

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKÂ FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Öznur YÜCE

KOCAELİ 2023

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DUYGUSAL ZEKÂ FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Öznur YÜCE

Danışman: Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR

KOCAELİ 2023

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DUYGUSAL ZEKÂ FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Öznur YÜCE

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 05/07/2023-19

KOCAELİ 2023

ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyada duygular sadece bireysel tercihlere yön veren olgular olmaktan çıkarak genel zekânın önemli bir boyutu haline gelmiştir. Duygusal zekâ olarak adlandırılan bu boyut, değişen iş yapış şekilleriyle birlikte profesyonel tercihlerin de önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Bireyin bir amaca yönelik harekete geçmesi yani motive olması da duygusal zekâsıyla paralel ilerlemektedir.

Bu çalışmada Duygusal Zekâ Faktörlerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi incelenmiştir.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana aktardığı bilgiler, tez sürecimde göstermiş olduğu anlayış ve destekleri için tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ali Talip Akpınar'a ve bu süreçte yardımını benden esirgemeyen Sayın Eylül Tuğba Dilek'e teşekkür ederim.

Hayatımın her anında beni seven ve destekleyen canım aileme çok teşekkür ederim.

Öznur YÜCE

Kocaeli, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
SİMGE VE KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.DUYGUSAL ZEKÂ	2
1.1.DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ TANIMI.....	2
1.2.DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ	5
1.3.DUYGUSAL ZEKÂNIN GELİŞİMİNDE KLASİK VE MODERN YAKLAŞIMLAR	7
1.4.DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ.....	12
1.4.1.John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli	12
1.4.2.Ruwen Bar-On Modeli	15
1.4.3.Daniel Goleman Modeli	16
1.4.4.Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli	19
1.5.DUYGUSAL ZEKÂNIN BOYUTLARI	21
1.5.1.Öz Bilinç.....	21
1.5.2.Öz Denetim	22
1.5.3.Motivasyon.....	22
1.5.4.Empati.....	23
1.5.5.Sosyal Beceriler	23
1.6.DUYGUSAL ZEKÂNIN YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDAKİ ÖNEMİ	24

İKİNCİ BÖLÜM

2.MOTİVASYON	28
2.1.MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI.....	28
2.2.MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ.....	31
2.3.MOTİVASYON TÜRLERİ	33
2.4.MOTİVASYON TEORİLERİ.....	36
2.4.1.Kapsam Teorileri	37
2.4.1.1.X ve Y Teorisi	38
2.4.1.2.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	38
2.4.1.3.Çift Faktör Teorisi	40
2.4.1.4.ERG Teorisi.....	41
2.4.1.5.Başarı İhtiyacı (3 Gülü) Teorisi.....	43
2.4.2.Süreç Teorileri.....	43
2.4.2.1.Beklenti Teorisi	45
2.4.2.2.Eşitlik Teorisi	46
2.4.2.3.Hedef Teorisi	47

2.4.2.4.Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi	48
2.4.2.5.Davranış Koşullandırma Teorisi	50
2.5.MOTİVASYONA ETKİ EDEN ARAÇLAR	51
2.6.MOTİVASYONUN YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDAKİ ÖNEMİ	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.DUYGUSAL ZEKÂ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ LİTERATÜRDEKİ ARAŞTIRMALAR.....	57
3.1.DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ LİTERATÜRDEKİ ARAŞTIRMALAR.....	57
3.2.MOTİVASYON İLE İLGİLİ LİTERATÜRDEKİ ARAŞTIRMALAR.....	62
3.3.DUYGUSAL ZEKÂNIN MOTİVASYONA ETKİSİ	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.DUYGUSAL ZEKÂ FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.	70
4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	70
4.2.ARAŞTIRMANIN SORUSU, MODELİ VE HİPOTEZLERİ	71
4.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	72
4.4.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	73
4.5.VERİLERİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ VE ANALİZLERİ.....	73
4.5.1.Katılımcıların Demografik ve Çalışma İle İlgili Değişkenlere Göre Dağılımı.....	74
4.5.2.Ölçeklerin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri	75
4.5.2.1.Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri.....	75
4.5.2.2.Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri.....	78
4.5.3.Korelasyon Analizi.....	80
4.5.4.Regresyon Analizi	84
SONUÇ	93
KAYNAKÇA.....	96
EKLER	105
ÖZGEÇMİŞ	109

ÖZET

DUYGUSAL ZEKÂ FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Bireylerin sosyal birer canlı olması, duyguların da zekânın bir parçası olduğu gerçeğini ortaya çıkarmış ve duygusal zekâ kavramı önem kazanmıştır. Duygusal zekâ, duyguları doğru şekilde anlamayı ve yönlendirebilmeyi ifade eden bir yetkinliktir. Günümüz iş dünyası da çalışanlardan sadece bilişsel zekâlarının sağladığı bir yetkinliğe sahip olmalarını değil aynı zamanda duygusal zekâyı da içinde barındıran yeni bir bakış açısı kazanmalarını istemektedir.

Örgütlerin sahip olduğu kaynaklar içerisinde kuşkusuz beşeri sermaye önemli yere sahiptir. Beşeri sermayenin etkin yönetilmesi çalışanların motivasyonunu arttırmakla mümkün olur. Motivasyon bireyin hedefi doğrultusunda kendiliğinden harekete geçmesini ifade eder. Duygusal zekâsı yüksek çalışanların etkin performans sergilemeleri motivasyonlarının artmasına bağlıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ faktörlerinin motivasyonlarına olan etki düzeyini belirlemektir. Bu çalışmaya belediye, otomotiv, kimya, sağlık ve bankacılık sektörleri olmak üzere çeşitli sektörlerden 215 çalışan katılmıştır. Verilerin toplanması anket yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve araştırma ile ilgili analizler SPSS programı ile yapılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre duygusal zekânın çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal zeka faktörlerinin sadece motivasyonun içsel motivasyon ve kişisel düzenleme alt boyutları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre örgütlerin, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin arttırılmasına destek vermeleri çalışanların da örgüt amacına yönelik kendiliğinden harekete geçmelerini kolaylaştırabilir.

Anahtar Kelimeler: Duygu, Duygusal Zekâ, Motivasyon

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE FACTORS ON EMPLOYEES' MOTIVATION

Individuals are social creatures, it has revealed the fact that emotions are a part of intelligence, the concept of emotional intelligence has gained importance. Emotional intelligence is a competency that expresses the ability to understand and direct emotions correctly. Today's business world requires employees not only to have a competency provided by their cognitive intelligence but also to gain a new perspective that includes emotional intelligence.

The human capital of organizations is undoubtedly their most important resource. Effective management of human capital is possible by increasing the motivation of employees. Motivation refers to the individual's spontaneous action in accordance with the goal. The effective performance of employees with high emotional intelligence depends on the increase in their motivation.

The main purpose of this study is to determine the effect of emotional intelligence factors on employees' motivation. 215 employees from various sectors including municipality, automotive, chemistry, health, banking sectors participated in our study. Data collection was carried out by questionnaire method and the data was analysed via SPSS program.

The results indicated that, emotional intelligence has a positive and significant effect on the motivation of employees. In addition, it was concluded that the emotional intelligence factors only had effect on the intrinsic motivation and personal regulation sub-dimensions of motivation. Accordingly, the support of the organizations to increase the emotional intelligence levels of the employees may facilitate the spontaneous action of the employees towards the organization's purpose.

Keywords: Emotion, Emotional Intelligence, Motivation

SİMGE VE KISALTMALAR

akt: Aktaran

EQ: Emotional Quotient (Duygusal Zekâ Katsayısı)

IQ: Intelligence Quotient (Zekâ Katsayısı)

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

TDK: Türk Dil Kurumu

t.y: Tarihi yok

vb: Ve benzeri

vd: Ve diğerleri



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi	9
Tablo 2: Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	14
Tablo 3. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli (Duygusal Katsayı Envanteri)	16
Tablo 4. Duygusal-Sosyal Yetkinlik Modeli	19
Tablo 5. Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli (Dört Köşe Taşı Modeli)	20
Tablo 6. Kapsam Teorilerine Genel Bakış	37
Tablo 7. Süreç Teorilerine Genel Bakış	44
Tablo 8. Motivasyona Etki Eden Araçlar	52
Tablo 9: Katılımcıların Demografik ve Çalışma ile İlgili Özellikleri	74
Tablo 10: Duygusal Zekâ ile İlgili İfadelerin Faktör Analizi Sonuçları	76
Tablo 11: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 12: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 13: Motivasyon ile İlgili İfadelerin Faktör Analizi Sonuçları	78
Tablo 14: Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 15: Motivasyon Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	80
Tablo 16: Duygusal Zekâ Faktörleri ve Motivasyon Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	81
Tablo 17: Duygusal Zekâ ile Motivasyon Arasındaki Korelasyon Analizi.....	82
Tablo 18: Duygusal Zekâ Faktörleri ile Motivasyon ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi.....	83
Tablo 19: Duygusal Zekânın Motivasyona Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi- Model Özeti	84
Tablo 20: Duygusal Zekânın Motivasyona Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi - ANOVA ^(b)	85
Tablo 21: Duygusal Zekânın Motivasyona Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi- Katsayılar ^(a)	85
Tablo 22: Duygusal Zekâ Faktörlerinin İçsel Motivasyon Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	87
Tablo 23: Duygusal Zekâ Faktörlerinin İçsel Motivasyon Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi- Model Özeti	87
Tablo 24: Duygusal Zekâ Faktörlerinin İçsel Motivasyon Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Analizi	88
Tablo 25: Duygusal Zekâ Faktörlerinin İçsel Motivasyon Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Katsayıları	88
Tablo 26: Duygusal Zekâ Faktörlerinin Kişisel Düzenleme Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	89
Tablo 27: Duygusal Zekâ Faktörlerinin Kişisel Düzenleme Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi- Model Özeti	89
Tablo 28: Duygusal Zekâ Faktörlerinin Kişisel Düzenleme Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Regresyon Analizi	90
Tablo 29: Duygusal Zekâ Faktörlerinin Kişisel Düzenleme Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Katsayıları	91
Tablo 30: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçlarının Özeti.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci	30
Şekil 2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi	39
Şekil 3: Çift Faktör Teorisi	41
Şekil 4: ERG Teorisi	42
Şekil 5: Beklenti Teorisi.....	46
Şekil 6: Eşitlik Teorisi.....	47
Şekil 7: Hedef Teorisi.....	48
Şekil 8: Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi.....	49
Şekil 9: Davranış Koşullandırma Teorisi.....	51
Şekil 10: Duygusal Zekâ Faktörlerinin Motivasyon Boyutlarına Etki Modeli ..	71



GİRİŞ

Duygular bireylerin hem kendilerinin hem de başkalarının davranışlarını anlamlandırmasında önemli bir unsurdur. Bu bağlamda duygular, genel olarak bireyin harekete geçmesini ve gereksinimlerini karşılayacak uygun davranışlar için yönlendirici bir güç bulmasını sağlar (Tuğrul, 1999: 12-13). Duygusal zekâ da bireyin duygularını kolayca kontrol etmesine, yönlendirmesine ve çevresiyle uyumlu davranışlar sergilemesine yol açar.

Duygusal zekânın boyutlarından biri de motivasyondur. Motivasyon, bireyin içinden gelen güdüler aracılığıyla onu bir hedefe yönlendiren ve bu yönde bilinçli eylemlerde bulunmasını sağlayan içsel bir güçtür (Murat, t.y: 273). Bireyin sahip olduğu duygular motivasyonunu tetiklediğinden duygusal zekâyla yakından ilişkilidir.

Günümüz dünyasında gerek duygular gerekse motivasyon çalışma hayatını yönlendiren önemli kavramlar olmuştur. Örgütlerin sürdürülebilir bir başarı sağlamasında çalışanlarının motivasyonlarını örgütün ortak hedefleriyle uyumlaştırması; çalışanların ise duygusal zekâ faktörlerini yerinde kullanarak fark yaratmaları beklenmektedir.

Çalışmamızda dört bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde duygusal zekânın tanımı, önemi, boyutları ve modelleri üzerinde durulmuş; duygusal zekâyı geliştiren klasik ve modern yaklaşımlara, duygusal zekânın yönetim ve organizasyon alanındaki önemine değinilmiştir. İkinci bölümde motivasyon kavramının tanımı, özellikleri, önemi, türleri, teorileri ve motivasyona etki eden araçlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca motivasyonun yönetim ve organizasyon alanındaki önemine değinilmiştir. Üçüncü bölümde, duygusal zeka ve motivasyon kavramlarını içeren literatürdeki çeşitli çalışmalara ve duygusal zekanın motivasyon üzerindeki etkisini inceleyen bazı araştırmalara değinilmiştir. Dördüncü bölümde ise Duygusal Zekâ Faktörlerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi araştırması ile ilgili amaç ve yöntem belirtilerek araştırma sürecinde elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analizlerden elde edilen bulgular yorumlanarak kurama ve uygulamaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DUYGUSAL ZEKÂ

Bu bölümde duygusal zekâ kavramının tanımı, önemi, boyutları ve modelleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca duygusal zekâyı geliştiren klasik ve modern yaklaşımlara ve duygusal zekânın yönetim ve organizasyon alanındaki önemine değinilmiştir.

1.1. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ TANIMI

İnsanlık, tarih boyunca çeşitli başarıların sahibi olmuştur. Uzun yıllar, bu başarıların kazanılmasında bireye yardımcı olan en büyük etkenin bireyin bilişsel zekâsı (IQ) olduğu yönünde geleneksel bir görüş kabul görmüştür. Bu görüşe göre bilişsel zekâ (IQ), bireyin somut ve soyut kavramlar arasında muhakeme yaparak zihinsel işlevleri doğru şekilde kullanmasıyla başarıyı elde etmesidir (Önder, 2010: s.44). İlerleyen dönemlerde yapılan araştırmalar, bireyin elde ettiği başarıların ve bir bütün olarak hayatını doğru şekilde idame ettirmesinin sadece bilişsel zekâyı bağlı olmadığını göstermiştir. Çünkü zekâ çok yönlü bir yapıdır ve içerisinde çeşitli durumların oluşturduğu kavramları barındırır. Bu kavramların başında da aslında bireyin davranışlarının sebebinin büyük bir kısmını oluşturan duygu kavramı yer almaktadır.

TDK'ye (2021) göre “*Belirli olay ve nesnelerin, insanların iç dünyasında yaratmış olduğu izlenim*” olarak tanımlanan duygu kavramı çeşitli araştırmalara konu olmakla birlikte; “*İnsanın objektif gerçekleri algılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı*” (TDK, 2021) olarak adlandırılan genel anlamdaki zekâ kavramının başka bir türevi olan duygusal zekâ kavramının da temelini oluşturmaktadır. Duygusal zekâ, çok yönlü bir yapı olan zekânın önemli bir boyutudur. Bu kavramın temelini oluşturan duygu kavramı ise çeşitli psikolojik ve sosyolojik araştırmaların konusu olmuş, duyguyu açıklamada farklı tanımlar türetilmiştir. Duygusal zekâ kavramının popülerlik kazanmasında literatürde önemli katkıları bulunan gazeteci-psikolog Daniel Goleman'a göre duygu; “*Bir his ve bu*

hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik, biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir” (Goleman, 2007: s.373). Mayer, Salovey ve Caruso 1999 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında duyguyu, insanların değişen ilişkilerine yönelik göstermiş oldukları tutumları olarak ifade etmişlerdir. Mayer, Salovey ve Caruso’ya göre duygular, genel olarak fizyolojik tepkileri, algıları içeren ve birçok psikolojik durumları bütünleştiren bir olaydır (Mayer vd. 1999: s. 267). Bu bağlamda duygular, bireylerin varlıklarını sürdürme süreçlerinin salt zihinsel fonksiyonlardan ibaret olmadığını, duyguların zihinsel kapasiteyi etkilemede ve hatta şekillendirmede önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Duyguların zekâyla olan yakından ilişkisi ile bireyin sosyal bir canlı olması arasında önemli bir bağlantı vardır. Bireyin çevresinin hem etkileyeni hem de etkileneni olarak varlığı, büyük ölçüde duyguların insan ilişkileri üzerindeki etkisine bağlıdır (Goleman, 2007: s. 29). Var olan ilişkiler bağlamında duygular, bireyin değişen ilişkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve aradaki ilişki değiştikçe hissedilen duygu da değişecektir (Mayer vd. 1999: s.267). Bu durum farklı bir zekâ türü olan sosyal zekâ kavramını da beraberinde getirmektedir. Araştırmalar sonucunda kısaca *“insanları anlama ve yönetme yeteneği”* şeklinde tanımlanan sosyal zekâ, duygusal zekânın tanımlanmasında önemli bir başlangıç noktası olmuştur. Sosyal zekâ, psikolog E. L. Thorndike’nin çalışmalarıyla popülerlik kazanmış olup Thorndike’e (1920) göre bireyin hem kendisinin hem de başkasının içsel durumlarını algılaması ve bu duruma yönelik en uygun şekilde davranış sergilemesi olarak tanımlanmıştır (Salovey & Mayer, 1990: s. 187). Çoklu zekâ kuramının geliştiricisi olan Howard Gardner (1983) ise 8 zekâ türünden biri olarak gördüğü sosyal zekâyı bireyin bireysel ve bireyler arası zekâsının birleşimi olarak tanımlar. Ona göre sosyal zekâ, bireyin kendisini anlamlandırma yeteneğinin bir ifadesi olarak kişisel zekâsından ve sosyal ilişkilerde diğer durumları fark etme yeteneğinin bir ifadesi olarak da kişiler arası zekâsından oluşan bir bütündür (Wong & Law, 2002: s.246). Gardner’in tanımından hareketle duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve başkalarının duygusal durumlarını tanımasına, bu doğrultuda oluşacak sorunları çözmeye ve davranışlarını düzenlemeye odaklanır (Salovey & Mayer, 1990: s.189).

Sosyal zekânın bir görünümü olan duygusal zekâ kavramının ilk tanımlayıcıları Peter Salovey ve John D. Mayer'dir. Bu iki araştırmacı duygusal zekâyı, *“Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma yeteneğini içeren sosyal zekânın alt kümesi”* olarak tanımlamaktadır (Salovey & Mayer, 1990: s.189). Bu sosyal alt küme, duyguları ve ilişkileri tanıma, bunlarla ilgili akıl yürütme ve problem çözme becerisini içermektedir (Mayer vd. 1999: s.267).

İsraili Psikolog Dr. Reuven Bar-On'un duygusal zekâ tanımı ise sosyal ve duygusal yeteneklerin bütününden oluşur. Bar-on'un duygusal-sosyal zekâ tanımı bireyin kendisini ne düzeyde doğru algıladığını ve ifade ettiğini, başkalarını nasıl algıladığını ve mevcut durumlarla nasıl başa çıktığını belirleyen birbiriyle ilgili duygusal ve sosyal yetkinlerin bir bütünüdür (Bar-on, 2006: s.14). Bar-on, sosyal ve duygusal yeteneklere yönelik yaklaşım geliştirirken bu iki yeteneğin bütünü olarak belirttiği duygusal zekâyı ifade etmede EQ (Emotional Quotient/ Duygusal Katsayı) kavramını ilk kullanan kişi olmuştur (Sü Ersöz, 2013: s.216).

Salovey ve Mayer'in tanımından hareketle Daniel Goleman ise duygusal zekâyı şöyle tanımlar: *“Duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir”* (Goleman, 2005: s. 393). Goleman'a göre bu iyi yönetme yetisi öz bilinç, öz denetim, motivasyon, empati ve sosyal becerilerden oluşan beş sosyal ve duygusal bileşenin birlikteliğinden oluşur (Goleman, 2005: s. 394).

Victor Dulewicz'e göre de duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını yönetebilmesi, diğerlerinin duygularına karşı duyarlı olması ve hedeflerine ulaşmada etik davranışlar geliştirerek sosyal ilişkilerini dengeleyici bir yeteneğe sahip olması demektir (Dulewicz, 2000: s.2). Çünkü duygusal zekâ bir grup zihinsel yetenek olarak sahip olunan duyguların ne ifade ettiğini anlamayı ve onları doğru şekilde yönlendirmeyi ifade eder. (Epistein, 1999). Sonuç olarak, duygusal zekâ doğası gereği hem kişisel hem de kişiler arası duyguları içerdiği için sosyal zekâdan daha geniş kapsamlıdır, aynı zamanda sosyal durumların sadece duygusal yönleriyle ilgilendiği için de sosyal zekâdan daha belirli bir noktaya odaklandığı söylenebilir (Graves, 2000: s.39).

1.2. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ

Daniel Goleman, 1995 yılında yayımladığı ve dünyaca ilgi gören “*Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir?*” kitabında bilişsel zekânın (IQ) başarıyı elde etmede belirgin bir özellik olarak kendini göstermediği bazı alanlarda (sağlık, kişisel ilişkiler, rekabete dayalı çabalar, lider olabilme vb.) duygusal zekânın IQ’nun önünde olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre duygusal olarak yıpratıcı duygulara maruz kalan kişilerin hasta olma risklerinin daha sakin ve öz bilinçle hareket eden kişilere göre daha yüksek olduğu yapılan çeşitli araştırmalarda görülmüştür. Aynı şekilde çok akıllı olarak görülen kişilerin kişisel ve romantik ilişkilerinde pek akıllıca davranamamaları duygusal zekânın baskın olduğu başka bir durumu da ortaya koymaktadır. Spor müsabakalarında sporcunun duygusal zekâ performansının başarıyı getiren en büyük etken olarak ortaya çıkması duygusal zekânın bilişsel zekânın önünde olduğunun kanıtıdır (Goleman, 2007: s.13). Kariyer ve iş alanında bilişsel zekâ ve duygusal zekâ arasındaki ayrım daha karmaşık bir hal almış olsa da bu alanda duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin bir gruba lider olma ihtimali daha yüksek görülmektedir. Çünkü entelektüel açıdan zorlayıcı meslekler içerisinde üst düzey konumda olan insanlar zaten belirli bir zekâ ve uzmanlığa sahiptir. Burada etkili bir lider olmayı başarmak duygusal zekâ performansının yüksekliğine bağlıdır (Goleman, 2007: s.14).

Her iki zekâ türünün tek başına başarıyı getirebilmesi mümkün olmadığından bu iki zekâ türünün de birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Çünkü EQ ve IQ birbirine karşı olmayan ancak ayrı yetileri barındıran iki zekâ türüdür. Bu iki zekâ türünü araştıran araştırmacıların esas odaklandıkları nokta ise bu iki ayrı zekâ türünün birbirlerini nasıl tamamladıklarıdır (Gibss, 1995: s. 3). Bu noktada duygular dış uyaranlara karşı bir tepki olarak ortaya çıkarken bilişsel zekâ bu tür tepkileri daha iyi anlamak için aklın kullanımını ifade eder. Duygusal zekâ (EQ) açısından bilişsel zekâ (IQ) bireyin çevresine yönelik algısını arttıran ve çevreyi öğrenmesini kolaylaştıran akıl yürütme yeteneğidir (Seal, 2006: s.32). Böylece bireyin bu yetenek sayesinde başarı elde ettiğini duygusal zekâ kapasitesi sayesinde de bu başarıyı sürdürebilir kıldığını söyleyebiliriz.

Duygular yaşamın her alanında mevcuttur. Bu nedenle birey, sahip olduğu duyguları veya yaşamı içerisinde karşılaştığı pek çok duyguyu ve durumu duygusal zekâ kapasite ile anlamlandırmaktadır. Duygusal zekâ en temelde bireye, duyguları bir bütün olarak değerlendirme ve ifade edebilme bakış açısını kazandırır. Duygusal zekâsı yüksek bir birey hem kendisinin hem de çevresindekilerin duygularını her açıdan değerlendirerek duyguların düzenlenmesini ve problem çözmede gerekli duygusal davranışın sergilenmesini sağlayabilir (Mayer & Salovey, 1993: s.433).

Duygusal zekânın önemini gösteren bir diğer alan ise iş ve kariyer yaşamıdır. Duygusal zekâ kavramının önemi 1990'lı yıllarda artış göstermiştir. Özellikle 1998 yılında Daniel Goleman'ın "*İş Başında Duygusal Zekâ*" kitabının yayınlanmasıyla işletmelerin de bu alana olan ilgisi artmıştır (Sü Ersöz, 2013: s. 215). Goleman kitabında, çalışma hayatının kurallarının değiştiğini ve yeni kurallara uyum sağlamada öğretilen akademik bilgi ve yetilerin yetersiz kaldığını vurgular. Goleman'a göre duygusal zekâ kavramının keşfedilmesiyle birlikte oluşan yeni düzende, bireyin yüksek bir akla, eğitime ya da uzmanlığa sahip olmasından ziyade kendisini ve başkalarını idare etmede ne denli başarılı olabildiği önem arz etmektedir (Goleman, 2005: s.9).

İş yaşamında yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin olduğu kurumlarda güçlü bir grup olma ruhu, etkin iletişim ve verimli bir çalışma ortamı rahatça oluşmaktadır dolayısıyla yüksek kazanç elde etmek daha kolaydır (Kılıç vd. 2007: s.210). Bu ortamı oluşturmak şüphesiz işletmenin grup zekâsını geliştirmesine büyük katkı sağlar. Çalışma ortamında duygusal zekânın etkin kullanılmasıyla Daniel Goleman'ın "*gruptaki her bir kişinin en iyi yeteneklerinin sinerjik etkileşimi*" olarak tanımladığı grup zekâsı en yüksek dereceye çıkmış olacaktır (Goleman, 2005: s.10). Bu sayede grup içi çatışmalar azalarak çalışanlar arasında etkin iletişim kanalları oluşturulabilecektir. Ashforth ve Humphrey 1995 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında duyguların organizasyonlarda çok güçlü etkilere yol açabileceğini vurgulamışlardır. "*Duygusal Yayılma (Emotional Contagion)*" olarak adlandırdıkları bu durum, bireyler arasında empatiyi ve dayanışmayı arttırarak güçlü ve etkin bir takım ruhu oluşturur; bireylerin hem motivasyonlarını hem de katılımlarını arttırarak verimli bir iş gücü yaratır (Ashforth & Humphrey, 1995: s.114). Duygusal zekânın iş yaşamında gruplar üzerindeki etkilerini gösteren bir araştırma da 2001 yılında Druskat ve Wolff tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu iki araştırmacı çalışmalarında

“Grup Etkinliği (Team Effectiveness)” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, bir çalışma ortamındaki üyeler yüksek düzeyde katılım, iş birliği ve dayanışma içinde olduklarında grupların daha yaratıcı ve üretken oldukları görölmektedir. Ancak grup içinde bu davranışların oluşabilmesi için üyeler arasında karşılıklı güven, değerli bir gruba ait olma hissi (aidiyet) ve grup halindeyken çok daha başarılı olunacağına dair güçlü bir inanç (grup etkinliği duygusu) olmalıdır. Bu bileşenlerin varlığı ile birlikte gruplar duygusal zekâlarını inşa ederek başarı sağlarlar. Böylece duygusal zekâ iş yerinde iki olumlu sonuç yaratır (Druskat & Wolff, 2001: s. 82-83):

- Grup üyelerinin var olan potansiyelini ortaya çıkarmak ve bunun gruba olan etkilerini anlamak,
- Grubun zorluklarla yüzleşme yeteneğini güçlendirmek.

Sonuç olarak, günümüz iş dünyası çalışanlardan sadece bilişsel zekâlarının sağladığı bir yetkinlik değil, duygusal zekâyı da içinde barındıran yeni bir bakış açısı kazanmalarını istemektedir. Daniel Golemanı’nın da dediği gibi *“Önemli olan akıllı olmanın farklı bir yolunu bulmaktır”* (Goleman, 2005: s.10). Bu nedenledir ki, çalışanlarını daha iyi olmaları noktasında destekleyen kurumlar, bir yandan çalışanların kurum kültürünü doğru bir şekilde benimsemelerini sağlarken bir yandan da daha yüksek iş performansı sergilemelerine yardımcı olmaktadır. Bu durum kurumları daha profesyonel hale getirmekte kurum çalışanlarını ise duygusal anlamda daha yetkin kılmaktadır (Baltaş, 2006: s.48).

