Bizim araştırmamızın örneklem olarak daha geniş bir yelpazeyi ele almış olması, sonuçlar arasındaki farklılığı açıklamada destekleyici olabilir. Öğrenim durumuna göre duygusal zekâ'nın tüm alt boyutlarındaki ortalama farkları yaklaşık aynı düzeydedir, bu durum alt boyutların birbirleriyle etkileşim halinde olduğunu göstermektedir.

Duygusal zekâ genel ortalamalarındaki öğrenimle artan bâriz fark, duygusal zekâ'nın eğitimle geliştirilebildiğinin kuvvetli bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca lise mezunları ile ilköğretim mezunları arasındaki anlamlı fark da, zorunlu eğitim süresinin sekiz yıldan, liseyi de kapsayacak şekilde on bir yıla uzatılması gerektiğine dair önemli bir gösterge olabilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Öğrenim durumlarına göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2.5. Çalışma Alanlarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ

Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Bu çözümlemede bağımlı değişken, çalışanların toplam duygusal zekâları iken, bu değişken ile ilişkili olup olmadığı incelenen değişken ya da faktör ise çalışanların çalışma alanlarıdır. Bu faktörün de, kamu ve özel kesim olmak üzere iki düzeyi vardır. Burada faktör düzeyi iki olduğu için, ilişkisiz örneklemeler için t-testi kullanılmıştır.

Çalışma alanlarına göre, çalışanların toplam duygusal zekâ düzeyleri arasındaki farklılıklara ilişkin ilişkisiz örneklemeler için t-testi sonuçları Tablo 3-10'da verilmiştir.

Tablo 3-10 : Çalışma Alanlarına Göre, Çalışanların Toplam Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin İlişkisiz Örneklemeler İçin T-Testi Sonuçları

Çalışma alanı	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Kamu	193	3,635	,412	401	,374	,709
Özel	210	3,620	,400			

Çalışanların toplam duygusal zekâ düzeyleri, çalışma alanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(401)} = ,374$; $p > 0,05$]. Hem kamu çalışanları için ($\bar{X} = 3,63$), hem özel kesim çalışanları için ($\bar{X} = 3,62$) duygusal zekâ düzeyi “yüksek” derecesinde ve yaklaşık aynı seviyede bulunmuştur. Alt boyut ortalamaları arasında da anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Analiz bulguları, duygusal zekâ düzeyi ile çalışma alanı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Duygusal zekâ düzeyleri açısından aralarında anlamlı bir fark yok iken, kamu çalışanlarının iş doyum düzeylerinin özel kesim çalışanlarına oranla anlamlı düzeyde düşük bulunması, kamu çalışanlarının iş doyumları üzerinde diğer belirleyici faktörlerin etkisinin daha fazla olduğu yönünde değerlendirilebilir.

Bu durumda aşağıdaki null hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H_0 : Çalışma alanlarına göre, çalışanların toplam duygusal zekâları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3. TOPLAM DUYGUSAL ZEKÂ İLE TOPLAM İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE AİT BULGULAR

Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-11’de verilmiştir.

Tablo 3-11 : Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		Duygusal zekâ	İş doyum
Duygusal zekâ	3,6276	Pearson Correlation	1,000	,459
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyum	3,0518	Pearson Correlation	,459	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-11’in incelenmesinden, çalışanların iş doyum ile duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,459$; $p<,01$). Bununla birlikte, iş doyum ortalaması ($\bar{X}=3,052$) “orta” düzeyde iken, duygusal zekâ ($\bar{X}=3,628$) ortalaması “yüksek” düzeyde bulgulanmıştır. Aradaki ilişkinin doğrusal olmakla birlikte, birebir olmaması normal olarak değerlendirilmektedir. Zira, duygusal zekâ dışında iş doyumunu etkileyen, başka faktörler de mevcuttur. Buna göre, geliştirilen araştırma hipotezine uygun olarak, duygusal zekâ arttıkça iş doyumunun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H_1 : Toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE, TOPLAM DUYGUSAL ZEKÂ İLE TOPLAM İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE AİT BULGULAR

Bu bölümde cinsiyet, yaş, çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalışma alanı demografik değişkenlerinin ve alt gruplarının tümü için duygusal zekâ ile iş doyumu ilişkisi test edilecektir.

4.1. Cinsiyete göre duygusal zeka ile iş doyumu ilişkisi

Cinsiyete göre, duygusal zekâ düzeyi ile iş doyum düzeyi arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-12’de verilmiştir.

Tablo 3-12 : Cinsiyete Göre, Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

CINSİYET		ORT.		İş doyumu	Duygusal zekâ
Erkek	İş doyumu	3,170	Pearson Correlation	1,000	,442
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	243	243
	Duygusal zekâ	3,639	Pearson Correlation	,442	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	243	243
Kadın	İş doyumu	2,871	Pearson Correlation	1,000	,492
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	160	160
	Duygusal zekâ	3,610	Pearson Correlation	,492	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	160	160

Tablo 3-12’nin incelenmesinden, cinsiyete göre, çalışanların iş doyumu ile duygusal zekâ düzeyleri arasında hem erkekler için ($r=0,442$; $p<,01$), hem de kadınlar ($r=0,492$; $p<,01$) için “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, iş doyumu ile duygusal zekâ arasındaki ilişkinin erkeklere nazaran kadınlar için daha yüksek çıkmasının,

kadınların duygularının farkında olma özelliğini daha çok taşımalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Buna göre, geliştirilen araştırma hipotezine uygun olarak, hem erkeklerin hem de kadınların duygusal zekâları arttıkça iş doyumlarının da arttığı söylenebilir.

Tezcan (2004) tarafından aynı konuda yapılan çalışmada ise, her iki cinsin de iş doyumları ile duygusal zekâları arasında olumlu bir ilişki bulgulanmış; ancak, kadınların duygusal zekâları iş doyumlarından daha yüksek iken, erkeklerin iş doyumlarının duygusal zekâlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu çalışma banka sektörü çalışanlarına uygulandığı için, sonuçların bu sektörün özelliklerinden etkilenmiş olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Her iki cinsiyet için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doymu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2. Yaş grubuna göre duygusal zeka ile iş doymu ilişkisi

Yaş gruplarına göre, duygusal zekâ düzeyi ile iş doym düzeyi arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-13'de verilmiştir.

Tablo 3-13'ün incelenmesinden, yaş gruplarına göre, çalışanların iş doymu ile duygusal zekâ düzeyleri arasında tüm yaş grupları için "orta" düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte gruplar arasında, "21-30" yaş grubu için ($r=0,365$; $p<,01$) bu ilişki en düşük düzeyde iken; "31-40" yaş grubu için ($r=0,533$; $p<,01$) bu ilişki en yüksek düzeyde bulgulanmıştır. Buna göre, geliştirilen araştırma hipotezine uygun olarak, tüm yaş grupları için duygusal zekâ düzeyi arttıkça, iş doymunun da arttığı söylenebilir.

Tablo 3-13 : Yaş Gruplarına Göre, Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

YAŞ		ORT.		İş doyumu	Duygusal zekâ
20 ve altı	İş doyumu	2,685	Pearson Correlation	1,000	,453
			Sig. (2-tailed)	,	,003
			N	40	40
	Duygusal zekâ	3,214	Pearson Correlation	,453	1,000
			Sig. (2-tailed)	,003	,
			N	40	40
21-30	İş doyumu	3,173	Pearson Correlation	1,000	,365
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	165	165
	Duygusal zekâ	3,684	Pearson Correlation	,365	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	165	165
31-40	İş doyumu	3,001	Pearson Correlation	1,000	,533
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	137	137
	Duygusal zekâ	3,680	Pearson Correlation	,533	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	137	137
41 ve üzeri	İş doyumu	3,078	Pearson Correlation	1,000	,463
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	61	61
	Duygusal zekâ	3,629	Pearson Correlation	,463	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	61	61

Tezcan (2004) tarafından yapılan çalışmada ise, “20-29 yaş” grubundaki çalışanların iş doyumları ile duygusal zekâları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgu, bizim bulgularımızda en düşük korelasyonun “21-30” yaş grubunda bulunmasıyla paralellik göstermektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Tüm yaş grupları için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. Çalışma süresine göre duygusal zeka ile iş doyumu ilişkisi

Çalışma süresine göre, duygusal zekâ düzeyi ile iş doyum düzeyi arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-14'de verilmiştir.

Tablo 3-14 : Çalışma Süresine Göre, Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

ÇALIŞMA YILI		ORT.		İş doyumu	Duygusal zekâ
1-5 yıl	İş doyumu	3,213	Pearson Correlation	1,000	,370
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	130	130
	Duygusal zekâ	3,579	Pearson Correlation	,370	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	130	130
6-10 yıl	İş doyumu	2,916	Pearson Correlation	1,000	,602
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	98	98
	Duygusal zekâ	3,635	Pearson Correlation	,602	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	98	98
11-15 yıl	İş doyumu	2,893	Pearson Correlation	1,000	,554
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	83	83
	Duygusal zekâ	3,654	Pearson Correlation	,554	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	83	83
16 yıl ve üzeri	İş doyumu	3,112	Pearson Correlation	1,000	,382
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	92	92
	Duygusal zekâ	3,665	Pearson Correlation	,382	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	92	92

Tablo 3-14'ün incelenmesinden, çalışma süresine göre, çalışanların iş doyumunu ile duygusal zekâ düzeyleri arasında, tüm çalışma süreleri için “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte gruplar arasında, “1-5 yıl” ($r=0,370$; $p<,01$) ve “16 yıl ve üzeri” ($r=0,382$; $p<,01$) grupları için bu ilişki daha düşük düzeyde iken; “6-10 yıl” ($r=0,602$; $p<,01$) ve “11-15 yıl” grupları için ($r=0,554$; $p<,01$) bu ilişki daha yüksek düzeyde bulgulanmıştır. Bu durumun, mesleğe başlangıç aşamasında olan grup için, işe başlama heyecanı; emekliliğe yaklaşan grup için de, önceliklerin değişmesi gibi nedenlerden kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir. Sonuç olarak analiz bulgularına göre, geliştirilen araştırma hipotezine uygun olarak, tasnif edilen tüm çalışma süresi grupları için, duygusal zekâ düzeyi arttıkça iş doyumunun da arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Tüm çalışma süresi grupları için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4. Öğrenim durumuna göre duygusal zeka ile iş doyumunu ilişkisi

Öğrenim durumuna göre, duygusal zekâ düzeyi ile iş doyum düzeyi arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-15’de verilmiştir.

Tablo 3-15’in incelenmesinden, öğrenim durumuna göre, çalışanların iş doyumunu ile duygusal zekâ düzeyleri arasında, tüm öğrenim durumları için “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte gruplar arasında, “ilköğretim” ($r=0,385$; $p<,01$) ve “lisans” ($r=0,322$; $p<,01$) grupları için bu ilişki daha düşük düzeyde iken; “lise” ($r=0,556$; $p<,01$) ve “lisansüstü” grupları için ($r=0,462$; $p<,01$) bu ilişki daha yüksek düzeyde bulgulanmıştır. Buna göre, geliştirilen araştırma hipotezine uygun olarak, tasnif edilen tüm öğrenim grupları için, duygusal zekâ düzeyi arttıkça iş doyumunun da arttığı söylenebilir.

Tablo 3-15 : Öğrenim Durumuna Göre, Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

OGRENİM				İş doyumunu	Duygusal zekâ
İlköğretim	İş doyumunu	2,655	Pearson Correlation	1,000	,385
			Sig. (2-tailed)	,	,012
			N	42	42
	Duygusal zekâ	3,158	Pearson Correlation	,385	1,000
			Sig. (2-tailed)	,012	,
			N	42	42
Lise	İş doyumunu	2,884	Pearson Correlation	1,000	,556
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	109	109
	Duygusal zekâ	3,573	Pearson Correlation	,556	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	109	109
Lisans	İş doyumunu	3,113	Pearson Correlation	1,000	,322
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	198	198
	Duygusal zekâ	3,707	Pearson Correlation	,322	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	198	198
Lisansüstü	İş doyumunu	3,476	Pearson Correlation	1,000	,462
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	54	54
	Duygusal zekâ	3,811	Pearson Correlation	,462	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	54	54

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Tüm öğrenim grupları için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.5. Çalışma alanına göre duygusal zeka ile iş doyumu ilişkisi

Çalışma alanına göre, duygusal zekâ düzeyi ile iş doyum düzeyi arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-16'da verilmiştir.

Tablo 3-16'nın incelenmesinden, çalışma alanına göre, çalışanların iş doyumu ile duygusal zekâ düzeyleri arasında kamu çalışanları için ($r=0,495$; $p<,01$), hem de özel sektör çalışanları için ($r=0,453$; $p<,01$) için "orta" düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, geliştirilen araştırma hipotezine uygun olarak, hem kamu çalışanları için hem de özel sektör çalışanları için, duygusal zekâ düzeyi arttıkça iş doyum düzeyinin de arttığı söylenebilir.

Tablo 3-16 : Çalışma Alanına Göre, Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

ÇALIŞMA ALANI		ORT.		İş doyumu	Duygusal zekâ
Kamu	İş doyumu	2,901	Pearson Correlation	1,000	,495
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	193	193
	Duygusal zekâ	3,635	Pearson Correlation	,495	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	193	193
Özel sektör	İş doyumu	3,191	Pearson Correlation	1,000	,453
			Sig. (2-tailed)	,	,000
			N	210	210
	Duygusal zekâ	3,620	Pearson Correlation	,453	1,000
			Sig. (2-tailed)	,000	,
			N	210	210

Araştırma bulgularımıza göre, seçmiş olduğumuz tüm demografik değişkenler ve bunların kategorileri için, iş doyumu ile duygusal zekâ arasında "orta" düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu; ayrıca, söz konusu tüm demografik değişkenler ve alt kategorileri için, duygusal zekâ ortalamalarının iş doyumu ortalamalarından daha yüksek olduğu

bulgulanmıştır. Bu durumun, iş doyumunun, duygusal zekâ'nın yanında diğer örgütsel ve çevresel faktörlerden de etkilenmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca, çalışanların iş doyumları tespit edilirken, daha çok kendileri dışındaki faktörleri değerlendirmeleri istenmekte; buna karşın, duygusal zekâları tespit edilirken ise, tamamen kendilerini değerlendirmeleri istenmektedir. İş doyumunu anketine oranla duygusal zekâ anketinde, çalışanların, sosyal beğenilirlik endişeleriyle birlikte nesnellik düzeylerindeki muhtemel azalmaların da, duygusal zekâ ortalamalarının iş doyum ortalamalarına göre daha yüksek çıkmış olmasını etkilemiş olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Her iki çalışma alanı için, toplam duygusal zekâ ile toplam iş doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. DUYGUSAL ZEKÂ'NIN BOYUTLARI İLE TOPLAM İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT BULGULAR

5.1. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu ile Toplam İş Doyumu İlişkisi

Çalışanların kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyum düzeyleri arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-17'de verilmiştir.

Tablo 3-17'nin incelenmesinden, çalışanların iş doyumunu ile kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,443$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişisel beceriler arttıkça iş doyumunun arttığı söylenebilir.

Tablo 3-17 : Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle Toplam İş Doyumu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		İş doyumu	EQ - Kişisel beceriler boyutu
İş doyumu	3,052	Pearson Correlation	1,000	,443
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
EQ - Kişisel beceriler boyutu	3,716	Pearson Correlation	,443	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Kişisel beceriler; duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık faktörlerini içermektedir. Bu becerilere sahip çalışanlar, duygularını tanıyan ve yönetebilen, kararlı, kendisiyle barışık, zayıf ve güçlü yanlarını bilen, liderlik özelliklerini taşıyan kişilerdir. Davis (1984), öz benlik duygusunu gerçekleştirmiş ve kendine güvenen çalışanların işlerinden daha çok doyum sağlarken; mücadele isteyen işlere daha çok değer verdiklerini, başarıya daha çok güdülendiklerini, daha yüksek sorumluluk almaya istekli olduklarını, övülmeye ve onaylanmaya daha az gereksinme duyduklarını, eleştiriden daha az etkilendiklerini ve işi ile ilgili çatışmalara daha az düştüklerini ifade etmektedir.

Weisinger (1998: 21) da, duyguların verebileceği bilgileri algılayabilmenin, davranışları değiştirebilmeyi ve çevremizdeki durumları olumlu yönde etkileyecek tarzda düşünebilmeyi mümkün kılabildiğini ifade etmektedir. Bu görüşlerin de desteklediği üzere, bu kişilerin yaptıkları işten zevk alarak ve işlerini yönetme inisiyatiflerini ellerinde bulundurarak, işlerinden daha fazla doyum elde edebilecekleri değerlendirilmektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.2. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle Toplam İş Doyumu İlişkisi

Çalışanların kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyum düzeyleri arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-18'de verilmiştir.

Tablo 3-18 : Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle Toplam İş Doyumu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		İş doyum	EQ - Kişilerarası beceriler
İş doyum	3,052	Pearson Correlation	1,000	,407
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
EQ - Kişilerarası beceriler	3,948	Pearson Correlation	,407	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-18'in incelenmesinden, çalışanların iş doyum ile kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,407$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişilerarası beceriler arttıkça iş doyumunun arttığı söylenebilir

Kişilerarası beceriler; empati, uyumlu kişilerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluk faktörlerini kapsamaktadır. Empati, bir insanın dile getirilmemiş endişe ya da hislerini sezmeyi ve bunlara karşılık vermeyi kapsar (Goleman, 1998: 172). Bu tür becerilere sahip çalışanlar, sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi, diğer bireyleri anlayan ve onlarla iyi geçinebilen kişilerdir (Bar-On,1997a). George ve Jones'a göre de, içe dönük bireylere oranla dışa dönük bireyler daha yüksek iş doyumuna sahip olmaktadır (1996: 70). Bu özelliklere sahip çalışanların, insanlarla iyi ilişkiler kurabildiklerinden, işlerinde başarılı olma ve işlerinden doyum sağlama olasılıklarının daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.3. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle Toplam İş Doyumu İlişkisi

Çalışanların uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyum düzeyleri arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-19'da verilmiştir.

Tablo 3-19 : Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle Toplam İş Doyumu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		İş doyumu	EQ - Uyumluluk
İş doyumu	3,052	Pearson Correlation	1,000	,311
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
EQ - Uyumluluk	3,544	Pearson Correlation	,311	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-19'un incelenmesinden, çalışanların iş doyumu ile uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,311$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan uyumluluk arttıkça iş doyumunun arttığı söylenebilir.

Uyumluluk boyutu; problem çözme, gerçekçilik ve esneklik becerilerini kapsamaktadır. Bu tür becerilere sahip çalışanlar, problemleri anlamada ve gerçekçi çözümlere ulaşmada daha esnek ve etkindirler (Bar-On, 1997a). Bu sayede de, iş yaşamlarında karşılaştıkları sorunlarla daha kolay baş edebilen kişilerin, tatminsizliğe yol açabilecek durumlarda esnek ve gerçekçi davranarak sorunların üstesinden daha kolay gelebilecekleri değerlendirilmektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.4. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu ile Toplam İş Doyumu İlişkisi

Çalışanların stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyum düzeyleri arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-20'de verilmiştir.

Tablo 3-20 : Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu ile Toplam İş Doyumu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		İş doyumu	EQ - Stresle başa çıkma
İş doyumu	3,052	Pearson Correlation	1,000	,253
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
EQ - Stresle başa çıkma	3,202	Pearson Correlation	,253	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-20'nin incelenmesinden, çalışanların iş doyumu ile stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,253$; $p<,01$).

Stresle başa çıkma boyutu, strese dayanıklılığı ve dürtü kontrolünü içermektedir. Bu becerilere sahip çalışanlar, soğukkanlılıklarını ve kontrollerini kaybetmeden, zor ve stresli koşullarda bile verimli çalışabilirler. Bu durumun, çalışanların stresle daha rahat başa çıkmalarını temin ederken, iş doyumlarına nispeten daha sınırlı katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile toplam iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.5. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle Toplam İş Doyumu İlişkisi

Çalışanların genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyum düzeyleri arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-21'de verilmiştir.

Tablo 3-21 : Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle Toplam İş Doyumu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		İş doyum	EQ - Genel ruh durumu
İş doyum	3,052	Pearson Correlation	1,000	,456
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
EQ - Genel ruh durumu	3,729	Pearson Correlation	,456	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-21'in incelenmesinden, çalışanların iş doyum ile genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,456$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan genel ruh durumu düzeyi arttıkça iş doyumunun arttığı söylenebilir

Genel ruh durumu, mutlu ve iyimser olma halini ifade etmektedir. Bu becerileri kazanabilmiş çalışanlar, yaşamdan nasıl zevk alacağını bilen, neşeli, olumlu bakış açısına sahip kişilerdir (Bar-On, 1997a). İnsanlar en iyi işlerini, duygusal anlamda kendilerini iyi hissettikleri anlarda üretmektedirler (Yaylacı, 2006: 14). Kendileri ve yaşamları hakkında iyimser olanlar, başkalarının ufak görünen ancak kendileri için anlamlı yaşantılarla tatmin olurlar ve yaşantıları da verimli olur (Baltaş, 2006: 42). Yaşama bu şekilde pozitif bakış açısıyla yaklaşan çalışanların, iş yaşamlarına da aynı yaklaşımla bakacakları ve ondan azami derecede keyif ve doyum sağlamaya çalışacakları değerlendirilmektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile toplam iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tezcan (2004: 98) tarafından yapılan ve yine duygusal zekâ'nın boyutları ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada ise, duygusal zekâ'nın sadece kişinin kendi duygularını düzenlemesi boyutu ile iş doyumunu arasında bir ilişki tespit edilmiş; diğer boyutlarda bu ilişkiye rastlanmamıştır.