1.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN GELİşİMİNDE KLASİK VE MODERN YAKLAşIMLAR

Duyguların anlamlandırılmasında Batı düşüncesini temelde iki gelenek oluşturur: Birinci gelenek, duyguları zihinsel aktivitelerin düzensiz kesintileri olarak tanımlamış ve kontrol altına alınmaları gerektiğini savunmuştur. Eğer duygular kontrol edilemezler ise yıkıcı bir potansiyele sahip olabilirler. İkinci gelenek ise, duyguları düzenleyici ve motive edici güçler olarak tanımlar. Buna göre duygular etkililik yaratan, yönlendiren ve bu etkililiği sürdüren süreçlerdir (Salovey & Mayer, 1990: s.185-186).

Duygusal zekâyı kavramsallaştırmada milattan önce başlayıp 19. yy.a kadar yapılan araştırmaların genel olarak birinci geleneğe bağlı olduğunu; 20. yy. ve sonrasında yapılan araştırmaların ise ikinci geleneği benimsediğini söyleyebiliriz.

Platon'a göre duygular yönsüzdür ve duyguların mantık ile yönlendirilmesi gereklidir. (Çakar & Arbak, 2004: s.30). Aristoteles ise akıl ile duyguyu birbiriyle uyumlu bir şekilde işlemesi gereken iki farklı özellik olarak görür. Bu iki özelliğin uyumlu olması ise ölçülü davranmaya bağlıdır (Cafrande.org, 2010, Erişim Tarihi:15.12.2021). Milattan önce 1. yüzyılda yaşayan Publilius Syrus “*Duygularını yönet yoksa onlar seni yönetir*” diyerek duyguların bireylerin davranış ve tutumlarını etkileyebilme gücüne dikkat çekmiştir (Salovey & Mayer, 1990: s.185).

Klasik dönem yaklaşımlarında temel bakış açısı, hayatın doğru ve iyi bir şekilde idame ettirilmesinin sadece aklın ve mantığın kullanımıyla mümkün olacağı yönündedir. Bu fikrin en önemli savunucuları Stoacılar olmakla birlikte Antik Yunandan başlayıp Rönesans'a kadar olan süreçte duyguların muhakkak kontrol altına alınması gerektiği kabul edilmiştir. Bu bakış açısına göre duygular insanların zayıflıklarını göstermektedir. Aklın ve mantığın (bilişsel zekânın) üstünlüğünün en üst seviyede kabul edildiği dönem ise Sanayi Devriminin baş gösterdiği 19. yüzyıldır. Bu dönemde üretimin makinelere dayalı olarak yapılmaya başlaması biçimsel organizasyonların kurulmasına, yüksek bilişsel zekâ fonksiyonlarını içeren teknik beceri ve uzmanlıklara önem verilmesine yol açmıştır. 20. yy. başlarında ilerleyen çağın getirdiği değişim ile yapılan yeni araştırmalar, aklın duygulara mutlak egemen olduğu düşüncesini sorgulamıştır (Robbins 2000; Mayer vd, 2000; Mount, 2000 akt. Çakar & Arbak, 2004: s.24-31).

Duygusal zekâ kavramının 20. yüzyıldaki gelişim süreci aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmaların duygu ve zekânın ayrı birer kavram olduğu noktasından hareketle duygusal zekânın genel zekâyı önemli ölçüde etkileyen bir alt boyut olduğu görülmüştür. Aşağıdaki Tablo 1'de duygusal zekâ kavramının tarihsel gelişimi gösterilmektedir:

Tablo 1. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi

1900-1969 Zekâ ve Duygunun Ayrı Ayrı Değerlendirilmesi	Zekâyı ölçmek için psikolojik testler geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Fransız Psikolog Alfred Binet ilk zekâ testini uyguladı.
1970-1989 Duygusal Zekâyâ İlişkin İlk İşaretler	Psikolog Howard Gardner’ın çoklu zekâ kuramının ortaya çıkışı ile zekânın tek bir boyutunun olmadığı görülmüştür. Duygu ile biliş arasındaki bağlantıların belirlenebilmesi için beyin üzerinde araştırmalar yapıldı.
1990-1993 Duygusal Zekânın Ortaya Çıkması	Zeka kavramına Duygusal zekâ kavramı açısından bakıldı. Psikolog John Mayer ve Sosyal Psikolog Peter Salovey’in yayınladığı makaleler duygusal zekânın kavramsallaştırılmasında önemli rol oynadı.
1994-1997 Duygusal Zekânın Dünyaca Tanınması	Psikolog ve Gazeteci Daniel Goleman’ın “Emotional Intelligence” kitabı uluslar arası en çok satan kitap oldu. EQ terimi ilk kez Time dergisi kapağında yayımlandı.
1998-Günümüz Duygusal Zekânın Kuramsallaşması	Duygusal zekâ kavramının önemi artarak yeni ölçeklerin geliştirilmesi için çalışmalar yapıldı.

Kaynak: ŞAHİN, N. & UZAY, Ş. (2018). “Bağımsız Denetimde Duygusal Zekâ: Bağımsız Denetçiler Üzerine Bir Araştırma”[Elektronik Sürüm]. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi Sayı 20, s553-589.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/mbdd/issue/42789/518315> / 20.12.2021; TONYALI, B. (2020). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Desteğin İş Yaşam Kalitesi ve İş Sonuçlarına Etkisi: Eğitim Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. [Yüksek Lisans Tezi] Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze

Duyguları bilimsel olarak ilk defa konu edinen yapıt Charles Darwin’in 1872 yılında yayınladığı “*The Expression of Emotions in Man and Animals (İnsanlarda ve Hayvanlarda Duyguların İfade Edilmesi)*” kitabıdır. Darwin kitabında duygusal yaşamın biyolojik yönlerini ortaya koymak için çeşitli insan ifadelerinin (şaşkınlık, üzüntü, kızgınlık vb.) hayvansal köklerini inceler (Wikipedia, 2021, Erişim Tarihi: 16.12.2021).

1920 yılında psikolog Edward Thorndike’in “*Intelligence and Its Uses (Zekâ ve Kullanım Alanları)*” adlı makalesi zekâ kavramını derinlemesine incelemiş ve bu çalışma duygusal zekâ kavramının da oluşmasında başlangıç noktası olmuştur. Thorndike makalesinde zekânın üç ayrı türü olduğunu belirtmiştir. Buna göre (Seal, 2006: s.33):

- Fikirleri anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlanan *soyut (skolastik) zekâ*,

- Somut nesneleri algılama ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanan *mekanik (görsel-uzamsal) zekâ*,
- Başkalarını anlama, insanları yönetme ve sosyal bağlamlarda akıllıca hareket etme yeteneği olarak tanımlanan *sosyal (pratik) zekâ*.

Yapılan erken dönem çalışmalar, bireye yönelik sosyal olarak yeterli davranışı tanımaya, değerlendirmeye odaklandığı ve psikologların sosyal zekâyı ölçme girişimleri başarısız olduğu için daha çok soyut zekâyı incelemeye yönelik yapılmıştır (Seal, 2006: s.33; Bar-on, 2006: s.13).

1935 yılında psikolog ve yazar Edgar Doll, “*A Genetic Scale Of Social Maturity (Genetik Bir Sosyal Olgunluk Ölçeği)*” makalesiyle çocukların sosyal zekâ davranışını ölçmeye yarayan ilk testi geliştirdi. Buna göre çocuğun genetik yaşı doğrultusunda sosyal yeterliliğini ölçmeye uygun bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçek bebeklikten yetişkinliğe kadar sosyal yeterlilik yönünden normal gelişimin standart bir ölçüsünü bulmayı, zihinsel yetersizlik, bozukluk ve uyumsuzluk gibi anormal durumları çözümlemekte kullanılabilecek bir gelişim programı ile ebeveyn ve çocuk eğitiminde standart bir kılavuz oluşturmayı amaçlamıştır (Doll, 1935: s.180-181).

Thorndike ve Doll’dan etkilenen psikolog David Wechsler aynı test derecelerine sahip bireyler üzerinde yapılan zekâ testi uygulamalarının sürekli eksik sonuçlar vermesindeki asıl sebebin testlerdeki içerik eksikliğinden kaynaklandığını savunmuştur. Wechsler’ e göre, zekâ testleri, zekâyâ yönelik davranışların sadece bir kısmını içermektedir. Entelektüel faktörler tarafından belirlenen sözel yetenek, sosyal akıl yürütme, aritmetik ve diğer yetenekler zekâyâ yönelik davranışların her yönünü oluşturmamaktadır. Bu nedenle testlerin sonucunda ortaya çıkan bireyin uyum sağlama kapasitelerindeki farklılıkların temel nedeni her birinin zekâsındaki entelektüel olmayan faktörlerin farklılıklarıdır. Entelektüel olmayan bu faktörler ise bireye yönelik tüm duygusal ve çağrışımsal yetenekleri ifade eder. Eğer zekâyı bir bütün olarak ölçmeyi hedefleyen zekâ testleri yapılmak isteniyorsa bu testler entelektüel olmayan bu faktörleri de içermelidir. Böylece entelektüel faktörlerin yanı sıra entelektüel olmayanları da ölçmesi gerçek hayatta zekâyâ yönelik davranışa karşılık gelen tutumu daha net gösterecektir (Wechsler, 1943: s. 101-103).

1955 yılında psikoterapist Albert Ellis oluşturduğu Akılcı-Duygusal Terapi Teorisi ile bireylerin hem mantıklı hem de duygusal olabildiğini ve bunun düşünce ve duyguların birbirleriyle iç içe olmasından kaynaklandığını savunur (Karahan & Sardoğan, 1994: s.111-112).

1980’lı yıllara gelindiğinde zekâya başka bir temel oluşturan araştırmacının Harvard Üniversitesi’nden psikolog Howard Gardner olduğu görülür. Gardner 1983 yılında yayımladığı “*Frames of Mind (Zihin Çerçeveleri)*” kitabı ile zekânın tanımının yapılabilmesi için öncelikle zekânın ne olduğunu gösteren birtakım unsurların belirlenmesi gerektiğini savunur (Gardner, 2003: s.4). Gardner kitabında zekâyı üç şekilde tanımlar (Güler & Tat, 2010: s.348):

- Birden fazla kültürde değerli kabul edilen bir ürünü oluşturma yeteneği,
- Problemlere karşı etkin çözümler bulma yeteneği,
- Karmaşık yapıli sorunları keşfetme yeteneğidir.

Geleneksel zekâ yaklaşımından farklı olarak çoklu zekâ yaklaşımı bireyin birden çok zekâ türüne sahip olabileceğine ve bireyin sahip olduğu zekâ türünü tanıması ve geliştirmesi gerektiğine vurgu yapar (Güler & Tat, 2010: s.336).

Gardner kitabında ise 8 zekâ türünden bahseder. Bu bağlamda bireyin nesnelere dayalı olarak görsel (uzamsal) zekâ, bedensel ve duyu/devinimsel zekâ, doğa zekâsı, mantıksal (matematiksel) zekâsı vardır. Birey nesnelere bağımsız olarak sözel/dilbilimsel zekâyı, müzikal/ritmik zekâyı sahip olabilir. Sosyal/bireyler arası zekâ ve öze dönük/bireysel zekâ ise bireyin bir bütün olarak kişisel zekâsının birer parçasıdır (Güler & Tat, 2010: s.349). Bu bilgidir hareketle çoklu zekâ teorisinde kişisel zekâ sınıflandırması, duygusal zekâ kavramının tanımlanmasında bir başlangıç noktası olarak kabul edilebilir çünkü duygusal zekâ bireyin hem kendi duygularını hem de bireyler arası ilişkilerde çevresindekilerin duygularını anlamlandırmayı ifade eder.

1990’lı yıllara gelindiğinde Yale Üniversitesinden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesinden John D. Mayer, duygusal zekâ kavramını ilk kez kullanarak bu kavramın genel zekâyı büyük oranda etkileyen bir alt boyut olduğunu ifade ederler. Onlara göre genel zekâ, birçok ilgili zihinsel yetenek grubunu içeren

çatı kavramdır ve çoğunlukla mantıksal bilgi işlemeye odaklanır. Duygusal zekâ boyutu ise duygularla ilgilidir. Bu nedenle Salovey ve Mayer başta olmak üzere birçok araştırmacı duygusal zekâyı duygulara odaklandığı için sıcak zekâ grubuna; genel zekâyı ise mantıksal işlemlere odaklandığı için soğuk zekâ grubuna dâhil ederler (Mayer vd. 1999: s.268).

Sonuç olarak, Salovey ve Mayer'in duygusal zekâyı kavramsallaştırmak adına açmış olduğu ufku, başta Daniel Goleman olmak üzere birçok yazar geliştirmiştir. Duygusal zekânın popülerleşmesinde Daniel Goleman'ın yazmış olduğu kitaplar insanların zekâya bakış açılarını değiştirmiş; 1998 yılında yazmış olduğu *“İşbaşında Duygusal Zekâ”* kitabı ise iş dünyasında yeni bir yönetim ve karar verme sürecinin oluşabileceği düşüncesini ortaya çıkarmıştır.

1.4. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Duygusal zekâ genel zekânın bir boyutu olmakla birlikte temel amacı duygular ile aklın nasıl etkili şekilde bir arada kullanılabileceğini göstermektir. Çünkü duygusal zekânın etkili kullanımı, sahip olduğumuz duyguların bizi ne kadar zeki kıldığına bağlıdır (Keskin vd. 2016: s.59). Bu bağlamda duygu ile akıl arasındaki bu ilişkiyi anlamlandırmaya ve duygusal zekâyı geliştirmeye yönelik birçok zekâ modelleri ortaya atılmıştır. Bunları yetenek tabanlı ve karma modeller olarak ikiye ayırabiliriz. Duygusal zekâ kavramının ilk tanımlayıcıları olan Salovey ve Mayer yaptıkları çalışmalarda duygusal zekâyı duygular aracılığıyla mantık yürütme potansiyelini artıran bir yetenekler bütünü olarak kabul ederler (Çakar & Arbak, 2004: s.34). Salovey ve Mayer'in yetenek tabanlı modelin aksine karma modeller ise duygusal zekâyı bilişsel, duygusal, motivasyonel yapıların bütünü şeklinde tanımlar ve duygusal zekânın bireyin sosyal becerileri ve tutumlarıyla ilişkili olduğunu savunur (Van Rooy vd. 2005: s.690).

1.4.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli

Mayer ve Salovey'e göre *“Zekâ, nesneler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları görme, parçaları analiz edebilme, bireylerin bir bütün olarak ilişkilerini*

takdir edebilme ve genel olarak içerik alanları içinde geçerli bir şekilde akıl yürütebilme kapasitesidir.” Zekânın bir alt kümesi olarak duygusal zekâ ise Mayer ve Salovey’e göre sosyal zekânın bir uzantısıdır. Sosyal zekâyı ilk kez tanımlayan Amerikalı psikolog E. L. Thorndike sosyal zekâ kavramını “insan ilişkilerinde akıllıca hareket etme yeteneği” olarak ifade etmiş ve bu kavramı diğer zekâ türlerinden ayıştırmıştır. Bireyin sahip olduğu sosyal becerilerin bir sonucu olan sosyal zekâsı bireyin iç dünyasına da etki edebildiği için bireyin kendini anlama ve yönetme yeteneğini de içerebilir (Salovey & Mayer, 1990: s. 187-189). Bireyin iç dünyasının dış dünyaya yansımaları olan duygular ise ilişkiler bağlamında ortaya çıkar ve sahip olunan duygusal bilginin bir sonucudur. Mayer ve Salovey’in oluşturduğu duygusal zekâ modelinin de temelinde duyguların ilişkiler hakkında bilgi içerdiği fikri yer alır. Salovey ve Mayer’in duygusal zekâ kuramı, duyguların bireyin içsel dünyası ya da dış dünya ile ilgili belirli ilişkiye yönelik bir tutumu ifade ettiğini vurgular (Mayer vd. 2001 s.133). Bu doğrultuda Salovey ve Mayer’e göre duygusal zekâ: “Duygusal zekâ, sırasıyla, duyguların anlamlarını ve aralarındaki ilişkileri tanıma, bunları akıl yürütme ve problem çözmede bir temel olarak kullanma becerisidir ve bilişsel aktiviteleri geliştirmek için duyguları kullanmayı içerir” (Mayer vd. 2001: s. 233-234).

Salovey, Mayer ve Caruso’nun 1999 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında şu üç ölçütün duygusal zekâyı genel zekânın bir türü yaptığını belirtirler. Buna göre (Mayer vd. 1999: s. 269):

- Duygusal zekâ, bireyin tutumlarından ziyade zihinsel bir performansı içermelidir.
- Duygusal zekâ, diğer zekâ türleri tarafından da ifade edilen zihinsel yeteneklerle yakından ilişkili olmalı ancak onlardan farklı yetenekleri içermelidir.
- Duygusal zekâ, yaş, deneyim vb. gibi unsurlar ile sürekli geliştirilebilir.

Salovey ve Mayer’in duygusal zekâ modelinde yetenek önemli bir unsurdur. Bu modelde, bireyin duygusal zekâyı doğru şekilde kullanabilmesi için dört basamaklı bir yetenek serisine sahip olması gerekir. Buna göre en alt seviyede duyguyu algılamak ve değerlendirmek yer alırken ikinci seviyede duyguyu zihinsel

bir fonksiyon olarak kullanarak duyguları birbirine ve diğer tutumlara karşı tartmak yer alır. Üçüncü seviyede ise duyguların anlamlandırılması ve akıl yürütme yoluyla muhakemesi yer alır. Son seviye ise duyguların doğru bir tutum sergilemek için yönlendirilmesini ve düzenlenmesini içerir (Mayer vd. 1999: s. 270). Tablo 2’de Salovey ve Mayer’in yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin bölümleri gösterilmektedir:

Tablo 2: Mayer ve Salovey’in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

Bölüm	Yetenek
Bölüm 1: Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	- Kendi duygularını anlama ve ifade etme. - Başkaların duygularını anlama ve ifade etme. - Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi. - Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.
Bölüm 2: Duyguların Kullanımı	- Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. - Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur. - Duygusal durumlar problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.
Bölüm 3: Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	- Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak. - Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak. - Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak. - Duygular arasındaki geçişleri anlamak.
Bölüm 4: Duyguları Yönetme / Düzenleme	- Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak. - Duyguları düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek veya birleştirmek. - Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.

Kaynak: DOĞAN, S. & ŞAHİN, F. (2007). “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış.” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.239 <https://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/4376/59946> / 06.11.2021

İlk bölüm olan *duyguların algılanması*, bireyin sahip olduğu duyguları ifade etmesine ortam hazırlayan yetenekleri içerir. Bu yetenek sayesinde birey, kendisinin ve başkalarının duygularını tanımlamayı, başkalarına karşı da duygularını ifade etmeyi başarır. İkinci bölüm olan *duyguların kullanımı* sahip olunan yetenekler ile duyguları çeşitli yönlerden kıyaslamayı sağlarken aynı zamanda duygulardaki herhangi bir değişimin problem çözmeyi kolaylaştırmasını ifade eder. Üçüncü bölüm ise *duyguları anlama ve muhakeme etme*dir. Bu bölüm duyguların karmaşık anlamlarını çözerek duygulara yönelik yeni bakış açılarını oluşturacak yetenekleri

sahiplenmeyi ifade eder. *Duyguları yönetme ve düzenleme* olan dördüncü bölüm ise sosyal hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmak için duyguları gerekli şekilde yönlendirmeyi ve düzenlemeyi içerir (Khalili, 2012: s. 361). Buna göre bölüm bir, üç ve dört duygular hakkında akıl yürütmeyi; bölüm iki ise akıl yürütmeyi geliştirmek için duyguları kullanmayı içermektedir (Mayer vd. 2001: s.234).

1.4.2. Ruwen Bar-On Modeli

Bar-On'a göre *“Duygusal zekâ, birbiriyle ilişkili sosyal ve duygusal yeterliliklerin ve becerilerin bir bütünüdür”* (Bar-on, 2006: s. 14). Bar-On'un duygusal zekâ modeli ise, başarıyı bir süreç olarak gören, başarıya ulaşmada sarf edilen performansı ve bu süreci önemseyen karma bir modeldir. Bu sürecin önemsenmesi bireyin duygusal zekasının zaman içinde eğitim, programlama, terapi vb. faktörler ile geliştirilmesini mümkün kılar. Bu model, bireyin tüm bu sürecinde kendini tanıma, anlama, ifade etme, farkında olma, başkalarıyla ilişki kurma ve güçlü duygularla başa çıkma yeteneği gibi birtakım duygusal ve sosyal yeteneğine odaklanır (Stys & Brown, 2004: s. 11).

Tablo 3'te Bar-On'un Duygusal Katsayı Envanteri yer almaktadır. Bu model, bireyin çevresel sorunlara karşı başarılı olma yeteneğini ölçmek için tasarlanmıştır (Stys & Brown, 2004: s. 12). Modele göre duygusal zekâ öncelikle bireylerin kendilerini ne düzeyde doğru algıladıklarını gösterir. Buna dayanarak kişiler arası ilişkilerde ve çevreye yönelik herhangi bir durumda tutumumuzu belirleyen birbiriyle ilişkili duygusal ve sosyal yetkinliklerin bir bölümünü göstermektedir. Bu yetkinliklere sahip olan birey kendisinin, duygularının, çevresinin farkındadır ve kendisini doğru bir şekilde ifade etmede güçlü bir içsel yeteneğe sahiptir. Bu yeteneklerin kazanılması ve devamlılığının artırılması için *“duygularımızı bize karşı değil bizim için çalışacak şekilde yönetmemiz”* gerekmektedir (Bar-On, 2006: s.14). Sonuç olarak, duygusal zekâları yüksek bireylerin farkındalıkları hem kendileri hem de başkaları için duyguların etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayarak hayattaki genel başarıya katkı sağlayacaktır (Salovey & Mayer, 1993: s.440).

Tablo 3. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli (Duygusal Katsayı Envanteri)

Duygusal Katsayı (EQ) Ölçekleri	Her Bir Ölçek Tarafından Değerlendirilen EQ Yetkinlikleri ve Becerileri
İçsel Özsaygı Duygusal Öz Farkındalık Atılganlık Bağımsızlık Kendini Gerçekleştirme	Kendini Tanıma ve Kendini İfade Etme: Kendini doğru algılamak, anlamak ve kabul etmek Duygularının farkında olmak ve anlamak Duygularını ve kendini etkili ve yapıcı bir şekilde ifade etmek Kendine güvenen ve başkalarına duygusal bağımlılıktan arınmış olmak Kişisel hedeflere ulaşmak ve potansiyelini gerçekleştirmek için çabalamak
Dışsal Empati Sosyal sorumluluk Kişilerarası İlişki	Sosyal Farkındalık ve Kişilerarası İlişki: Bашkalarının nasıl hissettiğinin farkında olmak ve anlamak Kendi sosyal grubuyla özdeşleşmek ve başkalarıyla işbirliği yapmak Karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurmak ve başkalarıyla iyi ilişkiler kurmak
Stres Yönetimi Stres Toleransı Dürtü Kontrolü	Duygusal Yönetim ve Düzenleme: Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetmek Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde kontrol etmek
Uyarlanabilirlik Gerçeklik testi Esneklik Problem çözme	Yönetimin Değişimi Kişinin duygularını ve düşüncesini dış gerçeklikle nesnel olarak doğrulamak Duygularını ve düşüncelerini yeni durumlara uyarlamak ve ayarlamak Kişisel ve kişilerarası nitelikteki sorunları etkili bir şekilde çözmek
Genel Durum İyimserlik Mutluluk	Kendini Motive Etme: Olumlu olmak ve hayatın daha parlak tarafına bakmak Kendinden, başkalarından ve genel olarak yaşamdan memnun hissetmek

Kaynak: BAR-ON, R. (2006). "The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence (ESI)" Psicothema 2006. Sayı 18, s. 13-25. <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf> / 06.02.2021

1.4.3. Daniel Goleman Modeli

Mayer ve Salovey'in çalışmalarından ilham alarak duygusal zekâ kavramını geniş kitlelere ulaştıran psikolog ve gazeteci Daniel Goleman duygusal zekâ ile ilgili yaptığı çalışmaların ana temasının "*hayatın en karmaşık anlarını ve çevremizdeki dünyayı anlaşılır kılmak*" olduğunu belirtmiştir. Hedef ise "*duyguları zekâ ile birleştirmenin ne anlama geldiğini ve nasıl olabileceğini anlamaktır*" (Goleman, 2007: s. 23). Goleman'a göre bireyin bilişsel ve duygusal olmak üzere iki zekâsı vardır. Yaşamın nasıl sürdürüleceği bu iki zekâ tarafından belirlenir. Akıl, duygusal zekânın doğru şekilde kullanılmasıyla etkin çalışmış olur (Goleman, 2007: s.57). Çünkü duyguları kullanmaya yönelik yetenek geliştirilmesi hem aklın hem de diğer yeteneklerin ne kadar iyi kullanılabileceğini belirler (Goleman, 2007: s.65). Bu bağlamda Goleman, duygusal yeteneklerin kullanılmasında önemli bir etken olarak

gördüğü duygusal zekâyı şöyle tanımlar: “*Kendini harekete geçirme, istikrarlı bir şekilde yoluna devam etme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme...*” (Goleman, 2007: s.62).

Daniel Goleman’ın duygusal zekâ modeli ise birbiriyle bağlantılı beş bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan öz bilinç, özdenetim ve motivasyon bireyin kişisel yönetimini; empati ve sosyal beceriler ise bireyin kişiler arası yönetimini içerir (Keskin vd. 2016; s.63). Daniel Goleman’ın duygusal zekâ modeli, performansa ve kurumsal liderliğe odaklanarak duygularını etkin kullanan bireyleri ortalama performans gösteren bireylerden ayırmayı hedefler (Goleman, 2007: s.12). Bireyin duygusal zekâsını etkin kullanması aşağıda sayılan yetileri öğrenme potansiyellerini belirlerken duygusal zekânın bir gerekliliği olarak duygusal yeterlilik bu potansiyelin ne kadarını işbaşında sergilediğini gösterir (Goleman, 2007: s.15).

Goleman’ın modeline göre duygusal zekânın bileşenleri şunlardır (Goleman, 2004: s. 4; Goleman, 2005: s.394):

- Bireyin güçlü ve zayıf yönlerini, sahip olduğu değerleri ve başkaları üzerindeki yaratmış olduğu etkiyi bilmesini ifade eden *öz bilinç*,
- Sahip olduğu yıkıcı arzuları kontrol etme ve daha doğru şekilde yönlendirmeyi ifade eden *öz denetim*,
- Bizi başarıya yönlendirecek ve gelişmek için sürekli çaba sarf etmemizi sağlayacak güçlü tutkunun bir ifadesi olarak *motivasyon*,
- Bireyin kendisini diğer insanların yerine koyarak onların duygularını anlamak ve onlarla uyumlu olmanın bir ifadesi olarak *empati*,
- Doğru iletişim kanalları oluşturarak istenilen etkileşimin ve sosyal durumların yaratılmasını ifade eden *sosyal beceriler*.

Öz bilinç, duygusal zekânın ilk bileşeni olmakla birlikte bireyin duygularını, olumlu ve olumsuz yönlerini, gereksinimlerini ve dürtülerini doğru bir biçimde anlamasını ifade eder. Öz bilinç sahibi olmak bireyin kendisine ve başkalarına karşı dürüst olmasını gerektirir. Bu bağlamda öz bilinci yüksek kişiler duygularının kendilerini, çevresindekileri ve işteki verimliliğini ne düzeyde etkilediğinin

bilincindedir. Sonuç olarak öz bilinç, bir kişinin değerlerini ve hedeflerini anlaması ve bu yönde hareket etmesi demektir (Goleman, 2004: s. 4).