6. DUYGUSAL ZEKÂ'NIN BOYUTLARI İLE İŞ DOYUMU'NUN BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE AİT BULGULAR

Bu bölümde duygusal zekânın beş ana boyutu ile iş doyumunun altı ana boyutu arasındaki ilişkiler incelenecektir.

6.1. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde duygusal zekânın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumunun altı boyutu (işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, otonomi, ücret, kişilerarası ilişkiler) arasındaki ilişkiler incelenecektir.

6.1.1. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun işletme politikaları boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-22'de verilmiştir.

Tablo 3-22'nin incelenmesinden, çalışanların işletme politikaları boyutundan sağladıkları doyum ile kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,406$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu

olan kişisel beceriler arttıkça, iş doyumunun işletme politikaları boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Tablo 3-22 : Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişisel beceriler	İş doyumunu - İşletme politikaları
EQ - Kişisel beceriler	3,716	Pearson Correlation	1,000	,406
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu - İşletme politikaları	2,846	Pearson Correlation	,406	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumunu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.1.2. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun bireysel faktörler boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-23'de verilmiştir.

Tablo 3-23 : Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişisel beceriler	İş doyumunu – Bireysel faktörler
EQ - Kişisel beceriler	3,716	Pearson Correlation	1,000	,432
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu - Bireysel faktörler	3,163	Pearson Correlation	,432	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-23'ün incelenmesinden, çalışanların bireysel faktörler boyutundan sağladıkları doyum ile kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,432$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişisel beceriler arttıkça, iş doyumunun bireysel faktörler boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumunun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.1.3. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun fiziksel koşullar boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-24'de verilmiştir.

Tablo 3-24 : Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişisel beceriler	İş doyumunu – Fiziksel koşullar
EQ - Kişisel beceriler	3,716	Pearson Correlation	1,000	,322
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu – Fiziksel koşullar	3,112	Pearson Correlation	,322	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-24'ün incelenmesinden, çalışanların fiziksel koşullar boyutundan sağladıkları doyum ile kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,322$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişisel

beceriler arttıkça, iş doyumunun fiziksel koşullar boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumunun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.1.4. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun otonomi boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-25'de verilmiştir.

Tablo 3-25 : Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişisel beceriler	İş doyumunu - Otonomi
EQ - Kişisel beceriler	3,716	Pearson Correlation	1,000	,379
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu - Otonomi	3,318	Pearson Correlation	,379	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-25'in incelenmesinden, çalışanların otonomi boyutundan sağladıkları doyum ile kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,379$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişisel beceriler arttıkça, iş doyumunun otonomi boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.1.5. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun ücret boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-26'da verilmiştir.

Tablo 3-26 : Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişisel beceriler	İş doyumu - Ücret
EQ - Kişisel beceriler	3,716	Pearson Correlation	1,000	,264
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumu - Ücret	2,392	Pearson Correlation	,264	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-26'nın incelenmesinden, çalışanların ücret boyutundan sağladıkları doyum ile kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,264$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişisel becerilerin artması, iş doyumunun ücret boyutundan sağlanan doyumunu düşük oranda etkilemektedir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.1.6. Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-27'de verilmiştir.

Tablo 3-27 : Duygusal Zekâ'nın Kişisel Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişisel beceriler	İş doyumunu - Kişilerarası ilişkiler
EQ - Kişisel beceriler	3,716	Pearson Correlation	1,000	,425
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu - Kişilerarası ilişkiler	3,479	Pearson Correlation	,425	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-27'nin incelenmesinden, çalışanların kişilerarası ilişkiler boyutundan sağladıkları doyum ile kişisel beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,425$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişisel beceriler arttıkça, iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumunu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.2. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde duygusal zekânın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumunun altı boyutu (işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, otonomi, ücret, kişilerarası ilişkiler) arasındaki ilişkiler incelenecektir.

6.2.1. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun işletme politikaları boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-28'de verilmiştir.

Tablo 3-28 : Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişilerarası beceriler	İş doyumunu - İşletme politikaları
EQ – Kişilerarası beceriler	3,948	Pearson Correlation	1,000	,363
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu – İşletme politikaları	2,846	Pearson Correlation	,363	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-28'in incelenmesinden, çalışanların işletme politikaları boyutundan sağladıkları doyum ile kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,363$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişilerarası beceriler arttıkça, iş doyumunun işletme politikaları boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumunu'nun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.2.2. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun bireysel faktörler boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-29'da verilmiştir.

Tablo 3-29 : Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişilerarası beceriler	İş doyumunu – Bireysel faktörler
EQ - Kişilerarası beceriler	3,948	Pearson Correlation	1,000	,411
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu – Bireysel faktörler	3,163	Pearson Correlation	,411	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-29'un incelenmesinden, çalışanların bireysel faktörler boyutundan sağladıkları doyum ile kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,411$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişilerarası beceriler arttıkça, iş doyumunun bireysel faktörler boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumunu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.2.3. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun fiziksel koşullar boyutu arasındaki ikili

korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-30'da verilmiştir.

Tablo 3-30'un incelenmesinden, çalışanların fiziksel koşullar boyutundan sağladıkları doyum ile kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,296$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişilerarası becerilerin artması, iş doyumunun fiziksel koşullar boyutundan sağlanan doyumunu düşük oranda etkilemektedir.

Tablo 3-30 : Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişilerarası beceriler	İş doyumunu – Fiziksel koşullar
EQ - Kişilerarası beceriler	3,948	Pearson Correlation	1,000	,296
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu – Fiziksel koşullar	3,112	Pearson Correlation	,296	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumunu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.2.4. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun otonomi boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-31'de verilmiştir.

Tablo 3-31'in incelenmesinden, çalışanların otonomi boyutundan sağladıkları doyum ile kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu

görülmektedir ($r=0,411$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişilerarası beceriler arttıkça, iş doyumunun otonomi boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Tablo 3-31 : Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişilerarası beceriler	İş doyumuna – Otonomi
EQ - Kişilerarası beceriler	3,948	Pearson Correlation	1,000	,369
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumuna – Otonomi	3,318	Pearson Correlation	,369	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Bu durumda, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumunun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.2.5. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun ücret boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-32'de verilmiştir.

Tablo 3-32 : Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu ile İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişilerarası beceriler	İş doyumuna – Ücret
EQ - Kişilerarası beceriler	3,948	Pearson Correlation	1,000	,153
		Sig. (2-tailed)	,	,002
		N	403	403
İş doyumuna – Ücret	3,392	Pearson Correlation	,153	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	,
		N	403	403

Tablo 3-32'nin incelenmesinden, çalışanların ücret boyutundan sağladıkları doyum ile kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “çok düşük” düzeyde, pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,153$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan kişilerarası becerilerin artmasının, iş doyumunun ücret boyutundan sağlanan doyumunu çok düşük oranda etkilediği söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumunun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.2.6. Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-33'de verilmiştir.

Tablo 3-33 : Duygusal Zekâ'nın Kişilerarası Beceriler Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Kişilerarası beceriler	İş doyumuna – Kişilerarası ilişkiler
EQ - Kişilerarası beceriler	3,948	Pearson Correlation	1,000	,461
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumuna – Kişilerarası ilişkiler	3,479	Pearson Correlation	,461	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-33'ün incelenmesinden, çalışanların kişilerarası ilişkiler boyutundan sağladıkları doyum ile kişilerarası beceriler boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,461$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt

boyutu olan kişilerarası beceriler arttıkça, iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.3. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu ile İş Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde duygusal zekânın uyumluluk boyutu ile iş doyumunun altı boyutu (işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, otonomi, ücret, kişilerarası ilişkiler) arasındaki ilişkiler incelenecektir.

6.3.1. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu ile İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun işletme politikaları boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-34'de verilmiştir.

Tablo 3-34 : Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu ile İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Uyumluluk	İş doyumuna – İşletme politikaları
EQ - Uyumluluk	3,544	Pearson Correlation	1,000	,274
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumuna – İşletme politikaları	2,846	Pearson Correlation	,274	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-34'ün incelenmesinden, çalışanların işletme politikaları boyutundan sağladıkları doyum ile uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir

($r=0,274$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan uyumluluk becerilerinin artmasının, iş doyumunun işletme politikaları boyutundan sağlanan doyumunu düşük oranda etkilediği söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumunun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.3.2. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu ile İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun bireysel faktörler boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-35'de verilmiştir.

Tablo 3-35 : Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu ile İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Uyumluluk	İş doyumunu – Bireysel faktörler
EQ - Uyumluluk	3,544	Pearson Correlation	1,000	,331
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu – Bireysel faktörler	3,163	Pearson Correlation	,331	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-35'in incelenmesinden, çalışanların bireysel faktörler boyutundan sağladıkları doyum ile uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,331$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan uyumluluk becerileri arttıkça, iş doyumunun bireysel faktörler boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumunu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.3.3. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu ile İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun fiziksel koşullar boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-36'da verilmiştir.

Tablo 3-36 : Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu ile İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Uyumluluk	İş doyumunu – Fiziksel koşullar
EQ - Uyumluluk	3,544	Pearson Correlation	1,000	,186
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu – Fiziksel koşullar	3,112	Pearson Correlation	,186	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-36'nın incelenmesinden, çalışanların fiziksel koşullar boyutundan sağladıkları doyum ile uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “çok düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,186$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan uyumluluk becerilerinin artmasının, iş doyumunun fiziksel koşullar boyutundan sağlanan doyumunu çok düşük oranda etkilediği söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumunu'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.3.4. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun otonomi boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-37'de verilmiştir.

Tablo 3-37 : Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Uyumluluk	İş doyum - Otonomi
EQ - Uyumluluk	3,544	Pearson Correlation	1,000	,314
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyum - Otonomi	3,163	Pearson Correlation	,314	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-37'nin incelenmesinden, çalışanların otonomi boyutundan sağladıkları doyum ile uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında "orta" düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,314$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan uyumluluk becerileri arttıkça, iş doyumunun otonomi boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumunun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.3.5. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun ücret boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-38'de verilmiştir.

Tablo 3-38 : Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Uyumluluk	İş doyum - Ücret
EQ - Uyumluluk	3,544	Pearson Correlation	1,000	,189
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyum - Ücret	2,392	Pearson Correlation	,189	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-38'in incelenmesinden, çalışanların ücret boyutundan sağladıkları doyum ile uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “çok düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,189$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan uyumluluk becerilerinin artmasının, iş doyumunun ücret boyutundan sağlanan doyumunu çok düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumunun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.3.6. Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-39'da verilmiştir.