Sürekli bir iç konuşma gibi olan öz denetim ise bireyi duygularının tutsağı olmaktan kurtaran duygusal zekâ bileşenidir. Güçlü bir öz denetimin işaretleri ise şunlardır (Goleman, 2004: s. 6):

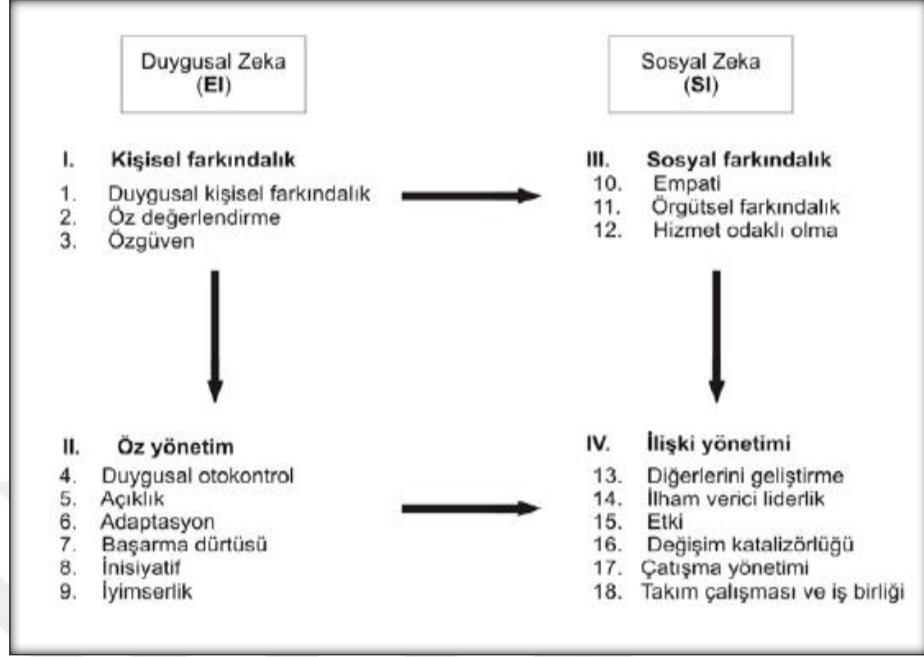
- İnce düşünme eğilimi,
- Belirsizlik durumlarında sakinlik,
- Değişim ve bütünlük,
- Dürtüsel istekleri dizginleme yeteneğidir.

Duygusal zekânın önemli bir boyutu da motivasyondur. Motivasyon bireyleri amaçlara ulaşmak için daha yüksek performans göstermeye yönlendirir. İş hayatında motivasyonu yüksek bireyler daha fazla sorumluluk alma ve başarı elde etme eğilimindedir. Örgüt içinde olumlu yönde motivasyon sağlandığında çalışanlar arasındaki çatışmalar da azalacaktır. Böylece örgütsel amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır (Ergun Özler, 2013: s.129).

Duygusal zekânın ilk üç bileşeni bireyin kendisini yönetme; empati ve sosyal beceri ise bireyin çevresiyle ilişkilerini yönetme becerisiyle ilişkilidir. Empati doğru kararlar alma sürecinde başkalarının duygularını da diğer faktörlerle birlikte düşünerek değerlendirmek anlamına gelir. Sosyal beceri ise, duygusal zekânın diğer boyutlarının sonucu olarak diğer tüm bileşenlerin bir arada kullanılmasını sağlar (Goleman, 2004: s. 8-10).

Goleman duygusal zekânın geniş kitlelere ulaştırılmasında önemli bir isimdir. Yazmış olduğu kitaplar başta eğitim olmak üzere gündelik yaşam ve iş dünyasındaki uygulamalarda da önemli bir kılavuz olmuştur. Duygusal zekâ kavramının geliştirilmesi ve ölçeklendirilmesi adına 2006 yılında Goleman, Boyatzis ve Mckee, iki genel boyut, dört alt küme ve on sekiz yetkinlik sınıflamasından oluşan *Sosyal-Duygusal Zekâ Yetkinlik Modelini* oluşturmuşlardır. Bu modele göre iş yaşamında başarı elde etmek yüksek veya etkili performansa sahip bireyin kendisi (duygusal zekâ) ve başkaları hakkında (sosyal zekâ) sahip olduğu duyguları algılama ve kullanma yeteneğine bağlıdır (Edizler, 2010: s.2975). Tablo 4'te duygusal-sosyal yetkinlik modelinin bileşenleri gösterilmektedir:

Tablo 4. Duygusal-Sosyal Yetkinlik Modeli



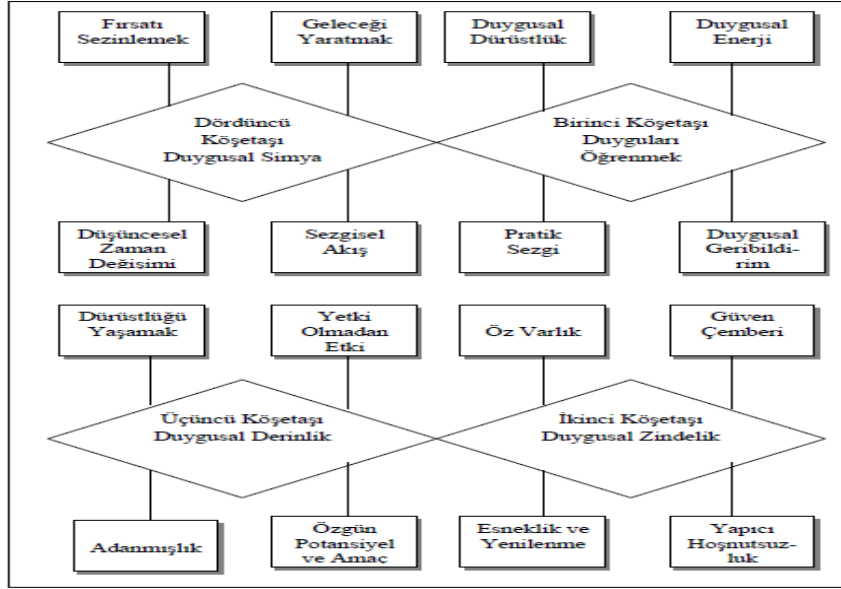
Kaynak: EDİZLER, G. (2010) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri” Journal of Yasar University, 18(5) 2970-2984.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/jyasar/issue/19130/202999> / 06.11.2021

1.4.4. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf modeli, birçok farklı yeteneği bir arada kullandığı için Bar-on ve Goleman modelleri gibi karma bir modeldir. Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı özellikle örgütsel bağlamda ele almış ve liderlik ile ilişkisine odaklanmıştır (Keskin vd. 2016; s. 66). *Duygusal Zekânın 4 Köşe Taşı* adını verdikleri bu model, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyayı içeren dört unsurdan oluşmaktadır. Bu modele göre *duyguları öğrenmek* duygusal bilgi birikimini oluşturmakla başlar. Duygusal bilgi kişinin kendi duygusal potansiyelinin farkında olarak ilişkilerinde duygularını kullanmasını ifade eder. Buna sahip olabilmek duyguları tarafsız bir şekilde algılayabilmeye bağlıdır. *Duygusal zindelik* ise bireyin gerek içsel gerek kişiler arası ilişkilerinde dinamik bir bakış açısı geliştirmesini ve yüksek algı seviyesini ifade eder. Duygusal olarak zinde olan bir birey her duruma farklı fikirle yaklaşabilir. *Duygusal derinlik* bireyin içsel potansiyelinin farkında olarak bir amaç belirlemesi ve buna amaca kendini adanmasıdır. *Duygusal simya* ise duygusal zekânın yaratıcılık yönüne vurgu yaparak

duyguları değişime adapte etmeyi ve zorluklara karşı doğru karar almayı hedefler (Keskin vd. 2016: s. 66-67). Tablo 5 bu modelin unsurlarını göstermektedir:

Tablo 5. Cooper & Sawaf Duygusal Zekâ Modeli (Dört Köşe Taşı Modeli)



Kaynak: KAVCAR, B. (2011) “Duygusal Zekâ İle Akademik Başarı ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği” [Doktora Tezi] Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Sonuç olarak, Mayer ve Salovey araştırmalarında duygu ve bilişsel zekâ arasındaki ilgiye odaklanırken Bar-On, performans ve refah üzerindeki duygusal zekâ etkilerine odaklanmıştır (Khalili, 2012: s.360). Cooper ve Sawaf modeli de Bar-on gibi sadece bilişsel yeteneklere değil; gelecek yaratmak, refah vb. gibi bilişsel yetenek dışındaki kavramlara da odaklandığı için karma bir modeldir (Çakar & Arbak, 2004: s.40-41). Goleman ise duygusal zekânın kişilik özellikleriyle ilişkisine vurgu yapmıştır (Khalili, 2012: s.360). Goleman’ın modeli Mayer ve Salovey’in modelini esas alsa da bilişsel yetenekleri (bireyin duygularının farkındalığı) ve diğer özellikleri (bireyin içsel motivasyonu) içeren bir karma model olmasıyla ondan ayrılır. Mayer ve Salovey’in modeli EQ içeren yetenekleri ölçmeye odaklandığından EQ’nun örgütsel konular ve liderlik üzerindeki etkisine odaklanmamıştır (Çakar & Arbak, 2004: s.40-41).

1.5. DUYGUSAL ZEKÂNIN BOYUTLARI

Duygusal zekâyı tanımlamaya yönelik çalışmalarda, duygusal zekâ çeşitli boyutlar çerçevesinde incelenmiştir. Duygusal zekâ modellerine baktığımızda duygusal zekânın boyutlarının bireyin kişisel (içsel) durumlara ve kişiler arası ilişkilere yönelik tutumlarını şekillendiren unsurlar olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ modellerinde genel olarak aynı anlamları ifade eden bu boyutları Daniel Goleman'ın sınıflandırmasından hareketle açıkladığımızda bireyin duygusal zekâsının beş temel boyutu vardır. Bunlar öz bilinç, öz denetim, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir. Bu boyutları içerikleri yönünden ikili bir şekilde sınıflandırdığımızda öz bilinç, öz denetim ve motivasyonun bireyin özellikle içsel yönüne etki ettiği için EQ'nun kişisel boyutuyla; empati ve sosyal becerilerin ise bireyin dışsal durumlarıyla ilgili olduğundan EQ'nun kişiler arası boyutuyla ilişkili olduğunu söyleyebiliriz.

1.5.1. Öz Bilinç

Birey için kendi yeteneklerinin, özelliklerinin farkında olması ve duygusal olarak zayıf ve güçlü yönlerini bilerek hareket etmesidir. Öz bilincin temelinde duygusal farkındalık, kendini doğru değerlendirme ve özgüven yetileri vardır (Titrek, 2007: s.94). Özellikle stresli bir durumda kalındığında dengeli davranmayı ifade eder (Goleman, 2005: s. 112). Öz bilinç kişinin değerlerini, hedeflerini anlayabilmesi ve kendini gerçekçi bir şekilde değerlendirmesidir. Öz bilinci yüksek bireyler, duygularını doğru ve açık bir şekilde ifade edebilirler. (Goleman, 2004: s. 4-5). Öz bilinçli bireyler yani kendi ruh hallerinin farkında olan bireyler özerk, özgüvenli, psikolojik açıdan sağlıklı ve olumlu bir bakış açısına sahip kişilerdir (Goleman, 2007: s.79).

1.5.2. Öz Denetim

Duygusal zekânın ikinci bileşeni olan öz denetim, bireyin var olan duygularını kontrol altına alarak dengeli bir şekilde davranmasıdır. Bu kontrollü davranış duyguları ötelemeyi ifade etmez çünkü her duygunun kendine göre bir önemi vardır. (Goleman, 2007: s.89). Öz denetim, bireyin duygularını dengeli ve mevcut duruma uygun bir şekilde ifade etmesini, olaylara karşı yapıcı ve makbul çözümler üretmesini ifade eder (Delice & Günbeyi, 2013: s. 214). Aristoteles’in de dediği gibi “*Makbul olan uygundur*” (Goleman, 2007: s.89). Öz denetimin temelinde beş yeterlilik vardır. Bunlar kendini kontrol, güvenilirlik, uyumlu olma, yenilikçilik ve vicdanlı olma halidir (Titrek, 2007: s.96). Yönetim sürecinde ise bir lider için öz denetimin önemli üç sonucu vardır. İlk olarak, öz denetimi yüksek olan bir lider örgüt içinde güven ve adalet ortamı yaratarak iç çatışmaların azaltılmasına ve verimliliğin artmasına sebep olur. İkinci olarak, duygularını doğru şekilde değerlendiren lider değişime uyum sağlayarak herhangi farklı bir durumda paniğe kapılmadan işi sonuçlandırır. Üçüncü olarak, öz denetime sahip liderin bir olaya karşı gösterdiği olumlu bakış açısı takipçilerine aktararak örgütteki iyi niyet ortamı pekiştirilir (Goleman, 2004: s.6-7).

1.5.3. Motivasyon

Motivasyon, bireyin belli bir amacı gerçekleştirmek için duruma yönelik davranış ve çaba göstermesidir. Motivasyon, bireylerin beklentilerinden, ihtiyaçlarından, amaçlarından, bu amaçları elde etmek için sergiledikleri performanstan ve bu performansa yönelik dışarıdan aldıkları geribildirimden oluşur (Koçel, 2020: s.637). Weisinger’e göre (1998) duygusal anlamda motivasyon, duyguları hedefe ulaşmada bir araç olarak kullanarak bir işi başlatmak ve bitirmektir. Bu türden bir motivasyonun oluşmasındaki en büyük etken, bireyin duygu ve düşüncelerini destekleyici bir çevreye sahip olması ve bu doğrultuda dışarıdan aldığı tüm mesajlardır (Titrek, 2007: s.101).

1.5.4. Empati

Empati, bireyin kendi dürtüleri ve duygularına kapılmadan özellikle kişiler arası ilişkilerde kendini başkalarının yerine koyabilmesidir. Salovey ve Mayer'e (1990) göre empati, kişinin başkasının duygularını algılaması ve bu duyguları kendi başına yeniden deneyimleme yeteneğidir (Salovey & Mayer, 1990:s. 194). Empati üç temel öğeden oluşmaktadır (Delice & Günbeyi, 2013: s. 214):

- Olaylara başkasının gözünden bakabilmek,
- Başkalarının duygu ve düşüncelerini anlayabilmek,
- Diğer insanları anladığını onlara ifade edilebilmek.

Liderliğin temel bir bileşeni olan empatinin önemi, küreselleşmenin hızıyla doğru orantılı olarak artmıştır. Ekip olarak çalışmanın yaygınlaşması ve yetenekli kişiye olan ihtiyacın artmasıyla empatinin de kişiler arası ilişkilerde ve iletişimde kullanımı zorunlu hale gelmiştir çünkü bir ekibin lideri, ekibindeki herkesin bakış açılarını algılayabildiği sürece daha başarılıdır. Empati duygusu yüksek liderler küreselleşmeyle birlikte değişim gösteren kültürel, etnik farklılıkların varlığı ve önemi hakkında daha yüksek algıya sahiptirler (Goleman, 2004: s.8-9).

1.5.5. Sosyal Beceriler

Sosyal beceriler, önemli şeylerin tek başına yapılmayacağı gerçeğinden hareketle bir amaca yönelik oluşturulan bilinçli, mevcut duruma uygun ilişkiler ağıdır. Sosyal açıdan yetenekli insanlar, geniş bir tanıdık çevresine sahip olmayı önemsediklerinden birçok farklı insanla ortak bir zeminde buluşabilirler. Yönetim sürecinde liderin de görevi diğer insanlar aracılığıyla işi halletmek olduğundan sosyal beceri, önemli bir liderlik yeteneği olarak kabul edilmektedir. Çünkü sosyal beceri, liderlerin duygusal zekâlarını uygulamada göstermelerine olanak sağlar (Goleman, 2004: s.9-10).

1.6. DUYGUSAL ZEKÂNIN YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDAKİ ÖNEMİ

Duygusal zekâ, bireyin karşılaştığı duyguları tanıma, çevresindekilerinin duygularını anlama ve bu doğrultuda elde ettiği duygusal verileri yönetebilme yetkinliği olarak tanımlanabilir (Robbins & Judge, 2019: s.113).

Duyguların hayatın her alanında önemli bir yer aldığı ve gerek kişisel gerek kişiler arası ilişkilerde, iş ve karar alma süreçlerinde etkili bir unsur olduğu görülmektedir. Duyguların bu önemine rağmen yakın zamana kadar örgütsel davranış içerisinde duygulara çok az yer verilmiştir. Bu durumun temelde iki nedeni vardır (Robbins & Judge, 2019: s.100):

- *Yakın zamana kadar iş yapma şeklinin duyguları baskılamayı gerektirmesi:* Liderler duyguların etkili birer unsur olduğunu bilmelerine rağmen iyi bir işletmenin mantıklı olması gerektiği düşüncesini benimseyerek duygusuz kuruluşlar yaratmaya çalışmışlardır. Bu liderlere göre iş yerinde endişe, korku, öfke, nefret, keyif, üzüntü vb. duyguların gösterilmesi mantık dışı olarak kabul edilir.
- *Duyguların her türünün yıkıcı olduğu düşüncesi:* Araştırmacılar özellikle öfke, nefret, stres vb. güçlü olumsuz duyguların çalışanların verimli iş yapma yetilerine zarar verdiğini savunmaktadır.

İş yerlerinde duygusal davranışların fazlalığına rağmen bu konudaki araştırmalar şu iki alanla sınırlı kalmıştır (Ashforth & Humphrey, 1995; 98):

- İş yerinde sınırlı ve genel durumlarda duyguların rolü (Örn: iş memnuniyeti, stres, işe bağlılığın belirli yönleri vb.)
- Örgütsel değişim, rol geçişleri ve gruplar arası çatışma gibi kritik olaylarda duyguların rolü.

Anlaşılabileceği üzere yakın zamana kadar örgütlerde yalnızca sınırlı bir duygusal ifade özgürlüğü kabul görmüştür. Bir çalışan için her an yaşayabileceği korku, kaygı, öfke, stres vb. durumlar sınırlı koşullar dışında (özellikle üstten asta olacak şekilde) pek kabul görmez (Ashforth & Humphrey, 1995; 104). Ancak duygusal zekâ kavramı birçok alanda olduğu gibi yönetim ve organizasyon alanında da üzerinde

önemle durulması gereken bir konudur. Çünkü küreselleşen dünyada değişen iş koşulları farklı bir bakışı açısı gerektirmekte bireyler arası etkileşim ve iletişim birçok işin temelini oluşturduğundan duygusal zekâ da büyük oranda iş performansını ve iş çıktısını etkilemektedir. Duygusal zekânın etkin bir şekilde yönetim sürecinde ve iş yerlerinde kullanılması çalışanların duygularını performansa yönlendirme yeteneğini olumlu yönde etkiler. Yüksek EQ'ya sahip bir lider olumlu duyguları yüksek performansa dönüştürmek için yönlendirebilirken olumsuz duyguları da performans hedeflerini gerçekleştirmek için doğru şekilde yönlendirebilir (Law vd, 2004: s.486).

Wong ve Law'ın duygusal zekâyla ilgili çalışmaları özellikle liderlik ve yönetim sürecine odaklanmıştır. Bu iki araştırmacı, duygusal zekânın liderin ve takipçilerinin iş çıktısı üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar yaparak duygusal zekâ ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Wong ve Law'a göre *“Duygusal zekâ, bireylerin duygularla başa çıkmak için sahip olduğu birbiriyle ilişkili yetenekler seti iken duygusal emek, organizasyonlar tarafından dayatılan duyguyla ilgili iş gereksinimleri olarak adlandırılır. Bu nedenle, duygusal emek belirli bir tür iş talebini temsil ederken duygusal zekâ bireyin yeteneklerinin belirli bir kümesini ifade eder”* (Wong & Law, 2002: s. 244). Wong ve Law, duygusal zekâyı tanımlarken kavramın çıkış noktasını Thorndike'nin (1920) sosyal zekâ kuramına dayandırmışlardır (Wong & Law, 2002: s. 246). Bununla birlikte Hooijberg ve arkadaşlarının 1997 yılında yapmış olduğu *“Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model (Liderliğin Karmaşıklığı ve Lider Kompleksi Modelinin Gelişimi)”* adlı çalışmada sosyal zekâsı gelişmiş bir liderde sosyal farklılaşma ve sosyal bütünleşme unsurlarının bir arada olması gerektiği vurgulanmıştır. Hooijberg vd. (1997) göre *“Sosyal farklılaşma, bir yönetsel liderin zaman içinde belirli bir sosyal durumun çeşitli yönlerini ve önemini ayırt etme yeteneğidir.”* Tanımdan anlaşılacağı üzere sosyal farklılaşması yüksek bir lider kendi içsel duygularını da kişiler arası ilişkilerde başkalarının duygularını da doğru şekilde anlayabilir ve düzenleyebilir. *“Sosyal bütünleşme ise liderin, bir sosyal durumun çeşitli bileşenlerini sentezleme kapasitesidir.”* Bu bağlamda yönetim sürecinde liderin sosyal ortamın çeşitli özelliklerini etkili bir şekilde bütünleştirmesi, hedeflere ulaşmada ve bireylerin güvenini kazanmada etkili sonuçlar verir (Hooijberg vd. 1997; s. 382-385). Böylece iyi bir lider olmanın temeli beynin sosyal yönünü

güçlendiren sosyal davranış türlerini öğrenmekle başlar. Etkili bir lider, takipçilerin güvenini kazanmak ve onları iş birliğine ikna edecek olumlu yetenekleri geliştirmeyi hedeflemelidir. Bu da temelinde duygusal zekânın çıkış noktası olan kişiler arası ilişkilerde bir dizi yeterliliği de ifade eden sosyal zekânın bir sonucudur (Goleman & Boyatzis, 2008: s. 2-3). Bu nedenledir ki gerek liderler gerekse çalışanlar tarafından iyi yönetilen duygular başta bireyin kendisine, ekiplerine ve örgütlerine güven, sadakat ve bağlılıklarını artırmada büyük katkı sağlar (Khalili, 2012: s.356).

Örgütlerde duyguların önemini kavramış liderler ve yöneticiler, duygu düzenleme mekanizmasını olumlu duygular yaratmak, duygusal ve entelektüel büyümeyi arttırmak için etkin biçimde kullanabilir. Bu sayede örgütsel bağlılığı artırarak herkes için güzel bir örgüt iklimi yaratabilir. Aynı şekilde yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip çalışanlar da duygusal düzenlemeyi etkili bir şekilde kullanarak başkalarıyla etkileşimlerinde daha etkili olurlar (Wong & Law, 2002: s.247-248).

Duygusal zekâ bireylerde, kendi benlikleri başta olmak üzere sosyal ilişkilerinde de önemli gelişmeleri yaratacak görevler yükler. Duygusal zekâ *“yaşamdaki başarıların peşinden gitmek için yanan bir ruhu”* harekete geçirir (Kunananatt, 2004: s.494). Bunun önemini algılayan kurumlar ise gerek sosyal gerek duygusal zekâ konusunda çeşitli eğitim programları düzenlemekte ve bireylerin iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olmaları noktasında çalışanlarına destek vermektedir (Joseph & Lakshmi, 2010: s.20).

Örgütsel davranış içerisinde duygulara olan önemin vurgulanması, örgütlerin çalışanlarını seçerken de duygusal zekâ kriterlerini göz önünde bulundurmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla işe alım ve personel seçim prosedürlerinde kullanılan bir dizi teste EQ anketlerinin dâhil edilmesi kaçınılmaz olmuştur (Bulik, 2005: s.174). Örgüt içi eğitimlerde EQ etkisinin artması insan kaynakları gelişimine de büyük oranda katkı sağlamaktadır (Kunananatt, 2004: s.494). Çalışanlarına duygusal zekâ ve stres yönetimi gibi eğitimler veren firmalar çalışanlarının duygusal zekâ kapasitelerini arttırarak işlerine olan farkındalığını da yükseltirler (Bulik, 2005: s.174). Ayrıca eğitimler yönetim sürecini geliştirmekle birlikte denetim becerileri, çeşitlilik, ekip çalışması, liderlik, çatışma yönetimi, stres yönetimi, satış, müşteri ilişkileri vb. birçok eğitimi de içermektedir (Cherniss & Goleman, 1998: s.28). Sonuç

olarak, EQ uygulamalarından yararlanan kuruluşlar, duygusal zekası yüksek işletmeler oluşturarak liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların motivasyon kaynaklarını belirleyip bunları işletmenin hedefleriyle uyumlaştırabilir ve performansı arttırabilirler (Kunnnanatt, 2004: s.494).



İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON

Bu bölümde motivasyonun tanımı, özellikleri, önemi, türleri, teorileri ve motivasyona etki eden araçlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca motivasyonun yönetim ve organizasyon alanındaki önemine ve literatürdeki bazı araştırmalara değinilmiştir.

2.1. MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI

Bireyler, yaşamları boyunca fiziksel, ruhsal, toplumsal vb. konularda birçok şeye ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçların karşılanması bireylerin yaşamını daha iyi sürdürmeleri için önem az eder. Bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin beklentileri onların belli bir amaca yönelik istikrarlı bir çaba sergilemelerini sağlar. Bu doğrultuda bireyin bir hedef doğrultusunda kendi istek ve arzuları ile harekete geçme durumları motivasyon olarak adlandırılmaktadır.

Motivasyon kavramının kökeni Latince “*movere*” kelimesine dayanmaktadır. *Movere* kelimesi “*harekete geçmek*” anlamına gelir ve böylece motivasyon kavramı, bireyin bir güdüye ya da ihtiyaca yönelik oluşturduğu davranışları harekete geçirme sürecini ifade eder. Bir şeyi başarmak isteyen kişi motivasyonu sayesinde hedefine yönelir ve harekete geçer (Luthans, 2010: s. 157).

Motivasyon, bireyin sahip olduğu güdülerin toplamıdır. TDK’ye göre bilinçli ya da bilinçsiz olarak davranışı ortaya çıkartan ve bu davranışın sürekliliğini sağlayan güce güdü (motiv) adı verilmektedir (TDK, 2022).

Güdüler motivasyonun yapı taşları olmakla birlikte motivasyon oluşturma sürecinde dört temel işleve sahiptir (Arık, 1996 akt. Tarakçıoğlu vd. 2010: s. 4):

- Bireyin harekete geçmesini sağlaması açısından *davranışları başlatma*,
- Sergilenen davranışın miktarı, hızı açısından *davranışların etki derecesini belirleme*,
- Davranışları belirli bir hedefe kanalize etme açısından *davranışları yönlendirme*,

- Sergilenen davranışın kararlılığı ve süresi açısından *davranışların sürekliliğini sağlama*.

Motivasyon diğer adıyla güdüleme kavramı, birçok kavramla iç içe kullanıldığından bu kavramın birçok tanımı mevcuttur. Motivasyonun başlıca tanımları şöyledir:

- *İnsan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi olan motivasyon, bir amacı gerçekleştirmek adına göze alınan eylemsel tercihleri, gerilimi ve duyguları ifade eder* (Ergun Özler, 2013: s.128).
- *Motivasyon, bir amaca yönelik gönüllü olarak hareket içeren psikolojik bir süreçtir* (Arıkboğa, t.y: s.251).
- *Motivasyon, bireyin içsel durumundan kaynaklı itici kuvvetler aracılığıyla belirli bir hedefe yönelme ve maksatlı davranışlar sergileme sürecidir* (Murat, t.y: s.273).

Deci & Rayn’a göre motive olmak bir şey yapmak için yüksek düzeyde ilham hissetmek ya da herhangi bir itici gücün sağladığı enerjiyle harekete geçmek demektir (Deci & Rayn, 2000: s.54). Dolayısıyla bireyin bu itici güce ya da ilhama sahip olması motive edildiğini gösterirken sahip olmaması motive edilemediğini gösterir.

Robbins ve Judge göre motivasyon, *“Bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılıktır.”* Yoğunluk bireyin bir iş için ne düzeyde çabaladığıyla ilgiliyken istikamet ise bireyin kendisini amaçları doğrultusunda bir hedefe yönlendirmesidir. Bireyin sahip olduğu gayreti ne kadar süre koruyabileceği ise kararlılığını ifade eder (Robbins & Judge, 2019: s. 204). Yani bireyin, belirli bir amaca yönelik istikrarlı bir şekilde sürekli bir çaba göstermesi onun motivasyonunu tanımlar.

Kanfer vd.ye göre motivasyon, bireyin yapmaya gönüllü olduğu bir davranışın yönünün, yoğunluğunun ve kalıcılığının altında yatan unsurları ve aralarındaki ilişkiyi anlamak için kullanılan kapsayıcı bir kavramdır (Kanfer vd. 2017: s.339).