Tablo 3-39'un incelenmesinden, çalışanların kişilerarası ilişkiler boyutundan sağladıkları doyum ile uyumluluk boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,262$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan uyumluluk

becerilerinin artmasının, iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutundan sağlanan doyumunu düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Tablo 3-39 : Duygusal Zekâ'nın Uyumluluk Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ - Uyumluluk	İş doyumunu - Kişilerarası ilişkiler
EQ - Uyumluluk	3,544	Pearson Correlation	1,000	,262
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu - Kişilerarası ilişkiler	3,479	Pearson Correlation	,262	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumunu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.4. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde duygusal zekânın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumunun altı boyutu (işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, otonomi, ücret, kişilerarası ilişkiler) arasındaki ilişkiler incelenecektir.

6.4.1. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun işletme politikaları boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-40'da verilmiştir.

Tablo 3-40 : Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu ile İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Stresle başa çıkma	İş doyumuna – İşletme politikaları
EQ – Stresle başa çıkma	3,202	Pearson Correlation	1,000	,238
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumuna – İşletme politikaları	2,846	Pearson Correlation	,238	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-40'ın incelenmesinden, çalışanların işletme politikaları boyutundan sağladıkları doyum ile stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,238$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan stresle başa çıkma becerilerinin artmasının, iş doyumunun işletme politikaları boyutundan sağlanan doyumunu düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumunun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.4.2. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu ile İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun bireysel faktörler boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-41'de verilmiştir.

Tablo 3-41'in incelenmesinden, çalışanların bireysel faktörler boyutundan sağladıkları doyum ile stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,242$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan stresle başa

çıkma becerilerinin artmasının, iş doyumunun bireysel faktörler boyutundan sağlanan doyumunu düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Tablo 3-41 : Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu ile İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Stresle başa çıkma	İş doyumunu – Bireysel faktörler
EQ – Stresle başa çıkma	3,202	Pearson Correlation	1,000	,242
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu – Bireysel faktörler	3,163	Pearson Correlation	,242	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumunu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.4.3. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu ile İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun fiziksel koşullar boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-42'de verilmiştir.

Tablo 3-42 : Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu ile İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Stresle başa çıkma	İş doyumunu – Fiziksel koşullar
EQ – Stresle başa çıkma	3,202	Pearson Correlation	1,000	,137
		Sig. (2-tailed)	,	,006
		N	403	403
İş doyumunu – Fiziksel koşullar	3,112	Pearson Correlation	,137	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	,
		N	403	403

Tablo 3-42'nin incelenmesinden, çalışanların fiziksel koşullar boyutundan sağladıkları doyum ile stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “çok düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,137$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan stresle başa çıkma becerilerinin artmasının, iş doyumunun fiziksel koşullar boyutundan sağlanan doyumunu çok düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumunun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.4.4. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun otonomi boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-43'de verilmiştir.

Tablo 3-43 : Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Stresle başa çıkma	İş doyumunu – Otonomi
EQ – Stresle başa çıkma	3,202	Pearson Correlation	1,000	,266
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu – Otonomi	3,318	Pearson Correlation	,266	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-43'ün incelenmesinden, çalışanların otonomi boyutundan sağladıkları doyum ile stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,266$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan stresle başa

çıkma becerilerinin artmasının, iş doyumunun otonomi boyutundan sağlanan doyumunu düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumunun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.4.5. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun ücret boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-44'de verilmiştir.

Tablo 3-44 : Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Stresle başa çıkma	İş doyumunu – Ücret
EQ – Stresle başa çıkma	3,202	Pearson Correlation	1,000	,191
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu – Ücret	2,392	Pearson Correlation	,191	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-44'ün incelenmesinden, çalışanların ücret boyutundan sağladıkları doyum ile stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,191$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan stresle başa çıkma becerilerinin artmasının, iş doyumunun ücret boyutundan sağlanan doyumunu düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.4.6. Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-45'de verilmiştir.

Tablo 3-45 : Duygusal Zekâ'nın Stresle Başa Çıkma Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Stresle başa çıkma	İş doyumu – Kişilerarası ilişkiler
EQ – Stresle başa çıkma	3,202	Pearson Correlation	1,000	,191
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumu – Kişilerarası ilişkiler	3,479	Pearson Correlation	,191	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-45'in incelenmesinden, çalışanların kişilerarası ilişkiler boyutundan sağladıkları doyum ile stresle başa çıkma boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,191$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan stresle başa çıkma becerilerinin artmasının, iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutundan sağlanan doyumunu düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumu'nun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.5. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu ile İş Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde duygusal zekânın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumunun altı boyutu (işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, otonomi, ücret, kişilerarası ilişkiler) arasındaki ilişkiler incelenecektir.

6.5.1. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu ile İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun işletme politikaları boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-46'da verilmiştir.

Tablo 3-46 : Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu ile İş Doyumu'nun İşletme Politikaları Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Genel ruh durumu	İş doyumuna – İşletme politikaları
EQ – Genel ruh durumu	3,729	Pearson Correlation	1,000	,389
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumuna – İşletme politikaları	2,846	Pearson Correlation	,389	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-46'nın incelenmesinden, çalışanların işletme politikaları boyutundan sağladıkları doyum ile genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,389$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan genel ruh durumu becerileri arttıkça, iş doyumunun işletme politikaları boyutundan sağlanan doyumun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumunun işletme politikaları boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.5.2. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun bireysel faktörler boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-47'de verilmiştir.

Tablo 3-47 : Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Bireysel Faktörler Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Genel ruh durumu	İş doyumunu – Bireysel faktörler
EQ – Genel ruh durumu	3,729	Pearson Correlation	1,000	,486
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu – Bireysel faktörler	3,163	Pearson Correlation	,486	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-47'nin incelenmesinden, çalışanların bireysel faktörler boyutundan sağladıkları doyum ile genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,486$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan genel ruh durumu becerileri arttıkça, iş doyumunun bireysel faktörler boyutundan sağlanan doyumun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumunu'nun bireysel faktörler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.5.3. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun fiziksel koşullar boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-48'de verilmiştir.

Tablo 3-48 : Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Fiziksel Koşullar Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Genel ruh durumu	İş doyumuna – Fiziksel koşullar
EQ – Genel ruh durumu	3,729	Pearson Correlation	1,000	,290
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumuna – Fiziksel koşullar	3,112	Pearson Correlation	,290	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-48'in incelenmesinden, çalışanların fiziksel koşullar boyutundan sağladıkları doyum ile genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,290$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan genel ruh durumu becerilerinin artmasının, iş doyumunun fiziksel koşullar boyutundan sağlanan doyumunu düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumuna'nun fiziksel koşullar boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.5.4. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun otonomi boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-49'da verilmiştir.

Tablo 3-49'un incelenmesinden, çalışanların otonomi boyutundan sağladıkları doyum ile genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,413$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu

olan genel ruh durumu becerileri arttıkça, iş doyumunun otonomi boyutundan sağlanan doyumun arttığı söylenebilir.

Tablo 3-49 : Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Otonomi Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Genel ruh durumu	İş doyumuna - Otonomi
EQ – Genel ruh durumu	3,729	Pearson Correlation	1,000	,413
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumuna - Otonomi	3,318	Pearson Correlation	,413	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumuna'nun otonomi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.5.5. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun ücret boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-50'de verilmiştir.

Tablo 3-50 : Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Ücret Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Genel ruh durumu	İş doyumuna - Ücret
EQ – Genel ruh durumu	3,729	Pearson Correlation	1,000	,298
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumuna - Ücret	2,392	Pearson Correlation	,298	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-50'nin incelenmesinden, çalışanların ücret boyutundan sağladıkları doyum ile genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,298$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu olan genel ruh durumu becerilerinin artmasının, iş doyumunun ücret boyutundan sağlanan doyumunu düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumunun ücret boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.5.6. Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki İlişki

Çalışanların genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutu arasındaki ikili korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 10.0 çıktısı Tablo 3-51'de verilmiştir.

Tablo 3-51 : Duygusal Zekâ'nın Genel Ruh Durumu Boyutu İle İş Doyumu'nun Kişilerarası İlişkiler Boyutu Arasındaki Korelasyon

	Ortalama		EQ – Genel ruh durumu	İş doyumunu - Kişilerarası ilişkiler
EQ – Genel ruh durumu	3,729	Pearson Correlation	1,000	,412
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	403	403
İş doyumunu - Kişilerarası ilişkiler	3,479	Pearson Correlation	,412	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	403	403

Tablo 3-51'in incelenmesinden, çalışanların kişilerarası ilişkiler boyutundan sağladıkları doyum ile genel ruh durumu boyutundaki duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,412$; $p<,01$). Buna göre, duygusal zekâ'nın alt boyutu

olan genel ruh durum düzeyi becerileri arttıkça, iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutundan sağlanan doyumunun arttığı söylenebilir.

Bu durumda null hipotezi reddedilerek, aşağıdaki araştırma hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.

H₁ : Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumunun kişilerarası ilişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal zekâ'nın alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasındaki ilişkilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3-52'ye çıkarılmıştır:

Tablo 3-52 : Duygusal Zekâ'nın Boyutları İle İş Doyumu'nun Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyleri

İŞ DOYUMU DUYG. ZEKÂ	İşletme politikaları	Bireysel faktörler	Fiziksel koşullar	Otonomi	Ücret	Kişilerarası ilişkiler
Kişisel beceriler	Orta	Orta	Orta	Orta	Düşük	Orta
Kişilerarası beceriler	Orta	Orta	Düşük	Orta	Düşük	Orta
Uyumluluk boyutu	Düşük	Orta	Düşük	Orta	Düşük	Düşük
Stresle başa çıkma	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Genel ruh durumu	Orta	Orta	Düşük	Orta	Düşük	Orta

Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumunun ücret dışındaki bütün boyutları arasında, orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulgulanırken; ücret boyutu ile, yine pozitif yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Fiziksel koşullar boyutu, orta düzeyde ilişkili görünmekle birlikte, düşük düzeye yakın sınırdan bir değer taşımaktadır.

Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumunun ücret ve fiziksel koşullar boyutları arasında, düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulgulanırken; diğer dört boyut ile (işletme politikaları, bireysel faktörler, otonomi, kişilerarası ilişkiler) arasında ise, orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumunun bireysel faktörler ve otonomi boyutları arasında, orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulgulanmakla birlikte, her iki boyut da düşük düzeye yakın sınırdaki değerler taşımaktadır. Diğer dört boyut ile (işletme politikaları, fiziksel koşullar, ücret, kişilerarası ilişkiler) arasında ise, düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumunun tüm boyutları arasında, düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumunun ücret ve fiziksel koşullar boyutları arasında, düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulgulanırken; diğer dört boyut ile (işletme politikaları, bireysel faktörler, otonomi, kişilerarası ilişkiler) arasında ise, orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumunun fiziksel koşullar boyutu arasındaki orta düzeyde ve sınırdaki ilişkisi istisna teşkil etmekle birlikte, duygusal zekâ'nın tüm alt boyutları ile iş doyumunun ücret ve fiziksel koşullar boyutları arasında “düşük” düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır.