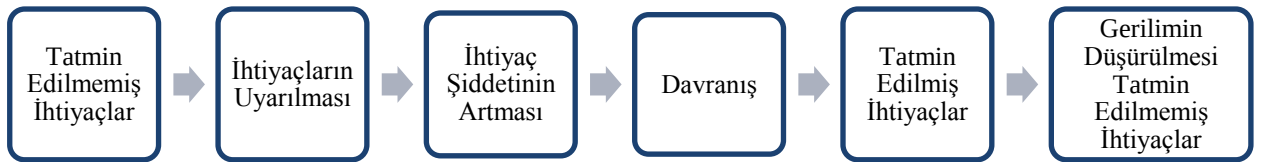
Motivasyon bireye göre farklılık gösterebilen içsel bir durumdur ve bireyin duygusal zekâsı ile de yakından ilişkilidir. Duygusal zekanın bir bileşeni olarak

motivasyon, bizi başarıya yönlendirecek ve gelişmek için sürekli çaba sarf etmemizi sağlayacak güçlü tutkunun bir ifadesidir (Goleman, 2005: s.394).

Koçel'e göre motivasyon bireyin davranışlarından gözlemlenebilecek, ona has bir olaydır ve bireyin iş yaparak sonuca ulaşma isteği ve gayretini ifade eder. Motivasyon, bireylerin uygun koşullarda kendileri için anlamlı ve değerli gördükleri işleri yapmasını kolaylaştırır (Koçel, 2020: s.638-639).

Şimşek vd.ye göre motivasyon, bireyin davranışlarını belirleyen onu bir hedefe yönelten bir tür enerjidir. Bu enerjinin etkisiyle birey, normalde sergileyeceği davranıştan farklı bir davranışa yönelmeyi tercih eder. Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi motivasyon, gereksinimleri, hedefleri, beklentileri, geri bildirimleri ve bunlara yönelik davranışları içeren döngüsel bir süreçtir (Şimşek vd. 2014: s.145).

Şekil 1'de motivasyon süreci gösterilmektedir. Buna göre motivasyon (güdülenme) sürecinin ilk basamağı tatmin edilmemiş ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar giderilmediğinde bireyde gerginlik yaratır. Daha sonraki basamak bireyin ihtiyaçlarına yönelik bir uyarılma yaşamasıdır. Bu uyarılma bireyi bir davranışa iter. Bu davranış bireyin ihtiyacının tatmini içindir. Tatmin seviyesi arttıkça bireydeki gerilim düşer. Bu döngüsel bir süreç olup bu şekilde devam eder (Ergun Özler, 2013: s.130).



Şekil 1: Motivasyon Süreci

Kaynak: TEPE, M. (2021) Stres ve Motivasyon İlişkisi: Kadın Sağlık Çalışanları Örneği [Yüksek Lisans Tezi]. Adıyaman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Adıyaman

Motivasyon kavramının temelinde, motivasyon teorilerinin de başlangıç noktası olan üç bileşen yer almaktadır: İnsan davranışını harekete geçirme, yönlendirme ve ilerletme. Bireyin ihtiyaçları doğrultusunda sahip olduğu beklentiler onun çeşitli güdülerin kontrolünde hareket etmesini sağlar. Var olan güdüler ve çevresel faktörlerin aracılığıyla da bireyin davranışı belirli bir yön alır. Bu iki

faktörle birlikte bireyin ihtiyaçlarını karşılama derecesi de davranışı sürdürme durumunu belirler (Alan, 2006: s.19). Böylece bireyin motivasyonunun kendi sergilediği eylemlerin nedeni olduğu ve hedeflerine ulaşmada gösterdiği davranışların gücünü belirlediği sonucuna varılabilir.

2.2. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Koçel'e göre motivasyon kişisel bir olaydır ve ancak insan davranışlarında gözlemlenebilir. Bu iki özelliğe göre bir kişiye yönelik motivasyon kaynağı diğer bir kişiyi harekete geçirmeyebilirken bir kişinin hedefe yönelik motivasyonun ne derecede olduğu da onun davranışlarından anlaşılabilir (Koçel, 2020: s.638).

Motivasyonun bu iki belirleyici özelliğine ek olarak aşağıdaki özelliklerinden de bahsedilebilir (Aytaç, 2008: s. 9):

- Motivasyon bir hedefe ya da bir amaca yönelik harekete geçmektir.
- Bireylerin tüm davranışlarının temelini içsel bir motivasyon oluşturur.
- Yöneticiler çalışanların motive edilmesinde önemli bir etkinliğe sahip olmakla birlikte bu etkinliği düzeyini kontrol edemezler.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde ona yönelik motivasyon ortadan kalkar ve birey başka bir ihtiyacın tatminine yönelir.
- Bireyin davranışının değişmesinin temelinde sevgi, korku ve görev unsurları yer alır. Sevgi bir şeyi yapmak istediğimiz için yaptığımızı, görev bir şeyi yapmamız gerektiği için yaptığımızı, korku ise bir şeyi yapmak zorunda olduğumuz için yaptığımızı göstermektedir.

Motivasyon her ne kadar bireysel hedeflere yönelik davranışların bir bütünü olsa da toplumsal pek çok sürecin de yönetilmesinde önem arz eder. Toplumsal süreçleri bir bilgisayarın işletim sistemine benzettiğimizde toplumsal işletim sistemimizin büyük kısmının insan davranışlarına dair bir dizi varsayımdan oluştuğunu görürüz. Bu çerçevede motivasyon olgusu; motivasyon 1.0, motivasyon 2.0 ve motivasyon 3.0 versiyonları ile değişen dünya düzeninde yerini almaktadır. İlk olarak geleneksel yaşam düzeninin ilk çıktısı olan motivasyon 1.0; daha çok bireyin hayatta kalmaya yönelik verdiği biyolojik tepkileri ifade eder. Motivasyon 2.0 ise,

değişen zaman ile karmaşıklaşan topluluk ilişkileri ve bir işin görülmesinde iş birliği yapma zorunluluğunun ortaya çıkmasıyla özellikle Sanayi Devriminden sonra ivme kazanan makine gücünün bir uzantısı olarak ödül ve ceza unsurunu önemser. Buna göre performansı ve verimliliği arttırmanın yolu iyiyi ödüllendirip kötüyü cezalandırmaktan geçer. Günümüz toplumsal düzeni ne motivasyon 1.0 gibi sadece bireysel güdülere ne de motivasyon 2.0 gibi ödül ve ceza sisteminin yönlendirdiği çalışan güdülerine dayalıdır. Motivasyon 3.0 olarak adlandırılan bu versiyon bireydeki ‘özerklik’ duygusuna odaklanır. Motivasyon 3.0 ile yönlendirilen birey kendi içsel motivasyonunun tercih ettiği şekilde harekete geçer. Böylece kendi özerk tercihleri ile hareket eden çalışanlar işe dönük bir performans sergileyerek yaptıkları işten haz almaya kendini ve toplumu geliştirmeye yönelik adımlar atmaktadırlar. (Pink, 2009: s.24-25-87-94). Bu nedenle günümüz iş dünyasında motivasyon, etkili organizasyonların varlığı için çalışanlarda aranan kaçınılmaz bir özellik olmuştur.

Yönetim sürecinde yöneticinin temel işlevi etkin bir şekilde işleyen örgüt sistemi yaratmaktır. Bu sistemi oluşturmada kritik unsur, örgüt sistemiyle uyumlu çalışanların var olmasıdır. Motivasyonun önem arz ettiği nokta, çalışanların her birinin üstlenmiş olduğu görevi yerine getirmek için gayret göstermeyi arzulamış olmalarıdır. Organizasyonel sorumlulukların gerektiği şekilde yerine getirilmesi iş görenlerin istek ve ihtiyaçlarının istenilen şekilde karşılanmasıyla mümkün olur. Bu süreçte motivasyonun rolü; çalışanda bu arzuyu oluşturmak, geliştirmek ve iletiletmektir. Çünkü motivasyon bir yandan organizasyonun verimli sonuçlar elde etmesini öte yandan da çalışanların organizasyondan istedikleri doyumu almalarını amaçlar (Şimşek vd. 2014: s.145).

Motivasyon çalışanların ve organizasyonların amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Yönetim sürecinde oluşturulacak rasyonel bir motivasyon sistemi, psikolojik ve sosyolojik ilkelere dayandırılırsa organizasyonlar ve çalışanlar açısından çeşitli yararlar sağlayacaktır. Buna göre (Tümer, 1975; Eren, 2003; Eren, 2004; Şimşek, 2007 akt. Şimşek vd. 2014: s.146):

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra toplumsal ihtiyaçlarının da (özlük hakları vb.) karşılanmasını sağlar.
- Çalışanların beklentilerini (kararlara katılma ve saygı, statü vb. olanakları) tatmin edebilir.

- Çalışanların yaratıcılık ve liderlik vb. yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına zemin hazırlayacaktır.
- Örgütlerin sağlamış olduğu çeşitli motivasyon olanakları çalışanlar için olumlu bir rekabet ortamı sağlar.
- Örgütlerin değişen durumlara göre ortaya çıkan yeni motivasyon sistemlerini kabul etmesi kolaylaşacaktır.

Motivasyonun diğer bir önemi ise bireyin performansını ortaya çıkarmada etkili bir araç olmasıdır. Performans, ortaya koyulmuş çaba ve bireyin bu çabaya yönelik davranışlarının değerlendirilmesidir. Bireyin sadece gerekli yetenek, eğitim ve zekâyâ sahip olması performansını açığa çıkarmak için yetmez. Tüm bu unsurların motivasyon ile desteklenmesi gereklidir çünkü genel olarak motive olmuş çalışanlar işlerini daha iyi yapmak istemektedirler (Şimşek, 2013: s.166).

2.3. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyon, belli bir duruma yönelik davranış oluşturmaya yol açan temel tutumları kapsar yani motivasyonun varlığı eylemin varlığından kaynaklanır. Motivasyon, bir şeyi doğası gereği eyleme geçmeye değer bulduğu için yapmayı ifade eden içsel motivasyon ve dışarıdan bir tetikleyicinin varlığı sebebiyle önemi bir sonucu elde etmek için bir şeyi yapmayı ifade eden dışsal motivasyon türlerinden oluşmaktadır (Deci & Rayn, 2000: s.55). İçsel motivasyon bireyin kendisi için bir şey yapması olarak ifade edilirken dışsal motivasyon bireyin araçsal bir hedefin peşinden koşmasını ifade eder (Reiss, 2012: s.152). Motivasyon zamana, çevreye ve bireye göre değişiklik arz eden dinamik bir kavramdır. Motivasyonun bu dinamik ve etkileşim içeren yapısı onun hem iç hem de dış faktörlerden etkilendiğini göstermektedir (Şimşek, 2013: s.166).

Hayvan davranışlarını açıklamaya yönelik yapılan ilk deneyler içsel motivasyon kavramının keşfedilmesini sağlamıştır. Bu çalışmalar neticesinde birçok organizmanın, sonucunda ödül olmasa bile içsel olarak merak odaklı davranışlarda bulunduğu gözlemlenmiştir (White, 1959, s. 318). Aynı şekilde insanlar da doğuşlarından itibaren meraklı bir yapıya sahiplerdir. Bu durum insanın her yerde

öğrenmeye ve keşfetmeye hazır olmasını sağlar ve bunu yaparken de dışarıdan herhangi bir teşvike ihtiyaç duymazlar. Bireyin içsel olarak motive edildiğinde dış dürtüleri ve baskıları (ödül, ceza vb.) göz ardı ederek sadece elde edilecek tatmin için harekete geçtiği söylenebilir. Bu doğal motivasyonel eğilimi, bireyin bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişiminde de önem arz eder çünkü bireyin yeteneklerini geliştirmesi, kendi çıkarlarına göre hedef belirlemesi ve bu yönde ilerlemesi yoluyla gerçekleşir. Değişime açıklık ve yeteneklerini sergileme isteği insanın yaşamı boyunca performansını etkileyen önemli bir özelliğidir (Deci & Rayn, 2000: s.56).

Bireyin içsel olarak güdülenmesi bireyin yaşamı boyunca üstlendiği roller ve aldığı sorumluluklarla kısıtlanır. Bunun yerini dışarıdan teşvik ve yönlendirme ile harekete geçme eğilimi alır. Bu durumun en temel nedeni toplumsal zorunlulukların bireyin merak etme ve keşfetme güdülerini köreltmesidir. İnsanların dışsal motivasyon ile desteklenen davranışları sergilemeye gönüllü olmalarının başlıca nedeni ise kendilerini bağlı hissettikleri şeyler tarafından (bir aile, bir arkadaş grubu veya bir toplum) değer görme istekleridir. Dolayısıyla dışsal motivasyon türünde kasıtlı bir davranış söz konusudur ve birey bu motivasyon türünde eylemin araçsal değerine odaklanır (Deci & Rayn, 2000: s.60-64). Burada dışsal motivasyon araçlarının en kritik özelliği ise tüketildikçe etkisinin de azalış göstermesidir. Bundan dolayı bu araçların duruma göre sürekli değiştirilmesi ve değerinin artırılması gereklidir (Gezer, 2019: s. 12).

Yönetim sürecinde örgütlerin temel hedefi iş tatminini sağlayarak örgütsel amaçlara en verimli şekilde ulaşmaktır. İçsel ve dışsal motivasyon örgütlerde iş tatminin sağlanması açısından da önem arz eder. İçsel motivasyon çalışana verilen işin doğasından kaynaklanır ve bireyin yeteneklerini kullanma fırsatları, sorumluluk, yaratıcılık ve çabalarının etkinliğine ilişkin yeterli geri bildirim gibi faktörleri içerir (Mottaz, 1985: s.366). Aynı şekilde bireyin kendi kaderini tayin etme ve yeterlilik duygularına yönelik içsel ihtiyacı da bireyin hedefler belirlemesini ve buna yönelik davranış göstermesini sağlar (Deci, 1975: s.100). Dışsal motivasyon ise sosyal ve örgütsel boyutları içerir. Buna göre sosyal boyutlar bireyin başkalarıyla olan etkileşiminden kaynaklanan ilişkileri (arkadaşlık, işte yardımseverlik, destekleyici ast-üst ilişkisi vb.) ifade eder. Örgütsel boyut ise çalışanı işe adapte etmek ve motivasyonunu arttırmak için gerekli dışsal ödülleri kapsar. Bunlar terfiler, sosyal

güvenlik hakları gibi diğer özlük haklarını içeren ödüllerdir. Bu faktörler geleneksel olarak araçsal ödüller şeklinde adlandırılır (Mottaz, 1985: s.366).

Dışsal motivasyona biyolojik bir perspektiften bakıldığında iki ayırt edici özelliğe sahip olduğu görülür. İlk olarak dışsal motive ediciler farklı türler arasında yayılma eğilimindedir. Buna göre türlerin kendi dengelerini koruma ihtiyaçlarını (homeostatik ihtiyaçlar) içeren her öğrenme mekanizması dışsal motivasyonu da beraberinde getirir. İkincisi, türlerin kendi dengelerini koruma ihtiyaçları ortadan kalktığında dışsal motivasyon azalırken ihtiyaçlar başladığında ise dışsal motivasyon geri gelme eğilimindedir. Aynı şekilde içsel motivasyonları da ayırt etmeye yarayan iki temel özellik söz konusudur: Birincisi, dışsal motivasyonlara göre içsel motivasyonlar önemli ölçüde evrimle birlikte gelişmiştir. Örneğin, kuşların kısa bir ebeveyn bakımı dönemi olduğundan ebeveyn bakım dönemi sonrasındaki homeostatik ihtiyaçlarını kendileri karşılamak zorundadırlar. İnsanlar ise çok uzun bir ebeveyn bakımı dönemine sahiptirler. Ayrıca çocukluklarının büyük bir kısmında, zengin bir beceri ve bilgi dağarcığı öğrenmelerine izin veren içsel motivasyonları vardır. İkincisi, içsel motivasyonlar tarafından üretilen öğrenme sinyalleri, onları oluşturan beceriler elde edinildikten sonra azalmaya başlar. Örneğin; bir çocuk yeni bir nesneyi tanımayı öğrendiğinde, bunlarla ilgili içsel motivasyonu sona ermeye başlar ve çocuk faaliyetlerini başka bir yere yönlendirir. Baldassarre'ye göre dışsal motivasyon, yeteneği doğrudan arttıran davranışların öğrenilmesine rehberlik ederken içsel motivasyon, davranışların üretilmesine katkıda bulunan bilgi ve becerilerin kazanılmasını sağlar. Buna göre, dışsal güdüler vücudun homeostatik düzenlemelerini içeren olaylar temelinde öğrenme sinyalleri üretirken içsel motivasyon, beynin kendisinde meydana gelen olaylara dayalı öğrenme sinyalleri üretir (Baldassarre, 2011: s.1-8).

Sonuç olarak içsel ve dışsal motivasyon içerik yönünden farklıdır ve bu yüzden bir işe adapte olmak kişinin kişisel değer sistemine dayanmaktadır. İçsel motivasyona sahip insanlar işin içeriğiyle daha fazla ilgilenirken dışsal motivasyona sahip insanlar, işin bağlamıyla daha fazla ilgilenirler. İçsel motivasyona sahip insanların istikrarı ve rutini reddetme, daha fazla inisiyatif sahibi olma eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir (Boraedling, 1977: s.269). İçsel motivasyon doğal olarak işin bir parçasıdır çünkü bireyin işle ilgili duygularından kaynaklanır. Buna göre kişiler işe yönelik merak, kendini ifade etme, kişisel meydan okuma vb. duygular

hissettiklerinde içsel olarak motive olurlar. Dışsal motivasyon ise işe bağlı olmalarına rağmen işin mantıksal olarak doğal bir parçası değildir. Çünkü işin başlatılmasını ve çalışan performansını kontrol etmek için dış kaynaktan gelen herhangi bir dışsal teşviki içerir. Bireyler, işin kendisi dışında bir amaca ulaşmak için işe girdiklerinde dışsal motivasyon sağlarlar. Her iki motivasyon türünün de ortak sonucu doğru şekilde yönlendirilmesi durumunda çalışanların performanslarında olumlu etki yaratmalarıdır (Amabile, 1993: s.189).

2.4. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon kavramının önem kazanması Sanayi Devriminin beraberinde getirdiği çeşitli yeniliklerle olmuştur. Bu yeniliklerin başında geleneksel çalışma düzeninin terk edilerek iş bölümü ve uzmanlaşmanın önem kazanması, otomasyon ve makineleşmenin artması gelmektedir. İşin tek boyutuyla ilgilenmek durumunda kalan ya da işteki mevcut konumunu kaybeden çalışanlarda ise zamanla işe yönelik ilgisizlik ve isteksizlik oluşmuştur. Bu nedenle birçok bilim insanı motivasyonun olumsuz etkilenmesine neden olan bu durumları ortadan kaldırmaya yönelik geçmişten günümüze kuramsal nitelikli pek çok araştırma yapılmıştır (Aygün, 2007: s. 54).

İlk motivasyon teorileri Freud'un çalışmalarından etkilenecek bilinçdışı dürtülere, duygulara ve insan davranışını şekillendiren içgüdülere odaklanmıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısında ise motivasyon teorileri davranış şekillendiren bilinçli bilişsel süreçlere odaklanmıştır; 21. yüzyılın ilk yıllarında ise, motivasyon sürecinde duyguların rolüne olan ilgi tekrardan artmıştır (Dörnyei & Ushioda, 2010: s. 5).

Motivasyon teorilerinin temelini *“Bireyi belirli seçimler yapmaya, eylemde bulunmaya, çaba harcamaya ve eylemde ısrar etmeye iten şey nedir?”* gibi sorular oluşturmaktadır. Bu sorular günümüze kadar çeşitli araştırmaların kaynağını oluşturmuş ve motivasyona yönelik farklı teorilerin üretilmesini sağlamıştır (Dörnyei & Ushioda, 2010: s. 3). Motivasyon kavramını anlamaya yönelik yapılan teorileri içsel durumlara odaklanan kapsam ve dışsal durumlara odaklanan süreç teorileri olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Kapsam teorilerinde *‘Bireyi ne motive eder?’* sorusuna cevap aranırken süreç teorilerinde motivasyon sürecinin kendisine

odaklanılarak 'Birey nasıl motive olur?' sorusuna cevap aranır (Şimşek, 2013: s.182; Koçel, 2020: s. 640).

2.4.1. Kapsam Teorileri

Motivasyon teorilerinin ilki olan kapsam teorilerinde amaç, çalışanları belirli bir davranışa iten faktörleri bulmaktır. Çalışanların sadece ihtiyaçlarına odaklandığı için statik bir özellik taşır (Murat, t.y: s.281). Kapsam teorileri, kişiyi fizyolojik ve psikolojik açıdan daima gelişen bir varlık olarak ele aldığından bireyi harekete geçiren içsel faktörleri anlamaya çalışır (Koçel, 2020: s. 639). Tablo 6, kapsam teorilerinin genel özelliklerini göstermektedir:

Tablo 6. Kapsam Teorilerine Genel Bakış

KAPSAM TEORİLERİ: Bireylerin ne şekilde motive edildiğine odaklanır.	TEORİ	TEMEL VARSAYIMI	UYGULAYICILARA KATKISI
	İHTİYAÇLAR TEORİSİ (MASLOW)	Bireyin sergiledikleri her eylem, belli gereksinimleri karşılamak içindir ve bu gereksinimler beş basamaktan oluşur.	Çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarını uyumlu hale getirmek ve motivasyonu arttırmak için yapılması gerekenleri göstermektedir.
	X VE Y TEORİSİ (MCGREGOR)	X Teorisi bireyleri olumsuz yönde eyleme geçen, Y Teorisi ise bireyleri olumlu yönde harekete geçen çalışanlar olarak tanımlar.	Yöneticilerin farklı özelliklere sahip çalışanların olduğunu anlaması ve ona göre yönetim tarzı belirlemesi noktasında yardımcı olur.
	ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ (HİJYEN-MOTİVASYON) (HERZBERG)	Bireylerin iş ortamlarında motive olmaları belirli asgari şartlara bağlıdır. Bu şartlar motive edilmesi için olması Hijyen Faktörü olarak adlandırılır.	Hem hijyen hem de motivasyon faktörlerinin karşılanmasının sağlanması çalışanların iş tatminini arttırmaya yardımcı olur.
	İHTİYAÇLAR TEORİSİ (MC CLELLAND)	Bu teori bireylerin Başarma, Güç Kazanma ve İlişki Kurma gereksinimlerini karşılamaları sonucunda motive olacaklarını savunur.	Yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını iyi algılayarak onları doğru yönlendirmelerinde yardımcı olur.
	ERG TEORİSİ (ALDERFER)	Bu teorinin temelini Var Olma, Ait Olma ve Gelişme gereksinimleri oluşturur.	Yöneticiler çalışanların Var Olma, Ait Olma ve Gelişme gereksinimlerinden hangisiyle motive olduğunu bilmesi onları yönlendirmede kolaylık sağlar.

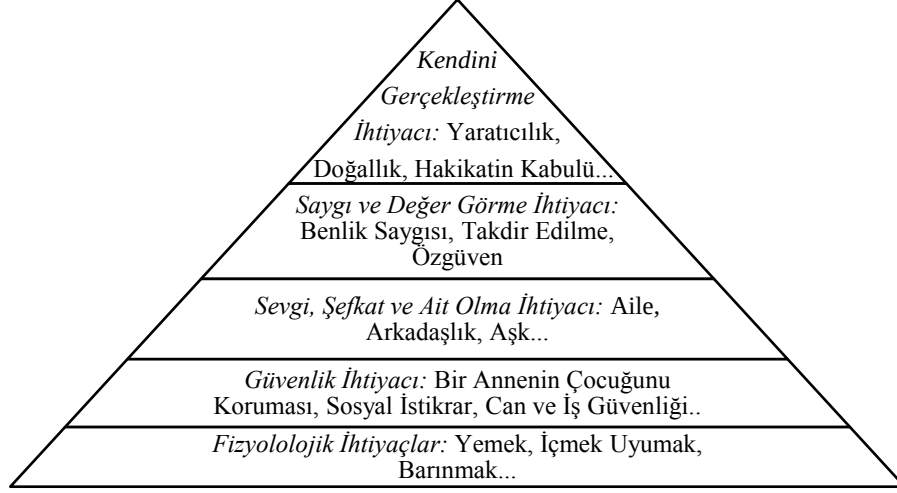
Kaynak: KORKMAZYÜREK, Y. (2021). Liderlik ve Motivasyon Teorileri [Elektronik Sürüm]. İstanbul: Hiperyayın. <https://hiperkitap.com/liderlik-ve-motivasyon-teorileri/> 15.05.2022

2.4.1.1. X ve Y Teorisi

Amerikalı yönetim profesörü McGregor'a göre yöneticilerin çalışanlara yönelik temel iki yargısı vardır. Bunlardan X olarak adlandırdığı durumda, çalışanlar işten kaçınan, tembel, sorumluluk istemeyen ve etkin performans göstermeleri için dışarıdan yönlendirmeye ihtiyaç duyan kişilerdir. Y olarak adlandırdığı durumda ise çalışanlar işin doğal bir şey olduğunu bilirler ve kolayca sorumluluk üstlenirler. McGregor, Y teorisinin X'e göre daha geçerli olduğunu düşünmekte ve katılımcı karar verme, sorumluluk, grup içi iyi ilişkiler ve yetenekleri zorlayıcı görevlerin çalışanların motivasyonlarını arttıracaklarını öne sürmektedir (Robbins & Judge, 2019: s. 206).

2.4.1.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Amerikalı akademisyen ve psikolog A. Maslow tarafından geliştirilen bu kuram iki ana varsayıma dayanır. İlk varsayıma göre, bireyin her davranışı bir ihtiyacının varlığından kaynaklanır. İkinci varsayıma göre ise bireyin bu ihtiyaçlarının belirli bir sırası mevcuttur. Bir üst sıradaki ihtiyaçların tatmin edilmesi bir alt sıradaki ihtiyacın tatmin edilmesine bağlıdır. Eğer yönetici çalışanın hangi ihtiyacının tatmin edilmesi gerektiğini önceden fark edebilirse, gerekli ortamı yaratarak çalışanların istenilen yönde davranış sergilemelerini sağlayabilir (Koçel, 2020: s.641).



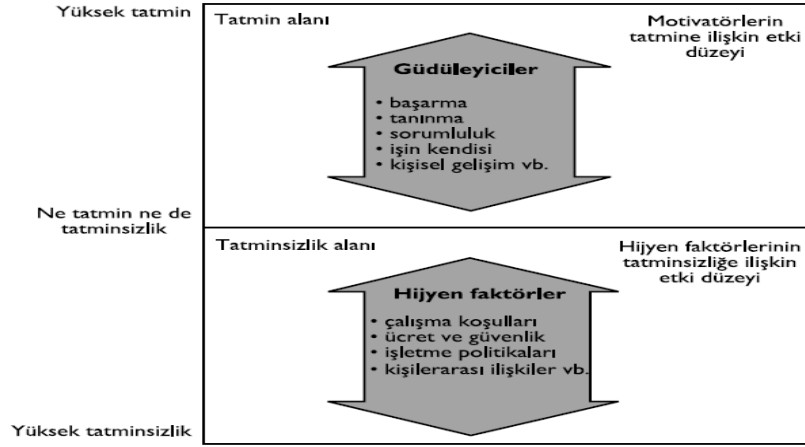
Şekil 2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: MASLOW, A. (1943). A Theory of Human Motivation. Classics in Management Thought-Edward Elgar Publishing, 1, 450. Erişim Adresi: <http://www.excelcentre.net/TheoryHumanMotivation.pdf> / 10.06.2022

Şekil 2’de İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin basamakları yer almaktadır. Maslow’a göre insan sürekli olarak isteyen bir varlıktır. İnsanın sahip olduğu her dürtü de diğer dürtülerinin tatminine bağlıdır. Bu nedenle insan ihtiyaçlarının kendi içinde bir önem hiyerarşisi vardır. Yani bir ihtiyacın oluşması, daha güçlü olan başka bir ihtiyacın önceden giderilmesine bağlıdır. Şekil 2’de görüldüğü üzere hiyerarşinin temelinde bireyin yaşamsal döngüsü için gerekli olan yeme, içme, uyuma vb. gibi fizyolojik ihtiyaçlar yer alır. Bu tür ihtiyaçlar, tüm ihtiyaçların en güçlü olanlarıdır. Eğer tatmin edilemezlerse tatmin edilmesi gereken farklı bir ihtiyacın oluşmasını engellerler (Maslow, 1943: s.370-376). İkinci basamakta ise ilk basamakta olduğu gibi bireyin somut varlığını korumaya ilişkin güvenlik ihtiyaçları yer alır. Sonraki üç basamakta ise bireyin duygusal bütünlüğüne hitap eden soyut ihtiyaçlarının karşılanması yer alır.