Duygusal zekâ'nın tüm alt boyutları ile iş doyumunun ücret ve fiziksel koşullar boyutları arasında “düşük” düzeyde bir ilişki bulgulanmasıyla ilgili olarak şöyle bir yorum getirilebilir: Bilindiği üzere, iş doyumunun toplam altı boyutundan diğer dördünü teşkil eden ve analizlerimiz sonucunda duygusal zekâ ile orta düzeyde ve anlamlı ilişkili bulunan işletme politikaları, bireysel faktörler, otonomi ve kişilerarası ilişkiler boyutları, çalışanlar tarafından tamamen duygu ve davranış ekseninde algılanan faktörleri içeren boyutlardır. Bu nedenle de duygusal zekâ ile nispeten daha yüksek korelasyon göstermektedirler. Buna karşın, ücret ve fiziksel koşullar ise, hijyen faktörler kategorisinde değerlendirebileceğimiz maddî unsurları içeren boyutlardır. Hatırlanacağı üzere, hijyen faktörler doyum için gerekli ortamın oluşmasına yardımcı olmaktadır. İşyerinde hijyenik etmenlerin varlığı, doyuma katkı

sağlamakla birlikte, yokluğu nötr bir durum yaratmakta ve doyumsuzluğa yol açmamaktadır.

Buna göre, çalışanların işleri hakkında olumlu ve iyi şeyler hissettikleri anlardaki olaylar işin kendisiyle, yani güdüleme özelliği olan; bir işi başarmış olmanın verdiği mutluluk, başarılarından ötürü tanınma, takdir edilme, yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk, kendini geliştirebilme, uyumlu kişilerarası ilişkiler ve terfi edebilme olanakları gibi ihtiyaçlarla ilgilidir. Feldman ve Arnold (1983: 198)'a göre de, diğer iş doyum kaynakları ile karşılaştırıldığında, çalışma koşulları, iş doyumunu üzerinde daha az etkilidir. Bunun nedeni ise, fizikî şartlara karşı çıkan çalışanların, daha farklı konulardaki hayal kırıklıklarından dolayı fiziksel şartları sembol olarak kullanabilmeleridir. Araştırma bulguları da, bu görüşlere paralellik göstermektedir.

Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumunu arasındaki korelasyonun düşük düzeyde çıkması, stres toleransı ve dürtü kontrolü alt boyutlarından oluşan stresle başa çıkma boyutunun, çalışanlara soğukkanlılıklarını ve kontrollerini kaybetmeden stresle başa çıkma imkânı sağlamakla birlikte; onlara, gerçek doyum sağlayıcı unsurlara ulaşma yönünde fazla bir katkı sağlayamamasına dayanmaktadır. Bu nedenle de, bu boyut ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin düşük düzeyde bulgulandığı değerlendirilmektedir.

Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu da, iş doyumunu ile orta düzeyde bir ilişki sağlamakla birlikte, düşük düzey sınırına yakın bir değer taşımaktadır. Bunun da yine, uyumluluk becerilerinin, çalışana sorunları anlama ve uygun çözümlere ulaşmada esnek, gerçekçi ve etkin davranma imkanı sağlarken; doyum sağlayıcı diğer faktörlere ulaşma yönünde fazla katkı sağlamamasından kaynaklanabileceği ifade edilebilir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında ortaya çıkarılan sonuçlar ve bunların yorumlanması sonucunda geliştirilen öneriler yer almaktadır.

SONUÇLAR

Araştırmanın planlanması aşamasında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizlere bağlı olarak elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Çalışanların İş Doyumu'nun Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Çalışanların iş doyum düzeyleri, demografik değişken olarak belirlenen cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalışma alanı demografik değişkenlerinin her biri için anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Çalışanların Duygusal Zekâlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçlar

Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri, cinsiyet, toplam çalışma süresi ve çalışma alanı demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Buna karşın, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri, yaş ve öğrenim durumu demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Toplam Duygusal Zekâ ile Toplam İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Sonuçlar

Çalışanların toplam duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyum düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik Değişkenlere Göre, Toplam Duygusal Zekâ ile Toplam İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Sonuçlar

Belirlemiş olduğumuz tüm demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalışma alanı) ve bunların alt kategorilerinin tamamında, iş doyumunu ile duygusal zekâ arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, söz konusu tüm demografik değişkenler ve alt kategorileri için, duygusal zekâ ortalamalarının iş doyumunu ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal Zekâ’nın Boyutları ile Toplam İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine İlişkin Sonuçlar

Çalışanların, duygusal zekâ’nın kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutlarındaki duygusal zekâ düzeyleri ile toplam iş doyumunu arasında “orta” düzeyde; duygusal zekâ’nın stresle başa çıkma boyutu ile toplam iş doyumunu arasında ise “düşük” düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Duygusal Zekâ’nın Boyutları ile İş Doyumu’nun Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine İlişkin Sonuçlar

Duygusal zekâ boyutlarının tamamı (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu) ile iş doyumunun bütün boyutları (işletme politikaları, bireysel faktörler,

fiziksel koşullar, otonomi, ücret ve kişilerarası ilişkiler) arasında pozitif, “orta” veya “düşük” düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

ÖNERİLER

Araştırma sonucunda ulaşılan ve yukarıda belirtilmiş olan sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

1. Araştırma bulgularına göre, çalışanların iş doyum düzeyleri, araştırmamız için belirlenen tüm demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalışma alanı) göre farklılık göstermektedir. Örgütler tarafından, her çalışanın kişisel özelliklerine göre kişisel motivasyon ve doyum araçları tespit edilmeli ve tatbik edilmelidir.
2. Kadınların iş doyum düzeyi erkeklere oranla anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Ev hanımlığı ve annelik görevlerini de işleriyle birlikte yürütmek zorunda kalan kadınlar için, esnek çalışma koşulları uygulanmalıdır.
3. 20 yaş ve altındaki grubun iş doyumunu düşük tespit edilmiştir. Bu grubun ağırlıklı olarak çalıştığı fiziki güce dayanan ağır çalışma koşulları ve asgari ücret iyileştirilmeli; sosyal güvenceleri devlet tarafından daha sıkı tedbirlerle teminat altına alınmalıdır.
4. İş yaşamının ortasında bulunan grubun iş doyum seviyesi, iş yaşamının başında ve sonunda olan gruplara göre düşük çıkmıştır. Çalışanların iş'e yeni başlarken duydukları heyecan ve azmi sürekli kılmak için, örgütler tarafından daha yaratıcı motivasyon tedbirleri uygulanmalıdır.
5. Öğrenim seviyesi arttıkça iş doyum düzeyi de artmaktadır. Eğitimler, sadece örgün eğitim hayatıyla sınırlı kalmamalı; çalışanlar kendilerini geliştirmeye teşvik edilmeli ve hizmet içi eğitim programlarıyla öğrenme alışkanlığı taze tutulmalıdır.

6. Kamu çalışanlarının iş doyum düzeyleri özel kesim çalışanlarına göre daha düşük çıkmıştır. Kamu çalışanlarına uygulanan terfi sisteminde liyakat esas alınmalı ve ücret sistemleri de performansa dayandırılmalıdır.
7. İş doyum ve genel yaşam doyum karşılıklı etkileşim halindedir. Örgütler, çalışanlarını sadece iş saatleri içinde değil, özel yaşamlarında da takip etmelidirler. Bu hem çalışanı motive eder, hem de özel yaşamdaki olumsuz unsurların iş'e yansımalarının önüne geçilmesini sağlayabilir.
8. 20 yaş ve altındaki grubun duygusal zekâ düzeyi düşük çıkmıştır. Adlî olaylara karışan öğrenci, çocuk ve gençlerin sayısındaki artış bu durumun açıklanmasını desteklemektedir. Anne babalara anne-baba okullarında, çocuklara ise ilköğretimden itibaren duygusal zekâ eğitimi verilmelidir.
9. Öğrenim seviyesi arttıkça duygusal zekâ da artmaktadır. Eğitimler, sadece örgün eğitim hayatıyla sınırlı kalmamalı; çalışanlar da dahil olmak üzere tüm bireylere, kendilerini geliştirme ve okuma alışkanlığı okullardan itibaren kazandırılmalı ve bu durum örgütler tarafından da takip edilip desteklenmelidir.
10. Öğrenim seviyesi arttıkça duygusal zekâ'nın da artmasına bağlı olarak, toplumumuzdaki bireylerin hem insanî hem de meslekî vasıflarını yükseltmek için, zorunlu eğitim uygulaması liseyi de kapsayacak şekilde on bir yıla çıkartılmalıdır.
11. Duygusal zekâ'nın tüm boyutları, iş doyum boyutları ile çoğunluğu orta ve anlamlı düzeyde olmak üzere ilişkili bulunmuştur. Çalışanlarından daha fazla verim almak isteyen ve nitelikli işgücünü elinde tutmak isteyen örgütler, çalışanlarının duygusal becerilerini geliştirmek için, hizmet içi eğitimlerin yanı sıra "duyarlılık eğitimi" gibi duygusal yeteneklere hitap eden eğitimleri de uygulamalıdır.
12. Örgütler, çalışanların iş'e alınmaları sürecinde uyguladıkları seçme esaslarına, duygusal becerileri yüksek adayları belirleyici testleri de dahil etmelidirler.

13. Çalışanlar ve iş yaşamına katılacak adaylar da, artık iş hayatında sadece diploma ve bilişsel yeteneklerin yeterli olmadığının farkına varmalıdırlar. Zira duygusal beceri ve yeterlikler, artık kimlerin işe alınacağı, kimlerin işten çıkarılacağı veya terfi ettirileceği gibi kararların alınmasında her geçen gün biraz daha etkili olmaya başlamıştır.
14. Her ne kadar aksine bir kanı oluşmuş olsa da, özellikle ücret ve fiziksel koşullar, diğer iş doyum faktörlerine oranla iş doyumuna daha az etki etmektedirler. Bu nedenle örgütler, iş doyumunu artırabilmek için, bu hijyen faktörleri iyileştirmenin yanında, özellikle kişilerin manevî yönlerini besleyecek iş'le ilgili konulara da ağırlık vermelidirler.