2.4.1.3. Çift Faktör Teorisi

Amerikalı psikolog Frederick Herzberg tarafından 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda bu teori oluşmuştur (Koçel, 2020: s. 643). Herzberg “*İnsanlar işlerinde ne ister?*” sorusundan hareketle, insanların işleri ile ilgili iyi hissettikleri durumlar ile kötü hissettikleri durumlar arasındaki farkı göstermek amacıyla bu durumlara neden olan faktörleri motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olmak üzere ikiye ayırmıştır (Robbins & Judge, 2019: s. 207). Buna göre işin kendisi, alınan sorumluluk, ilerleme imkânları, statü vb. durumları içeren faktörler motive edici faktörlerdir. Bu faktörler bireye kişisel başarı hissi vermekte ve onu motive etmektedir. Hijyen faktörleri ise ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği vb. faktörlerden oluşur. Bu faktörler doğrudan bireyi motive etmez fakat bireyin motivasyonunun oluşması için gerekli asgari koşulların oluşmasını sağlar. Bu kuramın çift faktör olarak adlandırılmasının nedeni de hijyen ve motive edici faktörler arasındaki karşılıklı ilişkidir yani biri olmadan (hijyen faktörü) diğerinin (motive edici faktör) oluşması mümkün değildir (Koçel, 2020: s. 645). Maslow’un kuramında bireyin içsel durumlarını yansıtan gereksinimler sıralanırken Herzberg’in kuramında ise insanların iş hayatlarında elde etmek istedikleri ile kaçınmaya çalıştıkları etmenler sıralanmıştır. Dolayısıyla çift faktör kuramı bireyin sadece gereksinimlerini sıralamaz (Onaran, 1981: s. 45). Aşağıdaki Şekil 3, Çift Faktör teorisinin varsayımlarını göstermektedir:



Şekil 3: Çift Faktör Teorisi

Kaynak: ERGUN ÖZLER, N. Derya (2013). "Güdüleme." Şu Kitapta: Haz/ Ed. Celil Koparal, İnan Özalp. Yönetim ve Organizasyon [Elektronik Sürüm]. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Yayınları. https://www.ders.es/yonetim_organizasyon.pdf 14.06.2022

2.4.1.4. ERG Teorisi

Amerikalı psikolog Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bu yaklaşım Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sınıflandırmasının sadeleştirilmiş halidir. Alderfer'in bu sadeleştirmeyi yapmasının nedeni ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin pratikte uygulanamayacağını düşünmesidir (Tekin & Görgülü, 2018: s.1561). ERG yaklaşımı üç temel ihtiyaçtan oluşur: Var olma (existence) ihtiyacı, ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı ve gelişme (growth) ihtiyacı (Koçel, 2020: s. 645). Şekil 4, ERG Teorisinin basamaklarını göstermektedir:



Şekil 4: ERG Teorisi

Kaynak: MURAT, S. (t.y). İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Örgütsel Davranış Ortak Ders Notları [Elektronik Sürüm]
<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/orgutseldavranisau223.pdf> / 15.07.2022

Var olma ihtiyacı; Maslow'un hiyerarşik modelinin ilk iki basamağında yer alan yeme, içme, barınma gibi temel fizyolojik ihtiyaçları; çalışma şartları, iş sağlığı ve güvenliği gibi güvenlik ile ilgili ihtiyaçları kapsar. İlişki kurma ihtiyacı ise, karşılıklılık esaslı ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar kişinin değer verdiği insanlarla ilişki içinde olma, onlar tarafından saygı, sevgi ve takdir görme isteğini ifade eder. Bu yönüyle Maslow'un hiyerarşisindeki üçüncü ve dördüncü basamaktaki saygı ve değer görme, aidiyet ihtiyaçlarının bir benzeridir. Son olarak gelişme ihtiyacı ise, kişinin başkaları üzerinde etki yaratma, yeni yetenekler ve potansiyelini geliştirme gibi ihtiyaçlarını ifade eder. Bu yönüyle de Maslow'un hiyerarşisindeki son basamak olan kendini gerçekleştirme ihtiyacına benzer (Murat, t.y: s. 288). ERG kuramını Maslow'un hiyerarşi kuramından ayıran en önemli özellik ise bireyin farklı basamaklardaki ihtiyaçlarını aynı anda giderilebilmesidir.

2.4.1.5. Başarı İhtiyacı (3 Güdü) Teorisi

Amerikalı psikolog David McClelland'ın bu yaklaşımına göre bireyin ihtiyaçları; ilişki kurma (affiliation needs), g kazanma (power needs) ve başarıma (achievement needs) ihtiyacıdır. İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Güç kazanma ihtiyacı ise başkalarını etki altında almak amacıyla g ve otorite kaynaklarını genişletmeyi ifade eder. Başarı gösterme ihtiyacı ise ulaşılması g ve çalışma gerektiren hedeflere ulaşmak için gerekli yetkinlikleri içeren davranışı sergilemeyi ifade eder (Koçel, 2020: s. 644).

Başarı ihtiyacı yüksek birey için sorunlara çözüm bulmak, kişisel sorumluluk almak ve yaptığı işin sonucunu görmek önemlidir. Kendilerine gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar koyarak belirli oranda risk alırlar. G kazanma ihtiyacı olanlar ise diğerkleriyle sürekli yarış içinde olmayı ve çevresindekiler üzerinde etki sahibi olmayı amaçlarlar. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireyler ise diğerkleri tarafından sevilme, arkadaş edinme, duygusal ilişki kurma gibi sosyal faaliyetlere ilgi duyarak bir sosyal kimlik elde etmek isterler. (Can vd. 2015: s.113). Yönetim sürecinde lider ya da yöneticinin çalışanların bu ihtiyaçlardan hangisini daha çok önemsediğini fark etmesi ve buna göre farklı motivasyon araçlarıyla çalışanları yönlendirmesi örgüt hedeflerine en verimli yoldan ulaşmayı sağlayacaktır.

2.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorilerine göre insan davranışını etkileyen ihtiyaçlar onu davranışa iten nedenlerden sadece biridir. Süreç teorileri daha çok bireyin motivasyonunu hangi dış faktörlerin etkilediğini sorgular. Bu teorilere göre bireyin davranışı dışsal faktörler tarafından yönlendirilir ve kontrol edilir (Gümüş & Sezgin, 2012: s.12; Koçel, 2020: s. 640).

Tablo 7. Süreç Teorilerine Genel Bakış

SÜREÇ TEORİLERİ: Durağan çevre koşulları varsayımından hareket ederek iş motivasyonunun dinamik bir süreç içerisinde gerçekleştiğini savunmaktadır.	TEORİ	TEMEL VARSAYIMI	UYGULAYICILARA KATKISI
	KOŞULLANDIRMA TEORİSİ PAVLOV- SKINNER	Sergilenen her davranışın bir sonucunda bir öğrenme gerçekleşmektedir. Ödüllendirilen her davranış ise tekrarlanma eğilimindedir.	Yöneticilerin yapıcı geri bildirimleri çalışanların olumlu davranışlarda bulunmasını artırır.
	BEKLENTİ TEORİSİ VROOM	Bireyin belli bir iş için gayret sarf etmesi valen, bekleyiş ve araçsallığa bağlıdır.	Çalışanların beklentilerinin gerektiği gibi karşılanması onların işe yönelik tatminini ve motivasyonunu arttıracaktır. Böylece performansları da artacaktır.
	GELİŞTİRİLMİŞ BEKLEYİŞ TEORİSİ LAWLER- PORTER	Çalışanlar içsel ve dışsal araçlar ile motive olmaktadır.	Yöneticilerin çalışanları olumsuz etkileyecek dışsal etkenlere dikkat etmesine yardımcı olur.
	EŞİTLİK TEORİSİ ADAMS	Bu teori iş ortamında çalışanların karşılaştıkları eşitsizliklerin onların performansını nasıl etkilediğine odaklanır.	Yöneticilerin çalışanlara eşit bir bakış açısıyla yaklaşması ve bu durumun çalışanlar tarafından algılanması motivasyon artışını sağlar.
	AMAÇ TEORİSİ LOCKE	Çalışanların sahip olduğu amaçlar onların örgüt içindeki motivasyon düzeylerini de belirler.	Çalışanların hedeflerinin yöneticiler tarafından yükseltilmesi çalışanların motivasyonunu artırır.

Kaynak: KORKMAZYÜREK, Y. (2021). Liderlik ve Motivasyon Teorileri [Elektronik Sürüm]. İstanbul: Hiperyayın. <https://hiperkitap.com/liderlik-ve-motivasyon-teorileri/> / 10.06.2022

Tablo 7 süreç teorilerinin temel varsayımlarını ve yönetim sürecinde uygulayıcılara ne gibi katkılar sağlayacağını göstermektedir. Süreç teorilerine göre bireyin motivasyonu dinamik bir döngü içerisinde gerçekleşir. Bu durumu açıklamak için oluşturulan bu teoriler bireyin daha çok dışsal motivasyonunun nedenini açıklamaya odaklanmıştır.

2.4.2.1. Beklenti Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen bu teori, ödül ile performans arasında doğrudan bir ilişki kurar. Bu teoriye göre çalışanın belirli bir davranışı göstermesi davranışın sonuçlarına ilişkin beklentisine ve sonucun çekiciliğine bağlıdır. Buna göre beklenti kuramı 3 temele dayanır (Robbins & Judge, 2019: s. 225-226):

- Gayret-Performans İlişkisi: Çalışanın gayreti ile performansı arasındaki ilişkiye yönelik algısını ifade eder. Çalışan ilk durumda “*eğer azami düzeyde gayret gösterirsem performans değerlendirme sürecinde bu gayretimin farkına varılacak mı?*” sorusuna yanıt aramaktadır.
- Performans-Ödül İlişkisi: Gösterilen performans ile arzulanan ödüle ulaşmaya arasındaki ilişkiyi ifade eder. Bu durumda çalışan “*eğer iyi bir performans değerlendirmesi alırsam bu örgütsel ödüllere ulaşmamı sağlayacak mı?*” sorusuna yanıt aramaktadır.
- Ödül-Kişisel Hedefler İlişkisi: Örgütsel ödüllerin bireysel gereksinimleri karşılama oranı ya da sunulan ödüllerin çalışan için çekiciliğini ifade eder. Son durumda çalışan “*ödüllendirildiğim takdirde ödüller benim için çekici midir?*” sorusuna yanıt aramaktadır.

Vroom’a göre bireyin iş için çaba göstermesi iki faktöre bağlıdır (Koçel, 2020: s. 649):

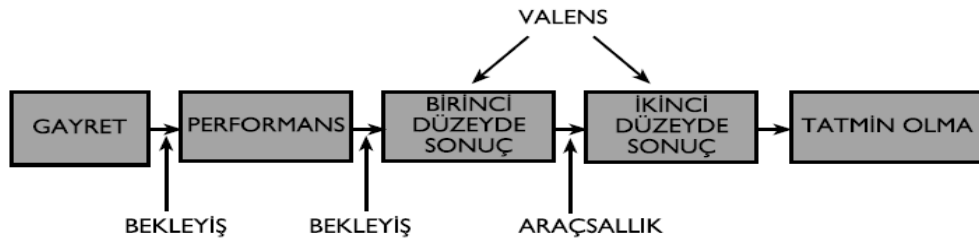
- *Kişinin ödülü arzulama derecesi (Valens)*
- *Ödüllendirilme olasılığı (Bekleyiş)*

Buna göre;

$$[Motivasyon = Valens \times Bekleyiş]$$

Valens kişinin çabası sonucunda elde edeceği ödülü isteme düzeyidir. Bu derece her bireye göre değişkenlik arz eder. *Valens değeri -1 ile +1 arasında bir değer alır.* Bekleyiş ise gösterilen çabanın bir ödülle ödüllendirileceğine yönelik algıyı ifade eder. *Bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer alır* (Koçel, 2020: s. 649). Vroom’a göre bireyin motivasyonu için tek başına işin yerine getirilmesi yeterli olmadığı için bireye verilen ödülün bireyin değerlerini taşıması gerekmektedir (Korkmazıyürek, 2021: s.188). Buna göre birey gösterdiği çaba ile elde ettiği ödül

arasında bir ilişki göremez ise bekleyiş 0 olacaktır. Eğer bir kişinin valensi ile bekleyiş yüksek düzeyde ise kişi motive olacak ve kendi arzusu ile çalışacaktır. Bu kuramın üçüncü kavramı ise araçsallıktır (Koçel, 2020: s. 649). Araçsallık bir kişinin bir sonucun başka bir sonuca ulaşmasına yardımcı olup olmayacağına dair inancını temsil eder ve -1 ile +1 arasında değerler alabilir (Deci, 1975: s.111). Araçsallık, gösterilen çaba sonucu kazanılacak ödül ile bireyin esas gerçekleştirmek istediği amaçları arasındaki ilişkiyi gösterir. Yani kişinin çalışması sonucu alacağı maaş onun birincil amacyken daha rahat bir yaşam sürmek, statü sahibi olmak vb. amaçları ise ikincil amaçlarıdır. Araçsallık ise bu ikisi arasındaki ilişkiyi ifade eder (Koçel, 2020: s. 649).



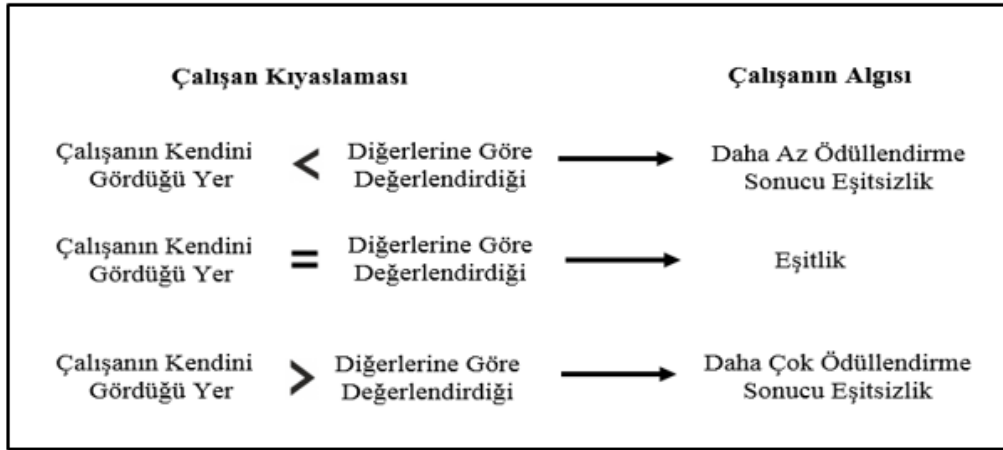
Şekil 5: Beklenti Teorisi

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2020). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık

2.4.2.2. Eşitlik Teorisi

Adams'ın araştırmaları sonucunda oluşturduğu teoriye göre kişinin işteki başarısı ve iş tatmini, çalışma ortamının onda yarattığı eşitlik ya da eşitsizlik algısıyla ilgilidir. Buna göre kişi kendi gayreti ile elde ettiği sonucu çevresindekilerin sarf ettiği gayreti ve sonuçlarıyla karşılaştırır (Koçel, 2020: s. 652). Bireyler kendilerini, arkadaşları, aynı çalışma ortamındaki meslektaşları ve diğer örgütlerdeki arkadaşlarıyla karşılaştırabileceği gibi şu anki işlerini geçmişteki yaptıkları işlerle de karşılaştırabilir. Karşılaştırmaya konu olan başlıca kriterler; cinsiyet, kıdem, örgüt içi statü, eğitim ve uzmanlık düzeyi gibi unsurlardır (Robbins & Judge, 2019: s. 222).

Bu karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik söz konusu ise kişi bu eşitsizliği giderici davranışlarda bulunacaktır (Koçel, 2020: s. 652). Günümüzde de eşitlik kavramı iş yerinde adaleti de içeren daha geniş bir üst kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar elde ettikleriyle bunları elde etme şekillerine göre örgütlerinin ne kadar adil olduklarını belirlemektedir (Robbins & Judge, 2019: s. 224). Şekil 6, Eşitlik Teorisinin bir çalışan için nasıl işlediğini göstermektedir:



Şekil 6: Eşitlik Teorisi

Kaynak: ROBBINS, S.P. & JUDGE, T.A. (2019). Örgütsel Davranış. (Çev. Prof. Dr. İnci ERDEM), Ankara: Nobel Yayıncılık

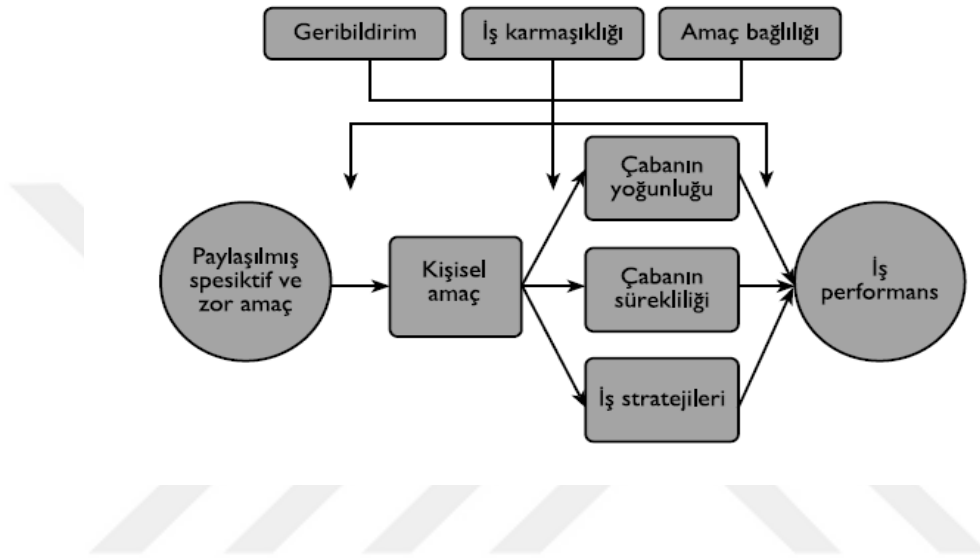
2.4.2.3. Hedef Teorisi

Amerikalı psikolog Edwin Locke'a göre bireyin bir hedef doğrultusunda çalışması onun motivasyonunun temelidir. Çünkü hedef çalışana ne yapması gerektiğini ve ne düzeyde gayret göstermesi gerektiğini açıklayan bir rehberdir (Robbins & Judge, 2019: s. 214). Burada önemli olan bireyin kendisi için belirlediği hedefin ne derece ulaşabilir olduğudur. Birey için erişilmesi güç ve yüksek bir hedef yüksek motivasyonun göstergesidir (Koçel, 2020: s. 653).

Hedef teorisine göre bireylerin zorlu hedeflerle motive olmasının nedenleri şunlardır (Robbins & Judge, 2019: s. 215):

- Zorlu hedefler dikkatimizi hedefe yoğunlaştırmamızı sağlar.

- Zorlu hedefler bize onlara ulaşmamız için daha fazla çalışmamızı sağlayacak enerjiyi verirler.
- Zorlu hedefler onlara ulaşmamız konusundaki ısrarımızı arttırırlar.
- Zorlu hedefler bir işi daha iyi yapma yönünde yeni stratejiler geliştirmemizi sağlarlar.



Şekil 7: Hedef Teorisi

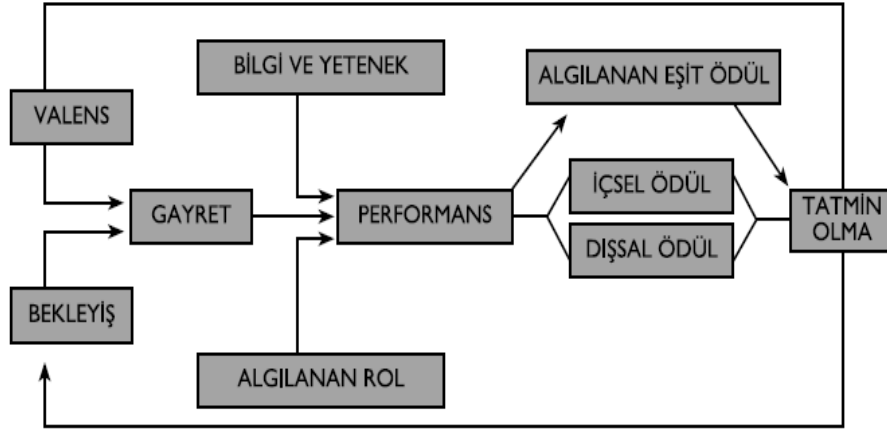
Kaynak: ERGUN ÖZLER, N. Derya (2013). “Güdüleme.” Şu Kitapta: Haz/ Ed. Celil Koparal, İnan Özalp. Yönetim ve Organizasyon [Elektronik Sürüm]. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Yayınları. https://www.ders.es/yonetim_organizasyon.pdf 14.06.2022

Yönetim sürecinde karar vericilerin ön gördüğü amaçlar ile kararı uygulayan çalışanların amaçları arasındaki uygunluk çalışanların motivasyonunu büyük oranda arttıracaktır (Koçel, 2020: s. 653). Bu noktada lider ya da yöneticiye düşen bu uygunluğu sağlayabilmek için çalışanların yönetim sürecine katılımını sağlamaktır.

2.4.2.4. Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Vroom’un beklenti teorisini geliştirerek yeni bir teori oluşturan Porter ve Lawler’e göre kişinin göstereceği gayretin derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Bunlara ek olarak kişinin işe yönelik ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip olması ve kendisine yönelik algılamış olduğu bir rolün olması da gereklidir

(Koçel, 2020: s. 650). Çalışanın örgüt içerisinde gerekli performansı gösterebilmesi kendisi için uygun bir rol algılayabilmesine bağlıdır. Buradaki rol, çalışandan beklenen davranış türleridir (Gümüş & Sezgin, 2012: 13). Rollerin çalışanlar tarafından doğru algılanması örgüt içi rol çatışmalarının önlenmesi açısından önemlidir. Çünkü rolün net olması demek çalışanın doğru davranışı göstermesi yönündeki kurallarını netleştirir. Rol ve görevlerin belirsizliği ya da iş tanımlarının net olmaması hem iş yapılma sürecini olumsuz etkiler hem de çalışanların işe yönelik motivasyonlarını ve tatminlerini düşürür (Şimşek, 2013: s.185).



Şekil 8: Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2020). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık

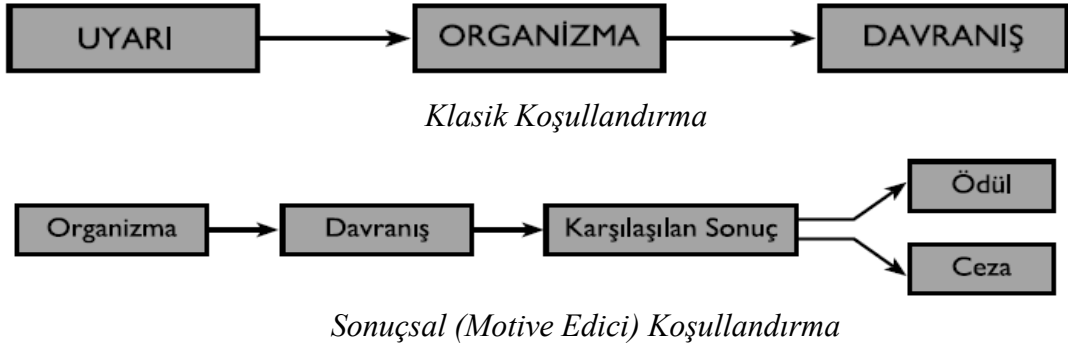
Porter & Lawler'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramına göre bekleyişler ikiye ayrılır (Şimşek vd. 2019: s.187):

- Çaba- Performans; çalışanın, çabanın yüksek performans sağlayacağı yönündeki inancıdır ve bu durum çalışanın özgüveninden, yaşadığı deneyimlerden, oluşan durumlara yönelik düşünceleri gibi unsurlardan etkilenir.
- Sonuç- Performans; çalışanın yüksek üretim için çalışmasının ücretinde artışa sebep olacağı yönündeki inancıdır ve bu durum çalışanın deneyimlerden, elde edilecek ödüllerin çekiciliğinden, çevreyi etkileme isteğinden, mevcut duruma yönelik düşünceleri gibi unsurlardan etkilenir.

Çalışanlar kendi performansları ile diğerlerin performanslarını karşılaştırarak almaları gereken ödüller hakkında bir kaniya varırlar. Lawler ve Porter'a göre bireylerin motive olabilmesi için elde edilen ödüllerin eşit olarak algılanması gereklidir. Bireyler algılamada eşitsizlik fark ederlerse tatmin dereceleri etkilenecek valens ve bekleyişleri de değişecektir. Yönetim sürecinde yöneticilerden beklenen performanslara göre rol çatışmalarını azaltıcı ve ödül-performans dengesini sağlayıcı koşullar oluşturmalarıdır (Gümüş & Sezgin, 2012: 13).

2.4.2.5. Davranış Koşullandırma Teorisi

B. Frederic Skinner'in geliştirdiği bu kuramın temel varsayımı bireylerin davranışlarının yaşadıkları deneyimlerin sonuçlarından etkilendiği üzerine kuruludur. E. L. Thorndike'nin Etki Kanunu (1911) ile de ilişkilendirilen bu duruma göre birey içinde bulunduğu koşulların sonuçlarına göre kendilerine haz veren davranışları tekrarlarlarken acı veren davranışlardan kaçınır. Bu kanuna göre örgüt içinde bireyin davranışları kontrol edilebilir. Bu nedenle bireyi bir davranışa isteklendirme için olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme ya da ceza gibi yöntemler kullanılmaktadır. Olumlu pekiştirme yapılması istenilen davranış desteklemeye yönelik çalışana verilen her türlü ödülü ifade eder. Olumsuz pekiştirmede ise çalışana hangi davranışların benimsenmesi gerektiği anlatılarak istenmeyen davranışın gerçekleşme olasılığının azaltılması istenmektedir. Örneğin örgütte yapılan bir hatanın öteki çalışanlara anlatılması olumsuz pekiştirmeye örnektir. Cezalandırma ise olumsuz davranışın ortandan tamamen kaldırılmasını amaçlar (Şimşek, 2013: s.182).



Şekil 9: Davranış Koşullandırma Teorisi

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2020). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık

Bu teoriye göre iki çeşit koşullandırma vardır. Birinci koşullandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirdiği klasik koşullandırmadır. Buna göre davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilir. İkinci koşullandırma, motivasyon teorisi olarak da adlandırılan sonuçsal şartlandırmadır. Buna göre çalışan bir davranış sergilediğinde çalışanın gösterdiği davranışa karşılık yöneticinin vereceği tepki önem arz eder. Bu tepki çalışanı memnun ediyorsa çalışan bu davranışa devam edecek eğer alınan tepki çalışanı memnun etmiyorsa o davranıştan vazgeçilecektir (Koçel, 2020: s. 646-647).

2.5. MOTİVASYONA ETKİ EDEN ARAÇLAR

Örgütsel bir yapı içerisinde motivasyon iş motivasyonu olarak adlandırılır ve içsel, dışsal faktörleri içine alan iş yönelik davranışı belirleyen ve onun şeklini, istikametini, etkisini ve süresini belirleyen güçleri ifade eder (Ambross & Kullik, 1999: s.231). Özellikle örgütlerde iş motivasyonunun artırılması büyük oranda lider ya da yöneticinin dışarıdan yönlendirmesiyle ivme kazanır. Örgütlerin oluşturulmasında ortaya çıkan maliyetler, zorluklar ve kıt kaynakların varlığı örgüt içi her unsurun en verimli şekilde yönlendirilmesini zorunlu kılar. Gerekli verimliliğe

ulaşmak ise çalışanların iş tatminlerini maksimize etmekle olur. Bu bağlamda örgütler için motivasyonun temel amacı çalışanların işe yönelik isteklerini arttırmak ve daha verimli çalışmalarını sağlamaktır. Bu nedenle mevcut duruma uygun, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan farklı motivasyon faktörlerini kullanmaları gerekmektedir (Korkmazyürek, 2021: s.168). Motivasyona etki edecek pek çok faktör olmasına karşın motivasyonu etkileyen başlıca faktörler ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlardır (Gümüş & Sezgin, 2012: s.24). Tablo 8’de motivasyona etki eden araçlar gösterilmektedir:

Tablo 8. Motivasyona Etki Eden Araçlar

Ekonomik Araçlar	Psiko-Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetsel Araçlar
• Yüksek kazanç • Ücret artışı • Primli çalışma modelleri • Kâra katılma (Hisse vb.) • Ödüllendirme sistemleri	• Özerk/Bağımsız çalışma imkanına sahip olma • Kişisel güç ve yetki sahibi olma • Sosyal statüye kavuşma • İş güvenliği ve psikolojik güvence • İş tatmini ve işe bağlılığın oluşmasına yönelik tutum ve davranışlar	• Amaç ve Yön birliği • İş gücü planlaması • Yetki ve sorumluluk dengliği ve dağıtımı • Katılımcı yönetim ve çalışanların fikirlerinin alınması • Etkin bir iletişim sisteminin kurulması

Kaynak: KORKMAZYÜREK, Y. (2021). Liderlik ve Motivasyon Teorileri [Elektronik Sürüm]. İstanbul: Hiperyayın. <https://hiperkitap.com/liderlik-ve-motivasyon-teorileri/> 10.06.2022

Örgütler çalışanların motive olması için çeşitli ödüllendirme sistemlerini kullanırlar. Örgütlerde çalışanları motive eden en temel teşvik aracı ise yüksek kazanç ve ücret artışlarıdır. Çünkü çalışanların çoğu yüksek ücret sahibi olmak ve çeşitli ödüllerle ekonomik yönden tatmin olmak istemektedir (Korkmazyürek, 2021: s.170). Aynı şekilde çalışanları fazla mesai yapmaya yönlendirerek daha çok çalışmalarını özendiren primli çalışma sistemi ise çoğu zaman iş performansının artışını sağlarken bazen de kalitenin düşmesine neden olabilmektedir. Diğer bir ekonomik araç olan kâra katılma ise örgütte sermaye kadar emeğin de önemli olduğu

bilincini yerleştirmek için elde edilen kârın çalışanlara dağıtılmasını ifade eder (şimşek vd. 2019: s.175). Örgütlerin kaynakları doğrultusunda çalışanlara sunulan çeşitli yardımlar, ulaşım desteği, lojman, kreş, çalışanların çocuklarına sağlanan burslar gibi sosyal kolaylıklar, çalışanların hem iş ortamlarında hem de iş ortamları dışında çalışma ve yaşama olanaklarını iyileştiren motive edici ekonomik araçlarıdır (iek, 2005: s.38).

Bir diğer önemli motivasyon faktörü ise psiko-sosyal araçlardır. Çalışanların bağımsız kararlar alabilme imkânına sahip olması kendilerine yönelik öz saygısı, öz güveni ve içsel motivasyonları için önem arz eder. Sürekli bir baskı altında olmak çalışanların işten soğumasına neden olabilir. Bu nedenle çalışanlara üstleri tarafından gerekli özerk çalışma alanı bırakılmalıdır. Çalışanların kişisel güç ve yetki sahibi olması üstleri ile daha iyi ilişkiler geliştirerek sorumluluklarını daha iyi şekilde yerine getirmelerini sağlayacaktır. Üstlerin yetkilerinin bir kısmını astlarıyla paylaşılması astlara saygı duyulmasını sağlayacağından çalışanın sosyal statü ihtiyaçlarını da karşılayacaktır. Çalışanın işe yönelik güvencesinin yanı sıra psikolojik güvencesi de önem arz etmektedir. Çalışanın kiminle çalışacağını, neyi ne ölçüde yapacağını bilmesi kazanacağı özgüven açısından önemli olup göstereceği iş azmini de olumlu etkileyecektir (şimşek vd. 2019:176; iek, 2005: s.40).

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının başında amaç birliği yer almaktadır. Her örgüt belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için oluşturulmuştur. Örgütler bu amaç doğrultusunda iş görenlere belirli amaçlar yüklemiş olurlar. Aynı şekilde iş görenler de kendi beklentilerine göre kişisel bir amaca sahiptir (Onaran, 1981: s.138). Amaç birliği iş görenler ile örgütlerin amaçları arasında bir dengeyi ifade ettiği için önem arz eder. Amaç birliği sayesinde örgüt ile iş gören arasındaki oluşabilecek belirsizlikler ortadan kalkmış olur. Böylece örgütsel birlikte sağlanır (Eroğlu, 2013: s.125). Diğer önemli bir örgütsel ve yönetsel araç ise yetki-sorumluluk dengesidir. Yönetim sürecinde sorumluluk yüklenen çalışanlara sorumluluklarıyla doğru orantılı olacak şekilde yetki de verilmeli ve sorumluluk-yetki dengesi sağlanmalıdır. Aksi takdirde karmaşık bir hiyerarşik düzen oluşur ve işlerin görölmesi aksar. Belirlenen hedeflere en etkin ve verimli şekilde ulaşmak için önemli olan bir başka konu da alınacak kararlara çalışanların de dâhil edilmesidir. Özellikle alışanları doğrudan ilgilendiren konularda onların fikirlerinin alınması, söz konusu kararların uygulanabilirliği açısından önem arz eder. Kararlara katılım bir

yandan üstlere olan güveni artırırken bir yandan da çalışanların işe yönelik motivasyonunu artırır (Pekel, 2001: s. 40-44). Örgütsel yapının koordinasyon içerisinde etkin şekilde çalışmasının altında hiç kuşkusuz doğru iletişim yatmaktadır. Örgüt içi iletişim unsurlarının doğru şekilde kullanılması alınan kararların, hazırlanan programların ve gerekli bilgilendirmelerin hızlı ve doğru bir şekilde aktarılmasını sağlar. İş görenlerin üstleriyle işleri hakkında özgürce tartışması ve görüşlerini iletebilmesi çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesi onların motivasyonlarını olumlu etkilerken örgüt amaçlarını benimseme ve örgütle özdeşleşme düzeyini de arttıracaktır (Eryiğit, 2019: s.21).

2.6. MOTİVASYONUN YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDAKİ ÖNEMİ

Yönetim süreçlerinin temel amacı örgütsel hedeflere en etkin ve verimli yoldan ulaşmaktır ancak hedeflere ulaşmak her zaman kolay olmaz. Bu durumun nedenlerinden biri, içinde bulunduğumuz çağın iş ve rekabet koşulları başta olmak üzere her alanda sürekli bir değişim içerisinde olmasıdır. Diğer bir önemli neden ise bu değişime bağlı olarak iş görenlerin ihtiyaç, beklenti ve güdülerinin de değişiklik göstermesidir. Bu noktada motivasyon biliminin daha geniş bir parçasını kapsayan iş motivasyonu, bireylerin geliştirdikleri becerileri, takip ettikleri işleri, bireysel kaynaklarının (örneğin, dikkat, çaba, zaman ve sosyal sermaye) yönünü, yoğunluğunu ve kalıcılığını etkileyen önemli bir faktördür (Kanfer vd. 2017: s. 338).

Yönetim sürecinde etkili bir yöneticinin yapması gereken ilk şey her çalışanın farklı motive edicilere ihtiyaç duyduğunu ve her çalışanın kendi hedeflerini belirlerken ve onlar için çabalarken farklı doğal motivasyon seviyeleri göstereceklerini anlamaktır (İslam & İsmail, 2008: s.359). Örgütlerin sosyal yapısı nedeniyle yönetim sürecinde yönetici ya da lider, ihtiyaçları istedikleri gibi karşılanamayan iş görenlerin içlerinde yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve bunları gidermek zorundadır. Aksi takdirde iş görenin karşılanmayan her ihtiyacı motivasyonuna yansıyacak ve onda iş tatminsizliği, verimsizliği ve performans düşüklüğü yaratacaktır (Şahin, 2004: s.525). Bu durum da yönetim sürecinin işlerliğini kaybetmesine neden olacaktır.

Yönetim sürecinde motivasyon katalizör görevi görmektedir. Değişen dünya koşulları bir yandan farklı iş gören profilleri oluştururken bir yanda da motivasyonun tanım ve uygulama yöntemlerini de değiştirmektedir. Liderlerin çalışanların motivasyonunu geliştirici ve destekleyici motivasyon yönetimi anlayışı geliştirmesi örgütlerin başta üretim süreçleri olmak üzere finansal performansını da olumlu şekilde etkileyecektir. Bu nedenledir ki, liderlerin motivasyon yönetimi süreçlerinde güncel verileri dikkate alarak değişimlere adapte olması stratejik önem taşımaktadır (Başaran, 2019: s.12).

Bir örgütte iş görenin sahip olduğu çalışma yeterliliği örgütün hedefine ulaşmasını sağlayacak yegâne ölçüt değildir. Bu yeterliliğinin yanında iş görenin çalışmaya yönelik istek ve arzu beslemesi de gerekmektedir. Bu istek genel olarak bireysel olarak ortaya çıkarken sistemli yapılar olan örgütlerde çoğu zaman iş görenler liderler tarafından hedefe yönelik isteklendirilmek durumundadır. Bireyleri harekete geçiren temel unsurlar; ihtiyaçları, beklentileri, istekleridir ve tüm bireyler için bu unsurlar birbirinden farklıdır (Karakaya & Ay, 2007: s. 55). Örgütlerin başarısını arttırmak için bu bireysel farklılıkları örgütün amacına uyumlaştırarak bireyin değişken, çok yönlü bu yapısını doğru anlamayı ve buna elverişli bir iş ortamının oluşturulmasını sağlamak gereklidir. Bu süreçte en önemli rol liderindir ve çalışanın motivasyonu büyük oranda lider tarafından nasıl yönlendirildiğine bağlıdır. Dolayısıyla sosyal bir yapı olan örgütlerde beşeri kaynakları en doğru şekilde kullanmak için liderlerin motivasyon kavramına özellikle önem vermesi ve “*teşvik edici*” bir çalışma ortamı hazırlaması gerekmektedir (Kaliprasad, 2006: s.20)

Yönetim sürecinde lider ya da yönetici için çalışan motivasyonunun yönlendirilmesinde önemli olan bir nokta da çalışanların kişilik tipleridir. Yapılan birçok araştırma iş motivasyonunun sağlanmasında önemli bir bireysel farklılık olduğu ve bunun iş potansiyelini arttırmada önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar A Tipi kişilik özelliklerine sahip kişilerin, B Tipi kişilere göre daha fazla kişisel kontrol ihtiyacına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu tip kişiler kendi belirlediği hedeflere daha güçlü bağlılık göstermektedir. Lider tarafından çalışanların kişilik tiplerinin doğru analizi motivasyon sürecinin de daha verimli şekilde yönetilmesini sağlar (Baron, 1991: s.4).

Liderler bireyleri yönlendirmede ve onlara isteklerini kabul ettirmede üstün bir rol oynar çünkü liderlik bir etkileme sanatıdır. Liderin örgüt hedeflerine çalışanları yönlendirebilmesi için baskıcı olmayan, etkin iletişim ve iş birliğine dayanan bir çalışma ortamı hazırlaması önemlidir. Bu ortamın hazırlanması çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilir ve örgütün hedeflerine en hızlı şekilde ulaşmasını sağlayabilir (Eroğlu, 2013: s.109). Liderler çalışan motivasyonunu geliştirme sürecinde çalışanlarına yüksek gelir elde etme, kara katılma, primli ücret vb. gibi ekonomik; bağımsız çalışma, kişisel güç ve yetki elde etme ve sosyal statüye kavuşma vb. gibi psiko-sosyal; amaç birliği, yetki ve sorumluluk denkliği, işe bağlılık ve kararlara katılım, etkili iletişim vb. gibi örgütsel ve yönetsel özendirme araçları ile çalışanların iş tatminlerini arttırarak yönetim sürecinde daha başarılı sonuçlar elde edebilmektedir (Şimşek vd. 2019: s. 175-176).

Yönetim sürecinde lider ya da yönetici tüm kaynakları etkin kullanmak zorundadır. Her ne kadar mali kaynakların doğru hesaplarla kullanılması finansal bir tasarruf ise de beşeri kaynakların da etkin bir şekilde yönetimi örgütün finansmanına olumlu katkı sağlar. Bunun için de çalışanların en doğru şekilde motive edilmesi gerekmektedir çünkü motive olmuş bir çalışanı elde tutmak kolaydır. İş görenlerin sürekli değişmemesi örgütün finansmanından da tasarruf sağlar. Ayrıca çalışanlar işlerinde güvenlik duygusuna sahip oldukları için çalışmalarında her zaman daha iyisini yapmaya istekli olurlar. Motive olmuş bir işgücü, işin denetimine ve üretimine yüksek katkı sağlayabilecek ekipler oluşturur. Böylece yönetim diğer önemli konulara daha fazla zaman ayırabilecektir (Badubi, 2017: s.49).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DUYGUSAL ZEKÂ VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ LİTERATÜRDEKİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yukarıda farklı başlıklar altında ayrı ayrı incelenen duygusal zeka ve motivasyon kavramlarını içeren literatürdeki çalışmalara ve duygusal zekanın motivasyon üzerindeki etkisini inceleyen bazı araştırmalara değinilmiştir.

3.1. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ LİTERATÜRDEKİ ARAŞTIRMALAR

Literatürde duygusal zekâ kavramını içeren pek çok araştırma yapılmıştır. Salovey ve Mayer'in yapmış olduğu araştırmalar bu alanda pek çok araştırmaya da rehberlik etmiştir.

1990 yılında Peter Salovey ve John D. Mayer, duygusal zekâyı genel zekâdan ayrılan sosyal zekânın bir uzantısı olarak tanımlamışlardır. Bu iki araştırmacı ilk dönem çalışmalarında duygusal zekânın ölçümünü sağlamak ve yetenek alanlarını değerlendirmek için 12 yetenek testinden oluşan *Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeğini* (MEIS-The Multifactor Emotional Intelligence Scale) geliştirmişlerdir (Edizler, 2010: s.2972). MEIS, 401 madde içermekte ve *algılama, benzetme, anlama ve yönetme* olmak üzere 4 alt ölçek ortaya koymuştur (Otacıoğlu, 2009: s.336). MEIS'in düşük güvenilirlik katsayılarına sahip olması ve puanlandırma süreçlerinde sorunlar olmasından dolayı Mayer, Salovey ve Caruso'nun (1999) isimlerinin baş harflerinden oluşan MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) ölçeğini geliştirmişlerdir. MSCEIT, MEIS'den daha kapsamlı bir ölçektir. Duygusal zekâyı kapsamlı bir yetenek modeli olarak değerlendiren bu ölçek yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleri vermektedir (Edizler, 2010: s.2972). MSCEIT, *duyguları algılama, duyguları düşüncelyi kolaylaştırmak için kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetmeyi* ölçen 141 maddelik bir ölçektir (Mayer vd. 1997: s. 536).

Duygusal zekânın kavramsallaştırılmasında ve EQ'ya yönelik ölçek geliştirmede önemli bir araştırmacı da Ruwen Bar-on'dur. Bar-on ilk olarak 1988 yılında geliştirdiği '*Duyusal Zekâ Katsayı Envanterinin (EQ-i)*' içeriğini, duygusal ve sosyal işleyişin kavramsal modelini incelemek oluşturmuştur. EQ-i, 133 madden oluşmakta ve 5 genel duygusal zekâ alt ölçeğini içermektedir. Bunlar: *İçsel* (öz saygı, duygusal öz farkındalık, atılganlık, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme); *Kişiler arası* (empati, sosyal sorumluluk ve kişilerarası ilişki); *Stres Yönetimi* (stres toleransı ve dürtü kontrolü); *Uyarlanabilirlik* (gerçeklik testi, esneklik ve problem çözme); *Genel Ruh Hali* (iyimserlik ve mutluluk). Bar-on'a göre EQ-i, "*Duygusal-sosyal zekânın bir tahminini sağlayan, duygusal ve sosyal olarak zeki davranışın bir öz-bildirim ölçüsüdür*" (Bar-on, 2006: s.15). Bar-On'un duygusal zekâ yaklaşımı özellikle etkili performans olgusu üzerine odaklanmaktadır. Bu model bireyin performansını test etme aracı olarak insan kaynakları alanında çalışanların seçimi, eğitimi vb. birçok konuda yardımcı olabilmektedir (Edizler, 2010: s.2974).

Mayer ve Geher (1996) çalışmalarında duyguları düşünceler ile ilişkilendirmede bireysel farklılıkların neler olduğunu araştırmışlardır. Araştırmacılar, duygusal zekâ ile ilgili becerilerin bir kişinin duygularını ve düşüncelerini yorumlayarak ortaya çıkarılabileceğini savunmaktadır. Çalışmada 321 katılımcıdan 8 düşünce örneğini inceleyerek bu düşünceleri yaşayan bireylerin duygularını yorumlaması istenmiştir. Katılımcılar 96 madde (8 düşünce örneği x 12 madde) üzerinde hedefin hangi alternatifi daha güçlü hissettiğine dair yorumda bulunmuşlardır. Katılımcının ölçek üzerindeki yargıları; hedef anlaşması, grup uzlaşması, sosyal olarak en çok arzu edilen alternatifle anlaşma (arzu edilirlilik anlaşması), en hoş alternatifle anlaşma (hoşluk anlaşması) olarak 4 kriter ile değerlendirilmiş ve bu kriterler duygusal zeka ile ilgili bir grup kişilik ölçümüyle ilişkilendirilmiştir (Mayer & Geher, 1996: s. 89-97). Sonuç olarak bu çalışma spesifik olarak içsel düşünce-duygu bağlantısına odaklanmıştır. Bu bağlamda hedef anlaşması ile fikir birliği ölçümlerinin, empati gibi duygusal zeka bileşeni ölçümleriyle pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür (Mayer& Geher, 1996: s. 107).

Schutte ve arkadaşları (1997) Salovey ve Mayer (1990) tarafından geliştirilen duygusal zekâ modeline dayalı olarak yeni bir duygusal zekâ ölçeği oluşturmak için bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma ABD'nin Güneydoğusundaki bir metropol

bölgesindeki üniversite öğrencileri ve çeşitli topluluk ortamlarından bireyleri içeren 346 katılımcıdan oluşmaktadır. İlk olarak 62 maddeden oluşan ölçek faktör analizleri sonucunda 33 maddeye indirilmiştir. Bu maddeler; bireyin kendi duyguları ile başkalarının duygularının değerlendirilmesi ve ifadesi, kendi duygularının ve başkalarının duygularının düzenlenmesi, sorunların çözümünde duyguların kullanılması olarak 3 alt başlığa ayrılmıştır. Çalışmanın sonucunda yeni geliştirilen bu ölçeğin Salovey ve Mayer'in kavramsallaştırdığı gibi güvenilir ve geçerli bir duygusal zekâ ölçeği olduğu sonucuna varılmıştır (Schutte vd. 1997: s.167-175).

Lam ve Kirby (2002) çalışmalarında duygusal zekâ, genel zekâ ve bireysel bilişsel temelli performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Genel duygusal zekânın ve farklı duygusal akıl yürütme yeteneklerinin, genel zekâ tarafından açıklanan seviyenin üzerinde olup bireysel bilişsel temelli performansa olumlu katkı sağlayıp sağlamayacağı araştırılmıştır. Çalışma, ABD'nin batısındaki bir üniversitede okuyan 304 lisans öğrencisi üzerinde MEIS'in (Mayer vd. tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeği) kısa versiyonu uygulanarak yapılmıştır. Araştırmada bir bireyin duyguları algılama, anlama ve düzenleme becerisinin performansla nasıl ilişkili olduğunu araştırmak için duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Buna göre genel zekâ, bilişsel bir görevin bireysel performansının tahminine önemli ölçüde katkı yapmakla birlikte genel duygusal zekânın bileşenleri olan duyguları algılama ve duyguları düzenlemenin tümü de, bireysel bilişsel temelli performansa olumlu katkıda bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada, duyguları anlamak, bilişsel temelli performansa genel zekâdan fazla bir katkıda bulunmamıştır (Lam & Kirby, 2002: s.135-139).

Acar (2002) gerçekleştirdiği araştırmasında yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ kapasitesi ve sergiledikleri liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu bağlamda Bar-On EQ-i ölçeği, İstanbul, Ankara ve Kayseri illerindeki 329 kamu ve özel sermayeli bankalardaki katılımcılar üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda genel duygusal zekâ boyutu ile insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiş; göreve yönelik liderlik davranışı ile herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Kişisel boyut, kişiler arası boyut, uyumluluk ve genel ruh boyutları insana yönelik liderlikle ilişkilidir. Uyumluluk ve genel ruh boyutları ise göreve yönelik liderlik davranışı ile ilişkilidir. Stresle başa

çıkma boyutu ile her iki liderlik davranışı arasında ilişki tespit edilememiştir (Acar, 2002: s.54,57).

Law ve arkadaşları 2004 yılında iki farklı örneklem grubu kullanarak bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. İlk örneklem grubu olan Çin Halk Cumhuriyeti'nin Anhui eyaletindeki iki lisede 560 set anket dağıtılarak veri toplanmıştır. Öğrencilerden kendi duygusal zekâlarını, Beş Büyük Kişilik boyutlarını, yaşam doyumlarını ve güçsüzlük algılarını değerlendiren öz değerlendirme anketlerini doldurmaları istenmiştir. Her öğrencinin ebeveyninden ise, çocuklarının duygusal zekâsını ve kişiliğini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu çalışma sonucunda ebeveynlerin çocukları için verdikleri duygusal zekâ puanlarının çocukların yaşam doyumlarını ve güçsüzlük algılarını önemli şekilde etkilediği görülmüştür. İkinci örneklem grubunda ise Anhui eyaletindeki bir sigara fabrikasındaki birinci kademe yöneticilere 181 anket dağıtılarak kendi astlarından ikisini derecelendirmesi istenmiştir. Yönetici bu anketleri Ast A ve B'ye ayrı ayrı vermiş ve bu astlardan kendi duygusal zekâsını ve iş performansının yanı sıra adı yönetici tarafından ankete yazılan diğer astın duygusal zekâ ve iş performansını derecelendirmesi istenmiştir. Bu çalışma görev performansı, kişiler arası kolaylaştırma ve işe adanmışlık olmak üzere üç bağımlı değişken içermektedir. Çalışmanın sonucuna göre EQ'nun akran değerlendirmesinin görev performansı üzerinde önemli bir tahmin gücüne sahip olduğu görülmüştür. Aynı şekilde çalışanların duygusal zekâ puanları, görev performansının, kişiler arası kolaylaştırmanın ve işe kendini adamanın önemli bir etkileyicisi olduğu görülmektedir (Law vd. 2004: s.492-489).

Warwick ve Nettelbeck (2004) tarafından yapılan çalışma duygusal zekânın altında yatan psikolojik değişkenleri belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırmada 84 lisans öğrencisi duygusal zekâyı, kişiliği, soyut akıl yürütme yeteneğini, duygusal bilgiyi ve görev yönelimini ölçen anketleri cevaplamışlardır. Araştırmada MSCEIT duygusal zekâ ölçeği kullanılmış; bu ölçeğin görev yönelimi ile negatif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde duyguları düzenleme alt ölçeği ile soyut akıl yürütme yeteneği arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki bulunmuştur (Warwick & Nettelbeck, 2004: s. 1091-1095).

Van Rooy vd. (2005) tarafından yapılan çalışma personel seçiminde farklı grupların EQ ölçeklerinde nasıl puanlar alacağını değerlendirmeyi amaçlamıştır.

Çünkü küreselleşen iş dünyasında takım çalışmasının artışı, farklı kişilik değişkenlerinin varlığı gibi nedenler çalışan seçiminde birçok farklı tahmin edicinin kullanılmasını gerektirmektedir. İş dünyasında EQ'nun artan kullanımı göz önüne alındığında kurumsal hayatta çalışan seçiminde bir öngörücü olarak EQ değerlendirmesi önem kazanmıştır. Bu çalışma ABD'nin güneydoğusunda bir üniversitesinde okuyan 275 psikoloji lisans öğrencisi üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada, Beyaz, İspanyol ve Siyahi katılımcılar için ortalama puanlar rapor edilmiş ve EQ puanlarındaki cinsiyet ve etnik farklılıklar araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; Beyazlar, Siyahlar ve Hispanikler arasında duygusal zekâ puanları için etnik, cinsiyet, yaş vb. konularda farklılıklar mevcuttur. Örneğin kadınlar erkeklerden daha yüksek EQ puanı alırken etnik farklılıklar açısından, Hispanikler ve Siyahlar, Beyazlardan daha yüksek puan almıştır. Dolayısıyla azınlık gruplara sahip olan organizasyonlarda grup farklılıklarının doğuracağı sonuçlar dikkate alınmalıdır (Van Rooy vd. 2005: s.690-694).

Di Fabio ve Saklofske'nin (2014) çalışması, kariyer kararı sürecinde öz-yeterliliğe ve kariyer kararsızlığına odaklanmıştır. Ayrıca kariyer kararsızlığında akıcı zekâ ve kişilik ile birlikte farklı duygusal zekâ modellerinin etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda kariyer kararı verme öz yeterliği, kişinin kariyer kararı verme sürecinde gerekenleri doğru şekilde yapabileceğine yönelik inancıdır. Kariyer kararsızlığı ise kariyer karar verme sürecinde ortaya çıkan sorunları ifade eder. Araştırmada İtalya'nın Toskana bölgesinde yaşayan 194 lise öğrencisine bir dizi anket uygulamıştır. Sonuç olarak bu araştırma kişinin sahip olduğu duygusal zekâ ile kariyer kararı verme öz-yeterliliği ve kariyer kararsızlığı arasında bir ilişki varlığını gösteren önceki çalışmaları desteklemiştir. Buna göre yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler, kariyer sorunları ve kariyer kararlarının alınmasıyla ilgili duygusal deneyimleri, düşünceleri ve eylemleri daha iyi anlayabilme ve bütünleştirebilme kapasitesine sahiptir. Farklı bir sonuç ise, bilişsel olarak yönlendirilen zekâ ölçümlerinden biri olan akıcı zekânın kariyer süreciyle ilgili herhangi bir tahmine katkıda bulunmamasıdır (Di Fabio & Saklofske, 2014: s.174-177).

Şahin ve Uzay (2018) çalışmalarında finansal krizler sonrası etkinlikleri artan bağımsız denetim kurumları denetçilerinin duygusal zekâ düzeylerinin bağımsız denetim faaliyetlerine ne düzeyde etki ettiğini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemi, Türkiye'de faaliyet gösteren denetim şirketlerinde çalışan

141 bağımsız denetçiden oluşmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre analize dâhil edilen bağımsız denetçilerin denetçi olarak kıdem yılı arttıkça duygusal zekâ düzeyi artmaktadır. Uluslararası denetim şirketlerindeki denetçilerin duygusal zekâ düzeylerinin ulusal şirketlerinde denetçi olarak çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ eğitimi almak duygusal zekâyı arttırırken denetçinin rüşvet, hediye vb. durumlarda bağımsızlıklarını koruma düzeyini de olumlu etkilemektedir. Aynı şekilde duygusal zekânın yüksek olması denetçilerin stresli iş ortamından etkilenmelerini de aza indirmektedir (Şahin & Uzay, 2018: s.565-574).

Yukarıda bahsedilen araştırmalar gösteriyor ki duygusal zekâ bireyleri birçok konuda etkilemektedir bu nedenle duygusal zekâyı ölçmek için birçok ölçek oluşturulmuştur (Salovey ve Mayer, 1990; Schutte vd. 1997; Bar-on, 2006). Çalışmalar sonucunda bu zekâ türünün bireyin demografik ve çalışmayla ilgili özelliklerine göre de değişiklik oluşturabileceği görülmüştür (Van Rooy vd. 2005; Şahin & Uzay, 2018). Özellikle bireylerin iş hayatında hem kendilerinin hem de başkalarının duygularını doğru şekilde algılaması bir amaca yönelik kolayca harekete geçmelerini ve motive olmalarını kolaylaştırmaktadır. Duygusal zeka gibi motivasyon kavramı da bireyi önemli ölçüde etkileyen ve bireyinde çevresini etkileyecek eylemlerde bulunmasını sağlayan bir unsurdur.