KAYNAKÇA

- ACAR, Füsün Tekin. **Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi**, İstanbul Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2001.
- ACKERMAN, Phillip L. ve E.D. HAGGESTAD. "Intelligence, Personality and Interest: Evidence For Overlapping Traits", Psychological Bulletin, Vol 121, No:2, 1997.
- ADAL, Zeki. "İş Kazalarına Yol Açan Etkenler", İstanbul Üniversitesi Dergisi, Cilt IV, Sayı 1-2, İstanbul, 1975.
- AKAL, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM yayın no.: 473, Ankara, 1998.
- AKSAYAN, Seçil. **Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İncelenmesi**, İ.Ü. Sağ. Bil. Ens., (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1990.
- AKKOYUN, Füsün. "Duygusal Okuryazarlık ve Zekâyı Geliştirme Yolları", Cumhuriyet Bilim Teknik , s. 603, 10 Ekim 1998.
- AKTEPE, Eyüp. **İşletmecilik Bilgileri**, Gazi Kitabevi, Birinci Baskı, Ankara, 2004.
- AKYÜZ, Ö. Faruk. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık: 279, İstanbul, 2001.
- ALDER, Harry. **Yöneticiler İçin NLP**, Çev. Tefik Ertan, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 1998.
- ANDERSON, Gary. **Fundamentals of Educational Research**, London et al.: (The Farmer Press, 1990)'dan naklen Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**, (Pegem Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, 2005), 95.
- ARGON, Türkan ve A. EREN. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın No.:614, Ankara, 2004.
- ASLAN, Serdal. **İş Stresi ve İş Doyumu**, K.H.O. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2004.
- ATAAY, İsmail Durak. **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Eğitim Kitapları Dizisi: 19, İstanbul, 1987.

- AYDIN, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara, 1986.
- BALCI, Ali. **Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**, Ankara Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1985.
- BALCI, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Pegem Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, 2005.
- BALTAŞ, Zuhâl. **İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zekâ**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.
- BAR-ON, Reuven. **Bar-On Emotional Quotient Inventory User's Manuel**, MHS Inc., Toronto, 1997a.
- BAR-ON, Reuven. "Development of the Bar-On EQ-i: A Measure of Emotional and Social Intelligence", The 105 th Annual Convention of the American Psychological Association, August 1997b.
- BARUTÇUGİL, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BASS, Bernard M. **Stogdill's Handbook Of Leadership**, Free Press, New York, 1990.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul**, Feryal Matbaası, 4. Basım, Ankara, 2000.
- BAYMUR, Feriha. **Genel Psikoloji**, İnkılap Kitabevi, 12. Baskı, İstanbul, 1994.
- BECEREN, Eray (Derleyen). "Duygusal Zekâ Nedir", (Erişim Tarihi: 10.05.2006), <http://www.duygusalzeka.com/BolumGoster.asp?AnaKonu=genel> .
- BOZDAĞ, Muhammed. **Düşün ve Başar**, Nesil Yayınları, 62. Baskı, İstanbul, 2006.
- BÖREKÇİ, A.Gülsevin. **Çalışma Ortamlarında Duygusal Zekâ, Uygulamadan Bir Örnek**, İstanbul Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.
- BREMS, Christiane. "Dimensionality of Empathy and its Correlates", The Journal of Psychology 123 (4), 1988.
- BRIEF, Arthur P. **Attitudes In and Around Organizations**, SAGE Publications, California, 1998.

- BROCKERT, Siegfried ve G. BRAUN. **Duygusal Zekâ Testleri**, Çev. Nurettin Süleymangil, MNS Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- BUZAN, Tony. **Aklın Gücü**, Çev. Gültekin Yazgan, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri, 1. Baskı, İstanbul, 2003.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2002.
- CACIOPPO, John J. ve W.L. GARDNER. "Emotion", Annual Reviews 50, 1999.
- CAMPION, Michael A. "Relations Between Work Team Charecteristics and Effectiveness: a Replication and Extension", Personel Psychology 49, 1996.
- CAN, Halil ve M. TECER. **İşletme Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Doğan Basımevi, Ankara, 1978.
- CAN, Halil ve Ş. KAVUNCUBAŞI. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 2005.
- CAN BAYSAL, Ayşe. **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:128, İstanbul, 1996.
- CARNEGİE, Dale. **Üzüntüyü Bırak Yaşamaya Bak**, Çev. Sevgi Aydın, Deniz Kitaplar Yayınevi, 1. Basım, İstanbul, 1992.
- CEYLAN, Özgür. **Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü**, Marmara Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.
- CHELOHA, Randall S. ve J.L. FARR. "Absenteeism, Job Involvement and Job Satisfaction in an Organizational Setting", Journal of Applied Psychology, 65, 1980.
- CHRUDEN, Herbert ve A. SHERMAN. **Personnel Management, The Utilization of Human Resources**, (South - Western Pub. Co., 1980)'den naklen Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul, 2003), 655-656.
- CLIFFORD, Morgan T. **Psikolojiye Giriş**, Çev. Hüsnü Arıcı ve diğerleri, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 11. Baskı, Ankara, 1995.
- COOPER, Robert K. "Sentimental Value", People Management 4, No.:7, (04.02.1998)
- COOPER, Robert K. ve A.SAWAF. **Liderlikte Duygusal Zekâ**, Çev. Zelaya Bedriye Ayman ve Banu Sancar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

- COŞKUNER, Ayşe. **İşyerinde İletişim**, Türk Harb-İş Sendikası Eğitim Yayınları, Ankara, 2001.
- COVEY, Stephen R. **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Çev. Gönül Suveren ve Osman Deniztekin, Varlık Yayınları No.: 521, 8. Basım, İstanbul, 1998.
- CÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992.
- CÜCELOĞLU, Doğan. **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, Otuz Dördüncü Basım, İstanbul, 2005.
- ÇETİNKANAT, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- DAMASIO, Antonio R. **Descartes'in Yanılgısı: Duygu, Akıl ve İnsan Beyni**, Çev. Bahar Atlamaz, Varlık Yayınları, İstanbul, 1999.
- DAVIS, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. K. Tosun ve diğerleri, İşletme Fakültesi Yayınları No.: 136, İstanbul, 1984.
- DAVIS, Mark. **Duygusal Zekânızı Ölçün**, Çev. Solina Silahlı, Alfa Yayınları:1531, İstanbul, 2004.
- DEMİRCİ, Serpil. **Öğretmenlerde Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2003, Trabzon.
- DÖKMEN, Üstün. **Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak**, Sistem Yayıncılık, 11. Basım, 2004, İstanbul.
- DURMAZ, İrmak. **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: TSK'nde Bir Uygulama**, Kara Harp Okulu (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2003, Ankara.
- DYER, Wayne W. **Hatalı Alanlarınız**, Çev. T.Nizamettin Bilgiç, Arion Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul, 1996.
- EISENBURG, N.H. ve R. LENNON. "Sex Differences in Empathy and Related Capacities", *Psychological Bulletin* 94, S.100 -131, 1983.
- EKMAN, Paul ve R.J. DAVIDSON. **The Nature of Emotion**, Oxford University Press, New York, 1994.
- ELIZUR, Dov. "Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Values Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 1984.
- EPSTEIN, Jeffrey H. "Computers With Emotions", *Futurist* 32, no.3, Apr. 1998.

- ERDOĞAN, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1989.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.:236, İstanbul, 1991.
- ERGİN, Canan “**Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması**”, T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Ankara, 1997.
- ERGİNSOY, Devrim. **Duygusal Zekâ ve Kişilerarası İlişkiler Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Atatürk Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2002.
- EROL, Vedat. **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**, Marmara Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1998.
- FELDMAN, Daniel C. ve H.J. ARNOLD. **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw Hill, International Book Company, Auckland, 1983.
- FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları No: 619, 3. Baskı, İstanbul, 2001.
- FLEMING, Cathy. “Creating a High EQ – Workplace”, Credit Union Executive 39, No.3, May / Jun 1999.
- GEORGE, Jennifer M. ve G.R. JONES. **Understanding And Managing Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Group, 1996.
- GIBSON, James, J.IVANCEVICH ve J.DONNELLY. **Organizations: Behavior, Structure, Process**, Bussiness Publications, Inc, 1979’dan naklen; Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.643, Beta Yayın No.:1382, 9. Baskı, İstanbul, 2003.
- GILMER, Van Haller. **Industrial and Organizational Psychology**, Mc Graw Hill Book Comp., New York, 1971.
- GOLEMAN, Daniel. **Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir**, Çev. Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları No.: 507, 6. Baskı, İstanbul, 1998.
- GOLEMAN, Daniel. **İş Başında Duygusal Zekâ**, Çev. Handan Balkara, Varlık Yayınları No.: 876, Dördüncü Basım, İstanbul, 2005.

- GOULSTON, Mark ve P. GOLDBERG. **Kendi Yolunuzdan Çekilin**, Çev. Betül Çelik ve İlkin Özyayla, Sistem Yayıncılık No.:276, Beşinci Basım, İstanbul, 2005.
- GÜNEY, Salih. **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- HAZARYAN, Anahid. "Zekâ Testleri Ne Kadar Zeki ?", Cumhuriyet Bilim Teknik (Scientific American'dan çeviri), 617, 16.01.1999.
- HELLRIEGEL, Don ve başk. **Organizational Behavior**, (Sixth Edition), St. Paul, West Pub. Co., 1992.
- HOOIJBERG, Robert J. ve J.G. HUNT. "Leadership Complexity And Development Of The Leaderplex Model", Journal Of Management 23, no.3, 1997.
- HULIN, Charles L. ve P.C. SMITH. **Sex Differences in Job Satisfaction in Gruneberg**, The Macmillan Press Ltd., London, 1976.
- HUY, Quy Nguyen. "Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change", Academy of Management Review 24, 1999.
- IZARD, Carol. **Human Emotions**, Plenum Press, New York, 1989.
- İNCİR, Gülten. **Çalışanların İş Doyumları Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite Yayınları : 401, Ankara, 1990.
- JAEGER, Audrey J. "Job Competencies and the Curriculum: An Inquiry Into Emotional Intelligence in Graduate Professional Education", Manuscript Submitted for ASHE Conference, 2001.
- JENSEN, Eric. **Teaching with the Brain in Mind**, Association for Supervision for Curriculum Development, USA, 1998.
- JEWELL, Linda N. ve M. SIEGALL. **Contemporary Industrial / Organizational Psychology**, West Publishing Company, New York, 1990.
- JOHNS, Gary. **Organizational Behavior: Understanding Life At Work**, Glenviewill: Scout, Foresman, 1983.
- KAHN, William A. "Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work", Academy Of Management Journal, 33, 1990.
- KARASAR, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Ankara, 1984.

- KASATURA, İlkay. **Heyecansal Kontrol**, Altın Kitaplar Yayınevi, 1. Basım, İstanbul, 2003.
- KAYNAK, Tuğray: **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Yayın No.: 242, İstanbul, 1989.
- KEMPER, Cynthia L. "EQ vs. IQ", Communication World 16, 1999.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın No.:1382, 9. Baskı, İstanbul, 2003.
- KONRAD, Stefan ve C. HENDL. **Duygularla Güçlenmek**, Çev. Meral Taştan, Hayat Yayınları No.: 113, İstanbul, 2001.
- KORMAN, Abraham A. **Industrial and Organizational Psychology**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice – Hall, 1971.
- LANGLEY, Andrew. "Emotional Intelligence – A New Evaluation For Management Development ?", Career Development International 5 / 3, 2000.
- LOCKE, Edwin A. **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, Chicago, 1976.
- LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, Seventh Edition, McGraw – Hill, New York, 1995.
- MAYER, John, M. DIPAOLO ve P. SALOVEY. "Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence", Journal of Personality Assessment 54, 1990.
- MAYER, John ve P. SALOVEY. "Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings", Applied and Preventive Psychology 4, no.3, 1995.
- MAYER, John, D.R. CARUSO ve P. SALOVEY. "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence", Intelligence, Vol:27 No:4, 1999.
- McAFEE Bruce R., P.J. CHAMPAGNE. **Organizational Behavior, A Manager's View**, West Pub. Com., St. Paul, 1987.
- MERRIAM, S.B. ve R.S. CAFFARELLA. **Learning in Adulthood**, Jossey – Bass Publishing, USA, 1991.
- MINER, John. **Industrial-Organizational Psychology**, McGraw-Hill, New York, 1992.
- MORRIS, Charles G. **Psikolojiyi Anlamak**, Çev. H. Belgin Ayvaışık ve Melike Sayıl, Türk Psikoloji Derneği Yayınları No. 23, Ankara, 2002.

- MUMCUOĞLU, Özlem. **Bar-On Duygusal Zekâ Testi Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması**, Marmara Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.
- NEWSTROM John W. ve K. DAVIS. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, McGraw Hill, New York, 1993.
- NORTHCRAFT Gregory ve M.A.NEALE. **Organizational Behavior**, Dreyden Press, USA, 1990.
- OLERON, Pierre. **Zekâ**, Çev. Ela Güngören, İletişim Yayınları, 1994, İstanbul.
- O'REILLY, C.A. ve CALDWELL, D.F. "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification.", *Administrative Science Quarterly*, 26. S. 597-616, 1981.
- ÖZGEN, Hüseyin, A.ÖZTÜRK ve A.YALÇIN. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, 1. Baskı, Adana, 2002.
- PERKINS, David. **Outsmarting IQ, The Emerging Science of Learnable Intelligence**, The Free Press, New York, 1995.
- PESURIC, Adam ve W. BYHAM. "The New Look In Behavior Modeling", *Training And Development*, July 1996.
- PINDER, Craig C. "Valence Instrumentality – Expectancy Theory"; **Motivation and Work Behavior**, Edited by M.R. Steers, W.L. Porter. McGraw Hill Inc., 1991.
- PLUTCHİK, R. **The Emotions: Facts, Theories and New Model**, Random House, New York, 1962.
- RAFAELI, Anat ve R.I. SUTTON. "Expression Of Emotion As Part Of The Work Role", *Academy Of Management Review* 12, no.1, 1987.
- REITZ, Joseph H. **Behavior In Organizations**, Third Edition, Homewood, Illionis, 1987.
- ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior**, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1998.
- SAAL, Frank E. ve P.A. KNIGHT. **Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice**, Brooks/Cole Pub. Co., California, 1988.

- SALOVEY, Peter ve D. SLUYTER. **Emotional Development and Emotional Intelligence, Educational Implications**, Basics Boks, 1997'den naklen Müge Yılmaz, **Duygusal Zekâ Düşünme Becerileri Eğitiminin Annelerin Duygusal Zekâ Düzeyine Etkisi**, Ondokuz Mayıs Üniv. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Samsun, 2002.
- SALOVEY, Peter ve J. MAYER. "Emotional Intelligence, Imagination, Cognition And Personality", No.3, 1989.
- SALOVEY, Peter ve başk. **Handbook Of Emotion**, İkinci Baskı, Guilford Press, New York, 2000.
- SCHERMERHORN, John R., J.G. HUNT ve R.N. OSBORN. **Managing Organizational Behavior**, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994.
- SCHODERBECK, Peter P., R.A. COSIER ve J.C. APLİN. **Management**, Harcourt Brace Jovanovich Publisher, USA, 1991.
- SCHULTZ, Duane P. ve S.E. SCHULTZ. **Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, Macmillan Publishing Company, New York, 1990.
- SENCER Muzaffer ve Y. SENCER. **Toplumsal Araştırmalarda Yöntem Bilim**, TODAİE Yayınları No.: 172, Ankara, 1978.
- SHAPIRO, Lawrence E. **Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek**, Çev. Ümran Kartal, Varlık Yayınları No.: 512, Birinci Baskı, İstanbul, 1998.
- SIMITH, Connor A. ve R.S. LAZARUS. **Emotion and Adaptation**, Handbook of Personality, The Guilford Press, New York, 1990.
- SMITH, Antony. **İnsan Beyni ve Yaşamı**, Çev. Nejat Ebcioğlu, İnkılâp Kitabevi, 1. Basım, Ankara, 1986.
- SPECTOR, Paul E. **Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequences**, Sage Publication, 1997.
- STATT, David A. **Psychology And The World Of Work**, New York University Press, USA, 1994.
- STAW, Barry M. "Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variable", Annual Review of Psychology, Vol.35, California, 1984.

- STAW, Barry M., N.E. BELL ve J.A. CLAUSEN. "The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test", *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, No.1, S.56-77, 1986.
- STEIN, Steven. "Emotional Intelligence and Age", (Erişim tarihi: 18.11.2006), <http://eqi.mhs.com/press4.htm>,
- STERNBERG, Robert J. "The Concept Of Intelligence And Its Role In Lifelong Learning And Success", *American Psychologist* 52, no.10, 1997.
- SUN, H. Özlem. **İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma**, TCMB Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara, 2002. <http://tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf>
- ŞAHİN, Nesrin H. ve A. DURAK BATIGÜN. "Bir Özel Hastane Sağlık Personelinde İş Doyumu ve Stres", *Türk Psikoloji Dergisi* No. 12, 1997.
- ŞENATALAR, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978.
- ŞİMŞEK, Levent. "İş Tatmini", *Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, 91-108, Ankara, 1995.
- ŞİMŞEK, M.Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, 7.Baskı, Konya, 2002.
- TERENCE, R. Mitchell. ve J.R. LARSON. **People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior**, Third Edition, Mc Graw-Hill, New York, 1987.
- TEZCAN, Doğuş. **Duygusal Zekâ ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Hacettepe Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2004.
- TEZER, Esin. "Evlilik ve İş Doyumu İlişkisi: İkili Çatışmalar ve Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü", *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Vol.2, Nr.1, 1994.
- TOSUNOĞLU, Hülya. **Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Doyumu**, Fırat Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Elazığ, 1998.
- TOWNSEND, Roz. **Yaşama Zenginliği**, Çev. Tefik Ertan, Sistem Yayıncılık No.: 175, 2. Basım, İstanbul, 2000.
- ULUSOY, Tülin. **İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması**, İstanbul Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1993.

VECCHIO, Robert P. **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Saunders College Publishing, 1991.

WEİSİNGER, Hendrie. **İş Yaşamında Duygusal Zekâ**, Çev. Nurettin Süleymanlıgil, MNS Yayıncılık, İstanbul, 1998.

WILLIAMS, Wendy M. ve R.J. STERNBERG. "Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others", *Intelligence*, 12 (4), 1998'den naklen Özlem Mumcuoğlu, **Bar-On Duygusal Zekâ Testi Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması**, M.Ü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002.

YALOM, Irwin D. **Varoluşçu Psikoterapi**, Kabalcı Yayınevi, (İstanbul, 2001)'den naklen Türkan Argon ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Nobel Yayın No.:614, Ankara, 2004), 144-145.

YAYLACI, Gaye Özdemir. **Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği**, Hayat Yayınları No.: 236, İstanbul, 2006.

YILMAZ, Müge. **Duygusal Zekâ Düşünme Becerileri Eğitiminin Annelerin Duygusal Zekâ Düzeyine Etkisi**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Samsun, 2002.

YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

<http://www.eqi.mhs.com> (Erişim tarihi: 24.08.2006).

<http://www.odtu.edu.tr/~e128318/project.htm>, (Erişim tarihi: 14.09.2006).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=403>, (Erişim tarihi: 10.01.2006).

<http://tuikapp.tuik.gov.tr/Bolgesellstatistik/degiskenlerUzerindenSorgula.do>, (Erişim tarihi: 21.12.2006).

EK 1: KAPAK MEKTUBU VE DEMOGRAFİK BİLGİLER ANKETİ (I. BÖLÜM)

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan “Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması” konulu yüksek lisans tezinin uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Anket üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölüm, sizinle ve işinizle ilgili demografik bilgileri kapsamaktadır. İkinci bölümde duygusal zekâ düzeyinizi belirlemeye yönelik, üçüncü bölümde ise iş doyum düzeyinizi tespit etmeye yönelik birer ölçek bulunmaktadır.

Anket sorularının “doğru” veya “yanlış” yanıtları yoktur. Amaç, tamamen mevcut durumu tespit etmek olduğundan, sorulara samimiyetle vereceğiniz yanıtlar araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenilirliğine katkıda bulunacaktır. Lütfen, cevaplandırılmamış soru bırakmayınız ve her soru için yalnız bir seçeneği işaretleyiniz. Demografik bilgiler bölümünde kimliğinizi belirtmeniz istenmemiştir. Anket sonuçlarına ait diğer bilgiler de kesinlikle gizli kalacak, sadece tezin amacına yönelik olarak genel değerlendirmeler yapılacaktır. Bu bilimsel araştırmaya sağlayacağınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İletişim Adresi

Cep Tlf. : 533 3723538

E-posta : serkancanbulat@gmail.com

Serkan CANBULAT

Gazi Üniv. Sos.Bil.Ens.

İnsan Kaynakları Yönetimi Prog.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen, sizin durumunuza uygun olan seçeneğin sağındaki kutucuğu işaretleyiniz (x).