3.2. MOTİVASYON İLE İLGİLİ LİTERATÜRDEKİ ARAŞTIRMALAR

Calder & Staw (1975) çalışmalarında benlik algısı teorisinin içsel ve dışsal motivasyonların etkileşimiyle oluştuğu varsayımını test etmeyi, iş tatmini ve algılanan çabayı ölçmeyi amaçlamışlardır. Buna göre 40 lisans öğrencisi üzerinde bir deney gerçekleştirilmiştir. Deneklerin yarısı boş bulmacalar üzerinde çalışırken diğer yarısı resimli bulmacalar üzerinde çalışmıştır. Deneklerin yarısı için ödemediği hiç bahsedilmezken diğer yarisına harcadıkları zaman için adil bir ödemenin yapılacağı söylenmiştir. Sonuç olarak iş tatmini değişkeni ile içsel ve dışsal motivasyon arasında bir etkileşim bulunmuştur. Boş bulmaca görevi ilk olarak içsel olarak motive ediciyken dışsal olarak para ödülünün getirilmesi motivasyon derecesini arttırmış ancak resimli bulmaca görevi için para ödülü içsel motivasyon ile alınan

zevki azaltmıştır. Buna göre deneklerin motivasyonlarının artmasında dış faktörleri içsel faktörlere göre daha fazla fark etme eğiliminde olabilecekleri sonucuna varılmıştır (Calder & Staw, 1975: s.601-604).

Futrell (1977) çalışmasında yöneticilerin iş tatmini, işe katılım ve içsel motivasyonu gibi iş tutumlarının iş dizaynı ve performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla hazırlanan anketler 126 perakende market yöneticileri tarafından cevaplanmıştır. Araştırma sonucunda iş performansı, iş dizaynı ve iş tutumu arasında önemli düzeyde istatistiksel bir ilişki bulunmuştur. Buna göre iş performansının iş memnuniyetine nazaran işe katılım ve içsel motivasyon ile daha yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma neticesinde iş dizaynı yaparken yöneticilerin işin amaçlarına ulaşma araçları üzerinde kontrol sağlamalarına izin verilmesi, gerekli geri bildirimlerin yapılması ve onlara işlerinin değerleri olduğu hissini yansıtılması gerektiği üzerinde durulmuştur (Futrell, 1977: s.30-32).

Örgütlerde motivasyonunun en önemli sonuçlarından biri çalışanların yeterli iş tatminine sahip olmalarıdır. İş motivasyonunun sonuçlarından biri olan iş tatmini ve onu etkileyen faktörler konusunda bir araştırma da Clifford J. Mottaz'ın 1985 tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada içsel görev ödülleri, dışsal sosyal ödüller ve dışsal örgütsel ödüllerin iş tatmini üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Katılımcılar profesyoneller, yöneticiler, büro personelleri, hizmet personelleri ve mavi yakalılardan oluşmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler, içsel ödüllerin ardından dışsal sosyal ödüllerin, tüm meslek gruplarında memnuniyetin güçlü belirleyicileri olduğunu göstermektedir. Bulgular, iş tatmininin mavi yakalılardan profesyonel mesleklere doğru önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Buna göre hem üst düzey hem de alt düzey mesleklerdeki çalışanların, sırasıyla içsel görev ödüllerine, dışsal sosyal ve örgütsel ödüllere daha fazla önem verdiği görülmektedir. Üst düzey mesleklerdeki çalışanlar, alt düzey mesleklerdeki çalışanlara göre içsel görev ödüllerine daha fazla ağırlık verme eğilimindeyken dışsal örgütsel ödüllere de dışsal sosyal ödüllerden daha fazla önem verme eğilimindedirler (Mottaz, 1985: s.368-373).

Wong ve arkadaşlarının (1999) çalışmalarında Hong Kong'daki otel çalışanlarının demografik özellikleriyle motive edici faktörler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Hong Kong Oteller Birliği'nin 72 üye otelinde anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda otel çalışanları tarafından belirlenen genel motivasyon kaynakları; ilerleme ve gelişim fırsatları, saygı, güven ve iyi ücretlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, Hong Konglu otel çalışanları için gelişim fırsatları ve işe duyulan güven iyi ücret elde etmekten daha önemlidir. Araştırmanın bir başka sonucu ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işverenlerden daha fazla özen ve tanınma talep etmeleridir. Bekâr çalışanların evli çalışanlara nazaran kariyerlerini geliştirmeye özen gösterdiği ve yönetimden daha iyi muamele görmeyi talep ettiği sonucuna varılmıştır. Yönetici pozisyonundaki çalışanlar için özellikle ilk sırada iş güvenliği ikinci sırada, işe dahil olma ve üçüncü olarak ilerleme ve gelişim fırsatlarının varlığı önemli bir motivasyon kaynağıdır. Genç çalışanların daha kariyer odaklı olduğu, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların ise diğerlerine göre yönetime karşı talepkâr olma eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu çalışma neticesinde araştırmacılar, otel yönetimlerine, kaliteli eğitim ve gelişim programları sağlamaları, çalışan katılımlarını arttırmaları ve mevcut işleri yeniden tasarlamaları yönünde önerilerde bulunmaktadır (Wong vd. 1999: s.233-240).

Lord (2002) çalışmasında emeklilik yaşı gelen mühendisleri iş gücünde tutmak için etkili olan motivasyon faktörlerini araştırmıştır. Araştırmaya 55 yaş üstü 29 mühendis katılmıştır. Araştırma sonucunda 55 yaş üstü mühendislerin, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde üçüncü ve dördüncü basamakta yer alan değer görme ihtiyacıyla kendini gerçekleştirme ihtiyacı tarafından motive edildiği görülmüştür. Çalışma sonucunda *“faktörlerin marjinal faydası”* kavramı ortaya atılmıştır. Buna göre tatmin edici olmayan bir iş deneyimi söz konusu olduğunda yaşlı mühendisler çok az çaba gösterme eğilimindedir. Buna nedenle iş tutumunda küçük bir değişiklik meydana getirmek için hijyen faktörlerinde önemli bir değişiklik yapılmalıdır. Herzberg'in teorisinde olduğu gibi, motive edicilerin iş tutumları üzerindeki etkilerinin hijyenden çok daha uzun süreli olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle motive edicilere yapılan yatırımların geri dönüş oranı çok yüksektir ve uygulamada bu faktörlerin artırılması gerektiği vurgulanmıştır (Lord, 2002: s.4-7).

Dündar vd.nin (2007) çalışmalarının amacı, içsel ve dışsal motive edicilerin çalışanları ne düzeyde etkilediğini belirlemek ve bu motivasyon araçları arasındaki farklılıkları ölçmektir. Araştırma için Afyonkarahisar ili termal otel işletmelerinde 217 çalışan üzerinde bir anket çalışması yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, içsel ve dışsal motive edicilerin çalışanların motivasyonları üzerinde önemli derecede etkili olduğu sonucuna varılmıştır ayrıca bireyler üzerinde içsel motive edicilerin dışsal araçlara göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Dündar vd. 2007: s. 111-117).

İslam ve İsmail'in (2008) çalışması çeşitli Malezya kuruluşlarında görev alan çalışanları motive eden faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Anket Malezya'daki çeşitli sektörlerde çalışan 505 çalışana uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre çalışanlar tarafından belirlenen en etkili altı motive edici faktörün yüksek maaş, elverişli iş şartları, yükselme imkânları, iş güvenliği, işin çekiciliği, gerçekleştirilen işin takdir edilmesi olduğu görülmüştür. Ankete katılan çalışanların çoğunluğu yüksek ücretin ve terfiinin birincil motivasyon kaynakları olduğunu belirtmiştir. Ankete katılan çalışanların yüzde 17,8'inin ise birincil motivasyon kaynağının iş güvencesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm çalışanlar için iyi çalışma koşulları ise ikincil motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. Genel olarak, Malezyalı çalışanları motive etmede parasal teşvikin önemli bir rol oynadığı görülmektedir (İslam & İsmail 2008: s. 350-357).

Çınar ve arkadaşları (2011) çalışmalarıyla, çalışanların motivasyonu üzerinde içsel ve dışsal faktörlerin hangisinin daha etkili olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesi Ağrı ilinde bulunan bir elektrik dağıtım şirketinin 41 çalışanıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma neticesinde hem içsel hem de dışsal faktörlerin çalışanları görevlerini yerine getirirken etkilediğini ancak içsel faktörlerin dışsal faktörlerden daha motive edici olduğunu göstermiştir (Çınar vd. 2011: s.690-694).

Deal ve arkadaşları (2013) çalışmalarıyla iş motivasyonunun kuşaklar arasında farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Ayrıca iş motivasyonu farklılıklarının yönetim kademelerinde ne düzeyde olduğunu tespit etmek için ABD merkezli kuruluşlarda çalışan 3440 katılımcı ile çevrimiçi anket yapılmıştır. Etkisi araştırılan motivasyon düzeyleri: Dıştan gelen araçsal faaliyetin peşinden gitmeyi

ifade eden *dışsal motivasyon*; çalışanların faaliyetin değerini tam olarak bilmediği ancak faaliyetlerine katılma gereği duyduğu *içe yansıtılmış motivasyon*; kişisel değerler ve hedeflerle tutarlı olduğu için bir faaliyet gerçekleştirmeyi içeren *tanımlanmış motivasyon*; bir faaliyete gerçek anlamda değer verildiği için tamamen kendi kendine belirlemeyi ifade eden *içsel motivasyondur*. Araştırma sonuçlarına göre alt kademelerdeki çalışanlar, üst kademedeki çalışanlara göre daha yüksek dış motivasyona sahiptirler. Üst kademedeki çalışanlar ise daha yüksek içsel motivasyon ile motive olmaktadır çünkü üst kademe yöneticilerin alt kademe çalışanlarına göre finansal ve profesyonel yönden kendi özerkliklerini sağlamaları daha kolaydır. Alt kademe çalışanlar daha az fırsata sahip olabileceklerinden dışsal ödüller onlar için daha cazip olmaktadır. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre içe yansıtılmış motivasyonun daha üst kademe çalışanlar arasında en düşük seviyede olmasını gerektirirken bunun tam tersi olarak en üstteki çalışanların diğer tüm kademelerden daha fazla içe yansıtılmış motivasyon bildirdikleri görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, üst kademe yöneticilerin itibarlarını korumak veya kazanan olmak için alt kademe yöneticilere göre daha fazla endişe duymalarıdır. Çünkü üst kademelerde başarısızlığın sosyal sonuçları, alt kademelerde olduğundan daha fazla olumsuz etki doğurmaktadır (Deal vd. 2013: s.3-12).

Rožman ve arkadaşlarının (2017) çalışmaları Sloven şirketlerinde farklı yaştaki çalışanların iş yerinde motivasyon ve memnuniyetleri arasındaki farklılıkları bulmayı amaçlamıştır. Buna göre, Slovenya'da rastgele seçilen hem özel hem de kamu şirketlerinde anket çalışması yürütülmüştür. Ankete 174 genç ve 226 yaşlı çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonucunda daha yaşlı çalışanların işte daha iyi performans sergilemesi için işyerinde esneklik, özerklik olasılığı, çalışanlar arasında iyi ilişkiler, kendi hızlarında çalışma imkânı, çalışanlar arasında saygı ve çalışanlara yaşa göre eşit muamele imkânı gibi faktörlerin olması önemlidir. Bununla birlikte, daha genç çalışanlar, daha yüksek maaş, ilerleme, eğitim ve öğretim olasılığı faktörlerini daha motive edici olarak kabul etmektedir (Rožman vd. 2017: s.16-20).

Reizer ve arkadaşları (2019) çalışmalarıyla motivasyonun iş yerindeki performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Buna göre İsrail'de çeşitli meslek kuruluşlarında çalışan 116 katılımcıya anket uygulayarak günlük iş tatmini, iş motivasyonunu, performansını ve olumlu-olumsuz duygular ile denetim özerkliği desteği gibi değişkenleri incelemişlerdir. Buna göre, pozitif duyguların ve iş

tatmininin özerk motivasyon ve performans arasındaki pozitif ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Olumsuz duygular ve azalan iş tatmini, kontrollü motivasyon ve iş performansı arasındaki olumsuz ilişkilere aracılık etmektedir. Bir çalışan günlük özerk motivasyon bildiriyorsa, o gün olumsuz duygular uyandıran kontrollü motivasyondan kaynaklanan durumlara kıyasla daha olumlu duygusal deneyimler geliştirebilir. Bu duygusal belirtiler, nihayetinde günlük iş tatminini etkileyerek iş memnuniyetini ve tüm gün boyunca iş performansını olumlu yönde etkiler (Reizer vd. 2019: s.424).

Yukarıda bahsedilen çalışmalar gösteriyor ki iş hayatında her birey farklı bir motive edici unsur ile güdülenmektedir. Daha üst mevkideki çalışanların alt kademede bulunanlara göre daha fazla içsel motivasyona sahip olması (Deal, 2013), yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla esnek çalışma, özerklik vb. unsurları talep etmesi, genç çalışanların ise daha fazla kariyer ve yeni şeyler öğrenme odaklı olması (Rožman vd. 2017), kadın çalışanların erkek çalışanlara göre üst kademelerden daha fazla tanınma talep etmesi, bekâr çalışanların ise evli çalışanlara göre üst kademelerden daha iyi muamele görme isteği (Wong vd. 1999) bireylerin güdülenme süreçlerinin hem demografik hem de çalışma ile ilgili özelliklerine göre de değişiklik gösterdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca bu çalışmalara konu olan saygı görme, tanınma, yeni şeyler öğrenme, iyi muamele görme, özerklik gibi unsurlar bireylerin duygusal zekâlarının tetiklediği güdüleyiciler olmaktadır. Bu noktada duygusal zekânın çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisini araştırmak önemlidir.

3.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN MOTİVASYONA ETKİSİ

Duygusal zekâ bireyin çevresel tüm etkilere rağmen kendi duyguları üzerinde güçlü bir öz farkındalık ve öz denetim sergilemesini ifade eden ve bilişsel zekâyı içermeyen bir yetenektir. Bu yetenek aynı zamanda başkalarının duygularını da anlamayı ve yönlendirmeyi içerir. Birey için duygusal zekânın en önemli rollerinden biri, sahip olunan dürtüleri kontrol etmeye ve her durumda motive kalabilmeye yardımcı olmasıdır. (Johnson & Indvik, 1999: 84-85). Motivasyon ise temelde psikolojik bir süreçtir ve bireyin davranışlarını açıklamada önem arz eder (Luthans,

2010: s.156). Bireyin davranışları da duygularından bağımsız olmadığından duygusal zeka ve motivasyon arasında önemli düzeyde ilişki olduğunu ve duygusal zekanın motivasyonu etkilediğini söyleyebiliriz.

Motivasyon bireyin harekete geçme eğilimine göre içsel ya da dışsal olabilir. İçsel motivasyon, bir göreve bireyin kendi iyiliğini gözeterek katılmasını ifade ederken dışsal motivasyon, görevi yerine getirmekten kaynaklanan ve değerli olan dışsal araçları elde etmek için harekete geçmeyi ifade eder (Hyland, 2011: s.1829). Bu noktada bireyin duygusal zekâsı bir amaca yönelik harekete geçme eğilimini etkileyen en önemli unsur olmaktadır. Weisinger'e göre (1998) duygusal anlamda motivasyon, duyguları hedefe ulaşmada bir araç olarak kullanarak bir işi başlatmak ve bitirmektir (Titrek, 2007: s.101).

Günümüz iş dünyası da bireyden hem kendi duygularını hem de çevresindekilerin duygularını doğru anlamasını, yönlendirmesini ve aynı zamanda çalıştığı örgüt amaçlarına yönelik motive olmasını beklemektedir. Çünkü örgütler her ne kadar bir amacın gerçekleştirilmesi için kurulmuş sistemli yapılar olsalar da varlıkları ve sürdürülebilirlikleri büyük oranda örgüt içinde barındırdıkları çalışanların motivasyonlarına bağlıdır (Şahin, 2004: s.525).

Duygusal zeka ve motivasyon arasındaki ilişki ya da duygusal zekanın motivasyona etki düzeyini inceleyen araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre Akbolat ve Işık'ın sağlık çalışanlarına yönelik yapmış oldukları araştırmalarının sonuçları, duygusal zeka ile motivasyon arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki olmasına rağmen duygusal zekânın dört boyutundan (*duyguların kullanılması, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların düzenlenmesi, kendi duygularını değerlendirme*) yalnızca başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların düzenlenmesi alt boyutlarının motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmiştir (Akbolat & Işık, 2012: s. 119).

Erkol Bayram'ın turist rehberlerinin duygusal zeka, motivasyon ve performanslarına yönelik yapmış olduğu çalışma duygusal zekâ ile içsel ve dışsal motivasyon alt boyutları arasında pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda duygusal zekânın turist rehberlerini motive etmede olumlu yönde katkı sunduğu ve performanslarını etkileyen durumlardan biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erkol Bayram, 2019: s.54).

Üstün ve Koca Ballı'nın sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre duygusal zekâ ve alt boyutları olan “*iyi oluş, özdenetim, duygusallık ve sosyallik ile iş motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler*” olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iyi oluş, özdenetim ve sosyallığın iş motivasyonunu pozitif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Duygusal zekânın alt boyutlarından bir olan duygusallık ise iş motivasyonuna herhangi bir etkide bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Üstün & Koca Ballı, 2019: s.570).

Turhan ve Çetinsöz'ün turizm öğrencilerine yönelik yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre duygusal zekâ ile genel motivasyon arasındaki ilişki düzeyi orta; içsel motivasyon ile yüksek, dışsal motivasyon ile orta düzeydedir ve pozitif yönlüdür. Aynı şekilde duygusal zekânın genel motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Turhan & Çetinsöz, 2019: s.283).

Sonuç olarak duygusal zekâ bireylerin motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Duygusal zekâsı yüksek bireylerin motivasyonu da yüksek olmakta ve özellikle iş yaşamlarında başarı elde etmek için kendiliğinden harekete geçmeyi tercih etmektedirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. DUYGUSAL ZEKÂ FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümünde duygusal zekâ faktörlerinin çalışanların motivasyonuna etkisini belirlemek için gerçekleştirilen bir araştırma bulunmaktadır. Bu bölüm, araştırmanın amacını ve önemini, araştırmanın sorusunu, modelini ve hipotezlerini, verilerin tanımlayıcı istatistiklerini ve analizlerini içermektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın esas amacı belediye, otomotiv, kimya, sağlık ve bankacılık sektörleri olmak üzere çeşitli sektörlerde yer alan çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ faktörlerinin motivasyonlarına olan etki düzeyini belirlemektir.

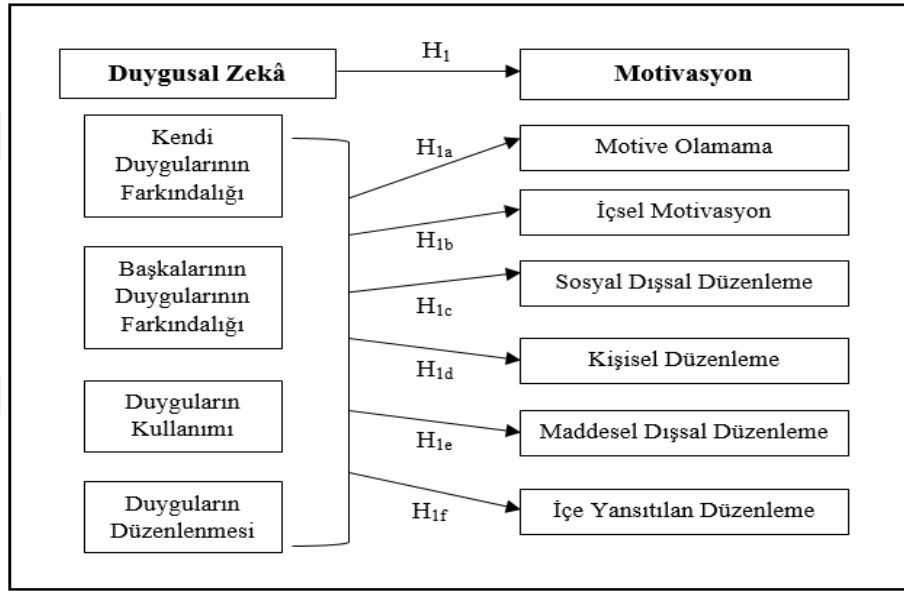
Örgütlerin başarısı mevcut tüm kaynaklarını amaçlarına yönelik harekete geçirebilme potansiyellerine bağlıdır. Örgütün sahip olduğu beşeri kaynakları ise harekete geçirmek her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü beşeri kaynakların motive edilmesi mevcut koşullar ile çalışanların sahip olduğu bazı farkındalıkların uyumlu olmasına bağlıdır. Günümüz iş dünyası artık sadece çalışanların eğitim, uzmanlık ve zekâ seviyelerine göre değil kendilerinin ve başkalarının duygularını nasıl yönettiğine odaklanmaktadır. Bu noktada ortaya çıkan duygusal zeka ve motivasyon kavramları önemli bir araştırma konusudur.

Literatürde gerek duygusal zeka gerek motivasyon konularında farklı değişkenlerin aracı rollerinin konu edildiği çok farklı araştırmalar vardır. Türkiye’de her ikisinin çalışanlar açısından birlikte işlendiği az çalışma mevcuttur (Akbolat ve Işık, 2012; Uslu vd. 2018; Erkol Bayram, 2019; Koca Ballı & Üstün, 2019). Bu araştırma her geçen gün önemi artan duygusal zeka ve motivasyon kavramlarının çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlar açısından ne ifade ettiğini belirleyerek gelecekteki çalışmalara ışık tutmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçları uygulamada, çalışanlara ve karar vericilere yol gösterici olması açısından önemlidir.

4.2. ARAŞTIRMANIN SORUSU, MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın sorusu: “Çalışanların sahip olduğu duygusal zeka boyutlarının motivasyon boyutlarına etkisi ne düzeydedir?”

Araştırmada çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çalışanların sahip olduğu duygusal zeka faktörlerinin motivasyon boyutları üzerindeki etki düzeyini belirlemeye yönelik araştırma hipotezleri test edilmektedir. Şekil 10’da araştırmanın amaçlarını gösteren model yer almaktadır:



Şekil 10: Duygusal Zekâ Faktörlerinin Motivasyon Boyutlarına Etki Modeli

Araştırma sorusuna göre araştırmaya katılımcı olan çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çalışanların duygusal zeka faktörlerinin motivasyon boyutlarına etkisini belirten ana hipotez ve alt hipotezleri aşağıda verilmektedir. Buna göre;

H₁: Çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ faktörlerinin motivasyonlarına pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin motive olamama düzeylerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin içsel motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin sosyal dışsal düzenlemelerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin kişisel düzenlemelerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin maddesel dışsal düzenlemelerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1f}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin içe yansıtılan düzenlemelerine anlamlı bir etkisi vardır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmamızda nicel araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Öncelikle ankete, katılımı artırabilmek için araştırmanın amacını, önemini ifade eden ve katılımcıların sorabileceği sorular için araştırmacıya ulaşılacak telefon ve mail bilgisini içeren bir yazı yazılmıştır.

Anketin ilk bölümünde, çalışanların yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim, çalışılan sektör, görev/unvan, kıdem gibi çalışma ve demografik bilgilerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

İkinci bölümde Law ve Wong (2002: s.270-271) tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek 16 soru 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar duygularının farkındalığı, duygularının düzenlenmesi, başkalarının duygularının farkındalığı ve duyguların kullanımıdır. Duygusal zekâ ifadeleri 5’li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017: s.156) tarafından Gagne vd.nin (2010: s.642) çalışmasından Türk kültürüne uyarlanan Çok Boyutlu İş Motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Motivasyon ölçeği, 18 soru ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar motive olamama, içsel motivasyon, sosyal dışsal düzenleme, kişisel düzenleme, maddesel dışsal düzenleme ve içe yansıtılan düzenlemedir. Motivasyon ifadeleri 7’li Likert (1: Hiç Uygun Değil, 7: Tamamen Uygun) ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Araştırmanın verilerinin toplanmasında katılımcıların doğru ve güvenilir cevaplar vermesini sağlamak için anket formuna, elde edilen bilgilerin toplu olarak değerlendirileceği ve araştırma dışında kullanılmayacağını taahhüt eden bir ön bilgilendirme yazısı da yazılmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğuna anket formu Google Forms aracılığı ile ulaştırılmış bir kısma ise elden teslim edilmiştir. Anket formu Ekte yer almaktadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Kocaeli, İstanbul ve Bolu illerindeki belediye, otomotiv, kimya, sağlık, bankacılık ve diğer sektör çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma evreninde yer alan tüm sektörlerdeki çalışanlara ulaşmanın zor ve maliyetli olmasından ve araştırmanın bir kısmında deprem felaketinin yaşanmasından dolayı evrende kolayda örneklem seçme yoluna gidilmiş ve araştırmanın ulaşabildiği katılımcılar ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

4.5. VERİLERİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ VE ANALİZLERİ

Verilerin analizi SPSS programı ile yapılmıştır. Elde edilen verilere faktör analizi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s Testi, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, regresyon ve korelasyon analizi gibi testler uygulanmıştır.

4.5.1. Katılımcıların Demografik ve Çalışma İle İlgili Değişkenlere Göre Dağılımı

Tablo 9’da ankete katılan 215 katılımcının demografik ve çalışmayla ilgili değişkenlere göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların %9,3’ü lise, %9,8’i ön lisans, %66,5’i lisans ve %14,4’ü lisansüstü mezunudur. Katılımcıların 27,9’u belediye/bağlı işletmeler, %5,1’i otomotiv, %3,3’ü kimya, %12,1’i sağlık, %13’ü bankacılık, %38,6’sı ise diğer sektörlerde (medya, reklamcılık, hizmet, havacılık, enerji, eğitim, inşaat, güvenlik, lojistik, finans, üretim vb.) çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların %39,5’i personel/memur, %13,5’i uzman, %7,9’u şef, %8,4’ü müdür, %9,3’ü sağlık çalışanı, %20,9’u diğer görev/unvana sahiptir.

Tablo 9: Katılımcıların Demografik ve Çalışma ile İlgili Özellikleri

		Frekans	Yüzde %
Yaş	0-25 yaş	24	11,2
	26-31 yaş	53	24,7
	32-37 yaş	49	22,8
	38+ yaş	81	37,7
	Cevaplanmayan	8	3,7
	Toplam	215	100
Cinsiyet	Kadın	124	57,7
	Erkek	90	41,4
	Cevaplanmayan	2	0,9
	Toplam	215	100
Medeni Hal	Bekar	97	45,1
	Evli	114	53,0
	Cevaplanmayan	4	1,9
	Toplam	215	100
Eğitim Durumu	Lise	20	9,3
	Ön Lisans	21	9,8
	Lisans	143	66,5
	Lisansüstü	31	14,4
	Toplam	215	100
Sektör	Belediye/Bağlı İşletmeler	60	27,9
	Otomotiv	11	5,1
	Kimya	7	3,3
	Sağlık	26	12,1
	Bankacılık	28	13,0
	Diğer	83	38,6
	Toplam	215	100

Kıdem	1-3 yıl	95	44,2
	4-6 yıl	28	13,0
	7-9 yıl	16	7,4
	10-12 yıl	20	9,3
	13+ yıl	53	24,7
	Cevaplanmayan	3	1,4
	Toplam	215	100
Görev/Unvan	Peraonel/Memur	85	39,5
	Uzman	29	13,5
	Şef	17	7,9
	Müdür	18	8,4
	Sağlık Çalışanı	20	9,3
	Diğer	45	20,9
	Cevaplanmayan	1	0,5
	Toplam	215	100

4.5.2. Ölçeklerin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Kullanılan ölçekteki benzer ifadeleri tespit etmek için öncelikli olarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi bir olguyu ölçen farklı değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini ölçerek ölçekteki ifadelerin hangilerinin birbiriyle yakın algılandığının analizinin yapılmasında kullanılır (Saruhan & Özdemirci, 2020: s.227).