Cinsiyetiniz	Erkek	Kadın			
Çalışma Alanınız	Kamu kesimi	Özel kesim			
Yaşınız	20 yaş ve altı	21-30 yaş		31-40 yaş	41 yaş ve üzeri
Öğrenim Durumunuz	İlköğretim	Lise		Lisans	Lisansüstü
Çalışma süreniz	1-5 yıl	6-10 yıl		11-15 yıl	16 yıl ve üzeri

**EK-2 : İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ
(II. BÖLÜM)**

Sr no	İş Doyumu Unsuru	İş Unsurunun Doyum Sağlama Düzeyi				
	Lütfen, işinizle ilgili belirtilen ifadenin size sağlamış olduğu doyumun derecesini, ifadenin hizasındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz	Çok tatmin edici	Epey tatmin edici	Orta düzeyde tatmin edici	Biraz tatmin edici	Hiç tatmin edici değil
1	Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret					
2	İşimde bana sağlanan yükselme imkanları					
3	İş yerimdeki idari politikalar ve işleyiş biçimi					
4	İş yerimdeki idari yapılaşma (hiyerarşik yapı)					
5	İş yerimdeki hizmet içi eğitim programları					
6	Amirlerimin yöneticilik stili					
7	İş yerimde alınan kararlara katılım payım					
8	İş yeri arkadaşlarımla ilişkilerim					
9	Birlikte çalıştığım grubun büyüklüğü					
10	İş yerimin fiziksel koşulları					
11	İş yerimdeki sorunların çözümünde idarenin yaklaşımı					
12	İşimin kapsamı					
13	İş yerimde yükselebilmem için yapmam gerekenlere ilişkin bilgilerin açıklığı					
14	İş yerimdeki rollerin belirginlik düzeyi					
15	İş yerimdeki performansımın değerlendiriliş biçimi					
16	İş yerimdeki ikramiye ya da prim olanakları					
17	İş yerimde benden beklenenlerin belirtiliş biçimi					
18	İdarenin personele karşı tavrı					

Sr no	İş Doyumu Unsuru	İş Unsurunun Doyum Sağlama Düzeyi				
		Çok tatmin edici	Epey tatmin edici	Orta düzeyde tatmin edici	Biraz tatmin edici	Hiç tatmin edici değil
	Lütfen, işinizle ilgili belirtilen ifadenin size sağlamış olduğu doyumun derecesini, ifadenin hizasındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz					
19	İş yerimde, personeli doğrudan ilgilendiren konularda kararların alınış şekli					
20	Yaptığım iş üzerindeki kendi kontrol düzeyim					
21	İşimdeki çeşitlilik miktarı					
22	İş yerimdeki insanlar arası iletişim şekli					
23	İş yerimdeki çalışma saatlerim					
24	İş yerimdeki gürültü düzeyi					
25	İş yerimdeki düzen ve temizlik					
26	İş yerimdeki teknolojik imkanlar					
27	İşimi yaparken bana tanınan özgürlük derecesi					
28	İşimi yaparken bana verilen sorumluluk miktarı					
29	İş performansıyla ilgili olarak bana verilen bilgi					
30	Yaptığım işin yeteneklerime uygunluğu					
31	Yaptığım işin eğitimime uygunluğu					
32	Yaptığım işin kişiliğime uygunluğu					

EK-3 : DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ
(III. BÖLÜM)

Sr no	Duygusal Zekâ Boyutlarına İlişkin İfadeler	İfadelere Katılma Dereceniz				
		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım, adım adım ilerlemektir.					
2	Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır					
3	Çok fazla strese dayanamam.					
4	Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
5	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
6	Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
7	Biriyle aynı fikirde olmadığımda, bunu ona söyleyebilirim.					
8	Kendimi kötü hissettiğimde, beni neyin üzdüğünü bilirim.					
9	Başkaları, benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.					
10	Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
11	Huysuz bir insanımdır					
12	Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
13	Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.					
14	İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.					
15	Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
16	Sevgimi belli edemem.					
17	Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
18	Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim					

Sr no	Duygusal Zekâ Boyutlarına İlişkin İfadeler	İfadelere Katılma Dereceniz				
	Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeye katılma derecenizi, ifadenin hizasındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
19	Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
20	Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.					
21	Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
22	Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
23	Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm					
24	Bir liderden çok, takipçiyimdir.					
25	Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
26	Fiziksel görüntümden memnunum.					
27	İnsanlara, ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
28	İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
29	Sabırsız bir insanım.					
30	Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.					
31	İşler gittikçe zorlaşsa da, genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.					
32	Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.					
33	Güç bir durumla karşılaştığımda, konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.					
34	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
35	Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.					
36	Öfkemi kontrol etmem zordur.					
37	Hayattan zevk almıyorum.					
38	Duygularımı tanımlamak benim için zordur.					

Sr no	Duygusal Zekâ Boyutlarına İlişkin İfadeler	İfadelere Katılma Dereceniz				
		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
39	Haklarımı savunamam.					
40	Oldukça neşeli bir insanımdır.					
41	Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.					
42	İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
43	Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
44	Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
45	Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.					
46	Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
47	Kendi başıma karar veremem.					
48	Başka insanlara saygı duyarım.					
49	Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
50	Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
51	Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca, genellikle tıkanır kalırım.					
52	Fanteziler ya da hayaller kurmadan, her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
53	Neler hissettiğimi bilirim.					
54	Benimle birlikte olmak eğlencelidir.					
55	Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
56	Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırıyorum.					
57	Yakın ilişkilerim, benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.					
58	Yeni şeylere başlamak benim için zordur.					
59	Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.					

Sr no	Duygusal Zekâ Boyutlarına İlişkin İfadeler	İfadelere Katılma Dereceniz				
	Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeye katılma derecenizi, ifadenin hizasındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
60	Endişeliyimdir.					
61	Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					
62	Kolayca arkadaş edinebilirim.					
63	Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.					
64	Başkaları ile çalışırken, kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
65	Kendimi çok sık kötü hissederim.					
66	Konuşmaya başlayınca zor susarım.					
67	Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
68	Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
69	Kendimi takdir ederim.					
70	İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
71	Tarzımı değiştirmem zordur.					
72	Hayatımdan memnunum.					
73	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
74	Hafta sonlarını ve tatilleri severim.					
75	Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.					
76	Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					
77	Acı çeken insanların farkına varamam.					
78	Genellikle en iyisini ümit ederim.					
79	Başkalarına göre, bana güvenmek zordur.					
80	Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.					

Sr no	Duygusal Zekâ Boyutlarına İlişkin İfadeler	İfadelere Katılma Dereceniz				
	Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeye katılma derecenizi, ifadenin hizasındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak işaretleyiniz	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
81	Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını kolaylıkla fark ederim.					
82	Abartmayı severim.					
83	Gülümsemek benim için zordur.					
84	Uygun bir zamanda negatif duygularımla yüzleşir, onları gözden geçiririm.					
85	Yeni bir şeye başlamadan önce, genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.					
86	İstediğim zaman “hayır” demek, benim için zordur.					
87	Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					

ÖZET

DUYGUSAL ZEKÂ'NIN ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Bu araştırmada, çalışma evreni olarak belirlenen Ankara ve İstanbul illerindeki kamu ve özel kesimin sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren kurum, kuruluş ve işletmelerde istihdam edilen çalışanların iş doyumları ile duygusal zekâları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini 4.729.000 çalışan oluşturmaktadır. Bu evrenden örneklem olarak 403 çalışan alınmıştır. Çalışma örneklemi oluşturan çalışanlara, orijinali Bar-On (1997) tarafından geliştirilen ve daha sonra ülkemizde Acar (2001) tarafından kısaltılarak yeniden düzenlenen “Duygusal Zekâ Anketi” ile Şahin ve Batıgün (1997) tarafından geliştirilen “İş Doyumu Anketi” uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 10.0 programında çözümlenmiştir. Bu araştırmada elde edilen önemli bulgular ise şöyledir :

Çalışanların duygusal zekâ ortalamaları “yüksek” düzeyde, iş doyum ortalamaları ise “orta” düzeyde tespit edilmiştir.

Çalışanların iş doyum düzeyleri arasında, demografik değişkenler olarak belirlenen cinsiyet, yaş, çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalışma alanına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri arasında, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalışma alanı demografik değişkenlerinden, sadece yaş ve öğrenim durumuna göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Çalışanların iş doyum düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, tüm demografik değişkenler ve bunların alt grupları için, iş doyum ile duygusal zekâ arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal zekânın kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları ile toplam iş doyumunu arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; stresle başa çıkma boyutu ile toplam iş doyumunu arasında ise “düşük” düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ'nın kişisel beceriler boyutu ile iş doyumunun ücret dışındaki bütün boyutları arasında “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki; ücret boyutu ile arasında ise, yine pozitif yönlü fakat “düşük” düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ'nın kişilerarası beceriler boyutu ile iş doyumunun ücret ve fiziksel koşullar boyutları arasında, “düşük” düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki; diğer dört boyut (işletme politikaları, bireysel faktörler, otonomi, kişilerarası ilişkiler) ile arasında ise, “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ'nın uyumluluk boyutu ile iş doyumunun bireysel faktörler ve otonomi boyutları arasında, “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki; diğer dört boyut (işletme politikaları, fiziksel koşullar, ücret, kişilerarası ilişkiler) ile arasında ise, “düşük” düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ'nın stresle başa çıkma boyutu ile iş doyumunun tüm boyutları arasında, “düşük” düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ'nın genel ruh durumu boyutu ile iş doyumunun ücret ve fiziksel koşullar boyutları arasında, “düşük” düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki; diğer dört boyut (işletme politikaları, bireysel faktörler, otonomi, kişilerarası ilişkiler) ile arasında ise, “orta” düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

ABSTRACT

RESEARCH OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE EFFECTS ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTIONS

In this research it is aimed to determine the correlation between job satisfaction and emotional intelligence of the employees who works in the public, private, industry and service establishments and institutions in İstanbul and Ankara which are chosen as target population. 403 employees out of a total 4.729.000 have been sampled from the target population.

“The Emotional Intelligence Questionnaire” which is originally developed by Bar-On (1997) and later shortened and reorganised by Acar (2001) in Turkey and “The Job Satisfaction Questionnaire” which is developed by Şahin and Batıgün (1997) are applied for the sample employees. The obtained data have been analyzed with SPSS 10.0 software. The following are the important findings of this research:

The average of employees' emotional intelligence are determined as “high” level and the average of employees' job satisfaction are determined as “middle” level.

With respect to the employees' sexuality, age, working period, educational level and working area which are determined as demografic parameters, there are significant difference among the job satisfaction levels.

With respect to the employees' age and educational level which are determined as demografic parameters, there are significant difference among the emotional intelligence levels.

A middle level positive and significant correlation has been determined among employees' job satisfaction and emotional intelligence levels. In additions to this for all the demografic parameters and their sub groups, a middle level positive and significant correlation has been determined among employees' job satisfaction and emotional intelligence levels.

A middle level positive and significant correlation has been determined among emotional intelligence dimensions such as intrapersonal abilities, interpersonal abilities, adaptability, general mood and total job satisfactions. A low level positive correlation has been determined between the dimension of stress management and total job satisfaction.

A middle level positive and significant correlation has been determined among intrapersonal abilities dimensions of emotional intelligence and all dimensions of job satisfactions except the fee. A low level positive correlation has been determined between the fee dimension and intrapersonal abilities dimensions of emotional intelligence.

A low level positive correlation has been determined among interpersonal abilities dimensions of emotional intelligence, fee and physical conditions dimension of job satisfactions. But a middle level positive and significant correlation has been determined among the other four dimensions of job satisfactions (policies of managing, individual factors, autonomy, interpersonal relations) and interpersonal abilities dimensions of emotional intelligence.

A middle level positive and significant correlation has been determined among adaptability dimension of emotional intelligence, individual factors and autonomy dimensions of job satisfactions. A low level positive correlation has been determined among the adaptability dimension of emotional intelligence and the other four dimensions of job satisfactions (policies of managing, physical conditions, fee and interpersonal relations).

A low level positive correlation has been determined among the all dimension of job satisfactions and stress management dimension of emotional intelligence.

A low level positive correlation has been determined among the fee and physical conditions dimension of job satisfactions and general mood dimension of emotional intelligence. A middle level positive and significant correlation has been determined among general mood dimension of emotional intelligence and the other four dimensions of job satisfactions (policies of managing, individual factors, autonomy and interpersonal relations).