4.5.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Aşağıdaki Tablo 10'da duygusal zekâ anketinin örneklem yeterliliği için hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü 0,817 olarak gösterilmektedir. Bu değer 0,05'den büyük olması faktörün güvenli olduğunu göstermektedir. Aynı tabloda yer alan ve kullanılan değişkenlerin anlamlılığını gösteren Bartlett's Test of Sphericity'de $p=0,000<0,05$ olması araştırmanın tutarlı bir şekilde devam ettirilebileceğini göstermektedir.

Tablo 10: Duygusal Zekâ ile İlgili İfadelerin Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü		0,817
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	1564,181
	Df.	120
	Sig.	0,000

Duygusal zekâ ölçeğinin faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 11’de verilmektedir:

Tablo 11: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Kendi Duygularının Farkındalığı (Varyans Açıklama Yüzdesi: 18,496)		Madde Yüğü
Cronbach Alpha Değeri: 0,792		
Genellikle duygularımın nedenini bilirim.		0,852
Duygularımı iyi anlarım.		0,823
Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.		0,760
Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.		0,726
Faktör 2: Başkalarının Duygularının Farkındalığı (Varyans Açıklama Yüzdesi: 16,360)		Madde Yüğü
Cronbach Alpha Değeri: 0,861		
Arkadaşlarımın duygularını, onların davranışlarından anlarım.		0,802
Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.		0,840
Başkalarının duyguları ve hislerine karşı hassasım.		0,496
Çevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim.		0,872
Faktör 3: Duyguların Kullanımı (Varyans Açıklama Yüzdesi: 16,210)		Madde Yüğü
Cronbach Alpha Değeri: 0,787		
Her zaman kendime hedefler belirlerim ve bunlara ulaşmak için yapabileceğimin en iyisini yaparım.		0,688
Her zaman kendi kendime kabiliyetli birisi olduğumu söylerim.		0,726
Kendini motive edebilen biriyim.		0,765
Yapabileceğimin en iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.		0,778

Faktör 4: Duyguların Düzenlenmesi (Varyans Açıklama Yüzdesi: 15,267)		Madde Yüğü
Cronbach Alpha Değeri: 0,781		
Öfkemi kontrol edebilirim ve zorluklarla akıllıca baş edebilirim.		0,763
Kendi hislerimi kontrol etmede çok yetenekliyim.		0,799
Çok kızdığımda her zaman çabucak sakinleşirim.		0,682
Kendi duygularımı kontrol etmede iyiyim.		0,833

Yukarıdaki tabloda faktör analizinden elde edilen bulgulara göre açıklanan toplam varyans oranı %66,3'dür. Buna göre değişkenler 4 faktör altında toplanmıştır ve birinci faktör toplam varyansın %18,5'ni ikinci faktör %16,4'nü, üçüncü faktör %16,2'sini, dördüncü faktör ise %15,3'nü açıklamaktadır. Toplam varyans %50'den büyük olduğu için bu 4 faktörün ölçeği açıklama düzeyi yeterlidir (Saruhan & Özdemirci, 2020: s.229).

Faktör analizleri sonucunda elde edilen her faktörün güvenilirliklerinin belirlenmesi için Cronbach's Alpha katsayısı tespit edilir. Cronbach's Alpha değeri, ölçeğin iç tutarlılığını sağlamak adına herhangi bir değişkenin faktörde güvensizlik yaratıp yaramadığını ifade eder. Cronbach's Alpha değeri 0,7 den büyük olması faktörün güvenilir olduğunu ifade eder. Sosyal bilimlerde 0,5 değeri de kimi zaman yeterli kabul edilmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2020: s.235). Cronbach's Alpha katsayısının 0,00–0,40 aralığında olması ölçeğin güvenli olmadığını, 0,41–0,60 arasında olması ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğunu, 0,61–0,80 arasında olması ölçeğin orta güvenilirlikte olduğunu, 0,81–1,00 arasında olması ise ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu ifade etmektedir (Kılıç, 2016: s.48).

Aşağıdaki Tablo 12'de duygusal zekâ faktörlerinin Cronbach's Alpha değerleri gösterilmektedir. Buna göre Cronbach's Alpha değerlerinin 0,5'den büyük olması ölçekte bulunan faktörlerin güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Duygusal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Başkalarının Duygularının Farkındalığı	0,792	4
Duygularının Farkındalığı	0,861	4
Duygularının Düzenlenmesi	0,787	4
Duyguların Kullanımı	0,781	4
Genel Duygusal Zekâ	0,854	16

4.5.2.2. Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Aşağıdaki Tablo 13'te ise motivasyon anketinin örneklem yeterliliği için hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü 0,752 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'den büyük olması faktörün güvenli olduğunu göstermektedir. Aynı tabloda yer alan ve kullanılan değişkenlerin anlamlılığını gösteren Bartlett's Test of Sphericity'de $p=0,000<0,05$ olması araştırmanın tutarlı bir şekilde devam ettirilebileceğini göstermektedir.

Tablo 13: Motivasyon ile İlgili İfadelerin Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü		0,752
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	2007,867
	Df.	153
	Sig.	0,000

Motivasyon ölçeğinin faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 14'de verilmektedir:

Tablo 14: Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Motive Olamama (Varyans Açıklama Yüzdesi: 15,592)		Madde Yüğü
Cronbach Alpha Değeri: 0,868		
Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.		0,888
Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.		0,870
İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.		0,828
Faktör 2: İçsel Motivasyon (Varyans Açıklama Yüzdesi: 13,670)		Madde Yüğü
Cronbach Alpha Değeri: 0,798		
İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.		0,790
Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.		0,908
İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.		0,751
Faktör 3: Sosyal Dışsal Düzenleme (Varyans Açıklama Yüzdesi: 13,252)		Madde Yüğü
Cronbach Alpha Değeri: 0,850		
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.		0,882
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.		0,865
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.		0,811
Faktör 4: Kişisel Düzenleme (Varyans Açıklama Yüzdesi: 12,053)		Madde Yüğü
Cronbach Alpha Değeri: 0,850		
İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.		0,793
Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.		0,878
Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.		0,867
Faktör 5: Maddesel Dışsal Düzenleme (Varyans Açıklama Yüzdesi: 12,004)		Madde Yüğü
Cronbach Alpha Değeri: 0,795		
Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.		0,854
İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.		0,871
İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.		0,742

Faktör 6: İçe Yansıtılan Düzenleme (Varyans Açıklama Yüzdesi: 10,269)		Madde Yüğü
Cronbach Alpha Değeri: 0,787		
İşimde çaba sarf ederim aksi halde kendimi kötü hissederim.		0,822
Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde kendimi mahcup hissederim,		0,890
İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.		0,530

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere değişkenler 6 faktör altında toplanmıştır. Varyans açıklama yüzdelere göre birinci faktör toplam varyansın %15,6'nı ikinci faktör %13,7'sini, üçüncü faktör %13,2'sini, dördüncü faktör %12'sini, beşinci faktör %12,1'ni, altıncı faktör ise %10,2'sini açıklamaktadır. Bu altı faktörün ölçeğe göre açıkladığı toplam varyans %76,8'dir. Toplam varyans %50'den büyük olduğu için bu 6 faktörün ölçeği açıklama düzeyi yeterlidir.

Aşağıdaki Tablo 15'te ise motivasyon faktörlerinin Cronbach's Alpha değerleri gösterilmektedir. Buna göre Cronbach's Alpha değerlerinin 0,5'ten büyük olması ölçekte bulunan faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 15: Motivasyon Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Motive Olamama	0,868	3
İçsel Motivasyon	0,798	3
Sosyal Dışsal Düzenleme	0,850	3
Kişisel Düzenleme	0,850	4
Maddesel Dışsal Düzenleme	0,795	3
İçe Yansıtılan Düzenleme	0,787	2
Genel Motivasyon	0,727	18

4.5.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi bir değişkenin diğer değişken ile ilişkisinin yönünü ve kuvvetini ortaya koyan bir analizdir. Korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında bir değer alır. Bu değer -1'e yakınsa iki değişken arasındaki negatif ilişki, +1'e yakınsa iki değişken arasındaki pozitif ilişki kuvvetli düzeydedir. Korelasyon katsayısının 0'a

yaklaşması iki değişken arasındaki anlamlı bir ilişki olmadığını gösterir. Sosyal bilimlerde korelasyon katsayısının 0-0.3 arası düşük, 0.3-0.7 arası orta, 0.7-1 arası yüksek derece ilişki göstergesidir (Saruhan & Özdemirci, 2020: s.250). Tablo 16’da duygusal zeka faktörleri ve motivasyon boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmektedir:

Tablo 16: Duygusal Zekâ Faktörleri ve Motivasyon Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Zekâ	3,8829	,47815
Duygularının Farkındalığı	4,1484	,64466
Duygularının Düzenlenmesi	3,4984	,72393
Başkalarının Duygularının Farkındalığı	4,0717	,61024
Duyguların Kullanımı	3,8101	,72740
Motivasyon	3,9797	,69439
Motive Olamama	2,0899	1,39692
İçsel Motivasyon	4,0581	1,48175
Sosyal Dışsal Düzenleme	3,1581	1,58452
Kişisel Düzenleme	5,3302	1,27943
Maddesel Dışsal Düzenleme	3,6450	1,55366
İçe Yansıtılan Düzenleme	5,7372	1,12304

Aşağıdaki Tablo 17’de duygusal zeka ve motivasyon arasındaki ilişki düzeyini gösteren korelasyon analizi yer almaktadır:

Tablo 17: Duygusal Zekâ ile Motivasyon Arasındaki Korelasyon Analizi

		Motivasyon
Duygusal Zekâ	Pearson Korelasyon	,185(**)
	Sig. (2-kuyruklu)	0,007
	N	215

**Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki korelasyon analiz tablosunda duygusal zeka ile motivasyon arasındaki korelasyon katsayısı 0,185 olarak görülmektedir. Bu değerin 0-0.3 arasında bir değer olması duygusal zeka ile motivasyon arasında düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki $p=0,007$ ve $p=0,007 < 0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkidir. Yani bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak önemlidir.

Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi ile motive olamama, içsel motivasyon, sosyal dışsal düzenleme, kişisel düzenleme, maddesel dışsal düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 18’de gösterilmektedir:

Tablo 18: Duygusal Zekâ Faktörleri ile Motivasyon ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi

		Motivasyon	Motive Olamama	İçsel Motivasyon	Sosyal Dışsal Düzenleme	Kişisel Düzenleme	Maddesel Dışsal Düzenleme	İçe Yansıtılan Düzenleme
Duygusal Zekâ	Pearson Korelasyon Sig. (2-kuyruklu)	,185(**) 007	-075 ,272	,147(*) ,032	,012 ,863	,303(**) 000	,007 ,924	,152(*) ,026
Duygularının Farkındalığı	Pearson Korelasyon Sig. (2-kuyruklu)	,054 ,432	-,119 ,082	,014 ,837	,001 ,989	,140(*) ,041	,018 ,793	,133 ,051
Duygularının Düzenlenmesi	Pearson Korelasyon Sig. (2-kuyruklu)	,201(**) ,003	-,058 ,397	,138(*) ,043	,101 ,138	,224(**) ,001	,071 ,301	,089 ,194
Başkalarının Duygularının Farkındalığı	Pearson Korelasyon Sig. (2-kuyruklu)	,100 ,143	,049 ,473	-,005 ,940	-,029 ,670	,243(**) ,000	-,063 ,356	,117 ,087
Duyguların Kullanımı	Pearson Korelasyon Sig. (2-kuyruklu)	,152* ,026	-,073 ,284	,235(**) ,001	-,042 ,536	,242(**) ,000	-,017 ,806	,090 ,190

**Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki korelasyon tablosu incelendiğinde, duygusal zeka ve motivasyon $r=0,185$, içsel motivasyon $r=0,147$, içe yansıtılan düzenleme $r=0,152$ değişkenleri arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ ile kişisel düzenleme $r=0,303$ arasında ise orta düzeyde bir ilişki mevcuttur. Bahsedilen değişkenlerin r değerlerinin $+1$ 'e yakın olması değişkenler arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir.

Kişinin kendi duygularının farkındalığı ile kişisel düzenleme arasında $r=0,140$ düşük düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Duyguların düzenlenmesi ile motivasyon $r=0,201$, içsel motivasyon $r=0,138$ ve kişisel düzenleme $r=0,224$ arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır. Başkalarının duygularının farkındalığı ile kişisel düzenleme

$r=0,243$ arasında da düşük düzeyde bir ilişki vardır. Duyguların kullanımı ile içsel motivasyon $r=0,235$ ve kişisel düzenleme $r=0,242$ arasında ise düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.5.4. Regresyon Analizi

Regresyon analiziyle bağımsız değişkende meydana gelebilecek herhangi bir değişimin bağımlı değişkene nasıl etki edeceği gösterilir (Saruhan & Özdemirci, 2020: s.256). Çalışmamızda bağımsız değişken olan duygusal zekanın bağımlı değişken olan motivasyon üzerindeki etkisini ölçmek için basit regresyon analizi; bağımsız değişkenin ve alt boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkisinin daha net görülmesi adına da çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Basit regresyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi $y=a+bx$ şeklinde doğrusal bir ifade olarak sunar. Böylece bağımsız değişkende (x) meydana gelebilecek herhangi bir değişimin bağımlı değişkene (y) nasıl yansıtacağı görülmektedir. Duygusal zekanın motivasyon üzerindeki etkisi de basit regresyon analiziyle ölçülmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2020: s.258).

Tablo 19: Duygusal Zekânın Motivasyona Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi- Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmini Değer Hatası	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	0,185(a)	0,034	0,030	0,68403	,034	7,531	1	213	0,007

- a. Bağımsız Değişkenler (Sabit), Duygusal Zekâ
b. Bağımlı Değişken: Motivasyon

Yukarıdaki Tablo 19’da göre duygusal zeka ile motivasyon arasındaki regresyon oranı 0,185’tir ve çalışanların duygusal zeka faktörleri motivasyonlarının % 3,4’nü açıklamaktadır ($R=0,185$, $R^2=0,034$). Buradaki R değeri değişkenler arasındaki korelasyonu gösteren korelasyon katsayısına (r) eşittir.

Tablo 20: Duygusal Zekânın Motivasyona Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi - ANOVA^(b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	3,524	1	3,524	7,531	0,007^(a)
	Kalan	99,662	213	,468		
	Total	103,185	214			

- a. Bağımsız Değişkenler (Sabit), Duygusal Zekâ
b. Bağımlı Değişken: Motivasyon

Yukarıdaki Tablo 20’de göre iki değişen arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlıdır ($p=0,007<0,05$). Yani çalışanların duygusal zekâ faktörlerinin motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin motive olamama düzeylerine bir etkisi olmadığı için H_{1a} hipotezi ret edilmiştir. Bu nedenle hipoteze ilişkin regresyon ve anova analizi tablolarına yer verilmemiştir.

Tablo 21: Duygusal Zekânın Motivasyona Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi- Katsayılar^(a)

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyonlar		
	B	Standart Hata	Beta			Sıfır Dereceli	Kısmi	Parça
1 (Sabit)	2,938	0,383	0,185	7,679	0,000	0,185	0,185	0,185
Duygusal zekâ	0,268	0,098		2,744	0,007			

- a. Bağımlı Değişken: Motivasyon

Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu ise yukarıdaki katsayılar tablosunda yer almaktadır. Buna göre etkinin yönü pozitifdir. Yukarıdaki tabloda sabit değeri (a) =2,938'dir. Duygusal zekâ bağımsız değişkenimiz olup tablodaki 0,268 değeri regresyon katsayısıdır. Bu tabloda $p= 0,007<0,05$ olduğundan duygusal zekanın motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Tablodaki Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta değeri= 0,185) değişkenler arasındaki korelasyon katsayısını göstermektedir. Ayrıca tablodaki regresyon katsayısı=0,268 pozitif bir değer olduğundan duygusal zekanın motivasyon üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu sonuca korelasyon tablosunda yer alan korelasyon katsayısına (0,185) bakarak da ulaşabilirdik. Değerin pozitif olması etki yönünün de pozitif olduğunu göstermektedir. Yani çalışanların duygusal zeka düzeyleri arttıkça motivasyon düzeyleri de artmaktadır.

Analizde bağımsız değişkenin ve alt boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkisinin daha net görülmesi adına çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. Analiz, değişkenler arasındaki ilişkiyi $y=a+bx_1+cx_2+e$ şeklinde bir ifade olarak sunar. Böylece bağımsız değişkenlerde (x_1 ve x_2) meydana gelebilecek herhangi bir değişimin bağımlı değişkene (y) nasıl yansıtacağı görülmektedir, e ise hata terimini ifade etmektedir. Analiz sonucunda duygusal zeka boyutlarının sadece içsel motivasyon ve kişisel düzenleme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin tablolar aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 22: Duygusal Zekâ Faktörlerinin İçsel Motivasyon Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
İçsel Motivasyon	4,0581	1,48175
Duygularının Farkındalığı	4,1484	,64466
Duygularının Düzenlenmesi	3,4984	,72393
Başkalarının Duygularının Farkındalığı	4,0717	,61024
Duyguların Kullanımı	3,8101	,72740

Tablo 22’de duygusal zekanın alt boyutlarının içsel motivasyon bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizine yönelik tanımlayıcı istatistikler gösterilmektedir.

Tablo 23: Duygusal Zekâ Faktörlerinin İçsel Motivasyon Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi- Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmini Değer Hatası	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	0,268^(a)	0,072	0,054	1,44090	0,072	4,077	4	210	0,003

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duyguların Kullanımı, Başkalarının Duygularının Farkındalığı, Duyguların Düzenlenmesi, Duyguların Farkındalığı

Tablo 23’te göre duyguların farkındalığı, duyguların düzenlenmesi, başkalarının duygularının farkındalığı ve duyguların kullanımı ile içsel motivasyon arasındaki regresyon oranı 0,268’dir ve duyguların farkındalığı, duyguların düzenlenmesi, başkalarının duygularının farkındalığı ve duyguların kullanımı içsel motivasyonlarının %7,2’sini açıklamaktadır ($R=0,268$, $R^2=0,072$).

Tablo 24: Duygusal Zekâ Faktörlerinin İçsel Motivasyon Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Analizi

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	33,857	4	8,464	4,077	0,003^(a)
	Kalan	436,000	210	2,076		
	Toplam	469,857	214			

- a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duyguların Kullanımı, Başkalarının Duygularının Farkındalığı, Duyguların Düzenlenmesi, Duyguların Farkındalığı
b. Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon

Tablo 24'e göre duyguların kullanımı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların düzenlenmesi ve duyguların farkındalığının içsel motivasyon üzerindeki etkisi ($p = ,003 < 0,05$) olduğu için H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin sosyal dışsal düzenleme düzeylerine bir etkisi olmadığı için H_{1c} hipotezi ret edilmiştir. Bu nedenle hipoteze ilişkin regresyon ve anova analizi tablolarına yer verilmemiştir.

Tablo 25: Duygusal Zekâ Faktörlerinin İçsel Motivasyon Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Katsayıları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyonlar		
	B	Std. Hata	Beta			Sıfır Dereceli	Kısmi	Parça
1 (Sabit)	2,839	0,833		3,408	0,001			
Duyguların Fark.	-0,263	0,186	-0,144	-1,414	0,159	0,014	-0,097	-0,094
Duyguların Düzen.	0,176	0,149	0,086	1,183	0,238	0,138	0,081	0,079
Başkalarının Duy. F	0,084	0,179	-0,035	-0,471	0,638	-0,005	-0,033	-0,031
Duyguların Kul.	0,534	0,157	0,262	3,414	0,001	0,235	0,229	0,227

- a. Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon

Çoklu regresyon analizinin sonucunda bağımlı değişken üzerindeki etkinin gücü yorumlanırken Standardize edilmiş Beta değerlerine bakılır. Buna göre Tablo 25’te görüldüğü üzere Standardize edilmiş Beta katsayısına göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisindeki önem sırası duyguların kullanımı ($\beta=0,262$), duyguların farkındalığı ($\beta=-0,144$), duyguların düzenlenmesi ($\beta=0,086$), başkalarının duygularının farkındalığı ($\beta=-0,035$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına göre ise sadece duyguların kullanımının içsel motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı olup duyguların farkındalığı, duyguların düzenlenmesi ve başkalarının duygularının farkındalığının ise içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Tablo 26’da göre duygusal zekânın alt boyutlarının kişisel düzenleme bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizine yönelik tanımlayıcı istatistikler gösterilmektedir.

Tablo 26: Duygusal Zekâ Faktörlerinin Kişisel Düzenleme Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Kişisel Düzenleme	5,3302	1,27943
Duyguların Farkındalığı	4,1484	,64466
Duyguların Düzenlenmesi	3,4984	,72393
Başkalarının Duygularının Farkındalığı	4,0717	,61024
Duyguların Kullanımı	3,8101	,72740

Tablo 27: Duygusal Zekâ Faktörlerinin Kişisel Düzenleme Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi- Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standard Tahmini Değer Hatası	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	0,338^a	0,114	0,097	1,21566	0,114	6,760	4	210	0,000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duyguların Kullanımı, Başkalarının Duygularının Farkındalığı, Duyguların Düzenlenmesi, Duyguların Farkındalığı

Tablo 27'ye göre duyguların farkındalığı, duyguların düzenlenmesi, başkalarının duygularının farkındalığı ve duyguların kullanımı ile kişisel düzenleme arasındaki regresyon oranı 0,338'dir ve duyguların farkındalığı, duyguların düzenlenmesi, başkalarının duygularının farkındalığı ve duyguların kullanımı kişisel düzenlemelerinin %11,4'nü açıklamaktadır ($R=0,338$, $R^2=0,114$).

Tablo 28: Duygusal Zekâ Faktörlerinin Kişisel Düzenleme Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Regresyon Analizi

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	39,960	4	9,990	6,760	0,000^a
	Kalan	310,344	210	1,478		
	Toplam	350,303	214			

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duyguların Kullanımı, Başkalarının Duygularının Farkındalığı, Duyguların Düzenlenmesi, Duyguların Farkındalığı

b. Bağımlı Değişken: Kişisel Düzenleme

Tablo 28'e göre duyguların kullanımı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların düzenlenmesi ve duyguların farkındalığının kişisel düzenleme üzerindeki etkisi ($p=,000<0,05$) olduğu için H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin maddesel dışsal düzenleme düzeylerine bir etkisi olmadığı için H_{1e} hipotezi ret edilmiştir. Bu nedenle hipoteze ilişkin regresyon ve anova analizi tablolarına yer verilmemiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin içe yansıtılan düzenleme düzeylerine bir etkisi olmadığı için H_{1f} hipotezi ret edilmiştir. Bu nedenle hipoteze ilişkin regresyon ve anova analizi tablolarına yer verilmemiştir.

Tablo 29: Duygusal Zekâ Faktörlerinin Kişisel Düzenleme Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Katsayıları

Model	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyonlar		
	B	Standart Hata	Beta			Sıfır Dereceli	Kısmi	Parça
1 (Sabit)	2,111	0,703		3,003	0,003			
Duyguların fark.	-0,139	0,157	-0,070	-,887	0,376	0,140	-0,061	-0,058
Duyguların Düz.	0,257	0,126	0,146	2,048	0,042	0,224	0,140	0,133
Başkalarının Duy. F.	0,428	0,151	0,204	2,833	0,005	0,243	0,192	0,184
Duyguların Kul.	0,303	0,132	0,172	2,291	0,023	0,242	0,156	0,149

a. Bağımlı Değişken: Kişisel Düzenleme

Tablo 29’da görüldüğü üzere Standardize edilmiş Beta katsayısına göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisindeki önem sırası başkalarının duygularının farkındalığı ($\beta=0,204$), duyguların kullanımı ($\beta=0,172$), duyguların düzenlenmesi ($\beta=0,146$), duyguların farkındalığı ($\beta=-0,070$), şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testinin sonuçlarına göre ise duyguların düzenlenmesi, başkalarının duygularının farkındalığı ve duyguların kullanımının kişisel düzenleme üzerindeki etkisi anlamlı olup duygularının farkındalığının ise kişisel düzenleme üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Sonuç olarak, bu araştırmada test edilen 1 ana hipotez ve 6 alt hipotezden 3 tanesi kabul edilmiş, 4 tanesi reddedilmiştir. Hipotez testlerinin sonuçları Tablo 30’da özetlenmektedir:

Tablo 30: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçlarının Özeti

HİPOTEZ	KABUL / RED
H₁: Çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ faktörlerinin motivasyonlarına pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1a}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin motive olamama düzeylerine anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H_{1b}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin içsel motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1c}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin sosyal dışsal düzenlemelerine anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H_{1d}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin kişisel düzenlemelerine anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1e}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin maddesel dışsal düzenlemelerine anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H_{1f}: Çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin içe yansıtılan düzenlemelerine anlamlı bir etkisi vardır.	RED

SONUÇ

Yaşadığımız dünya sürekli bir değişim ve dönüşüm içindedir. Bu durumun etkilerinin en bariz şekilde görüldüğü alan ise iş hayatıdır. Profesyonel örgütler, değişen iş yapış şekilleriyle birlikte başarının sadece mesleki uzmanlık, eğitim vb. gibi somut verilerden kaynaklanmadığının farkındadır. Yeni düzende sürdürülebilir başarı duyguları anlamak ve yönlendirmekten geçmektedir. Aynı şekilde çalışanları motive etmenin temelini de duygular oluşturmaktadır. Bu noktada duygusal zeka ve motivasyon günümüzde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için önemli birer unsur olmaktadır.

Duygusal zekâ genel olarak insanları anlama ve yönetme yeteneğini ifade etmektedir. Özellikle iş hayatında bireyin kendi yetenekleri ve özelliklerinin farkında olması, var olan duygularını kontrol altına alarak dengeli bir şekilde davranması, kendi dürtüleri ve duygularına kapılmadan özellikle kişiler arası ilişkilerde kendini başkalarının yerine koyabilmesi gibi birçok özelliği duygusal zekâsının bir göstergesidir. Bu özellikler bireylerin gerek iş hayatında gerekse kişisel hayatlarında daha başarılı ilişkiler geliştirmesini sağlamaktadır.

Motivasyon ise bir performansı sonuca dönüştürme gayretini ve bu doğrultuda kişiyi harekete geçmeyi ifade eder. Özellikle iş hayatında bireyin yüksek bir motivasyona sahip olması işteki verimliliği artırarak örgüt ikliminin olumlu etkilenmesine ve örgütsel başarının artmasına sebep olmaktadır. Bu sayede çalışanların ve örgüt amaçlarının uyumlu olması sağlanır ve sürdürülebilir başarı kolayca elde edilebilir.

Bu çalışma, çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ faktörlerinin motivasyonlarına olan etki düzeyini belirlemek amacıyla belediye, otomotiv, kimya, sağlık ve bankacılık sektörleri olmak üzere medya, reklamcılık, hizmet, havacılık, enerji, eğitim, inşaat, güvenlik, lojistik, finans, üretim vb. çeşitli sektörlerden 215 çalışandan elde edilen veriler ile yapılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre genel olarak duygusal zekânın çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri arttıkça motivasyonları da artmaktadır. Buna göre çalışmamızın ana hipotezi olan “*Çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ faktörlerinin motivasyonlarına pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezi kabul

edilmiştir. Duygusal zekâ faktörlerinin alt boyutları olan çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin motivasyonun alt boyutlarından motive olamama, sosyal dışsal düzenleme, maddesel dışsal düzenleme, içe yansıtılan düzenleme üzerinde ise etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal zekâ faktörlerinin alt boyutları olan çalışanların kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin motivasyonun alt boyutlarından içsel motivasyon ve kişisel düzenleme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal zeka ve motivasyon konularını inceleyen Türkiye'deki diğer çalışmalar ile yapmış olduğumuz çalışma benzer sonuçlar göstermiştir. Buna göre Akbolat ve Işık'ın (2012) sağlık çalışanlarına yönelik yapmış oldukları çalışmalarında ve Topaçlı'nın (2022) kamu çalışanlarının duygusal zeka ve görev motivasyonunu araştırmaya yönelik çalışmasında duygusal zekânın motivasyon üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Uslu vd.nin (2018) çağrı merkezi çalışanlarının duygusal zeka, performans algısı ve motivasyonları arasındaki ilişkilerini inceleyen araştırma, ile Erkol Bayram'ın (2019) turist rehberlerinin duygusal zeka, performans ve motivasyonuna yönelik araştırması duygusal zekâ ile motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Sonuç olarak, bireyler duygusal zekâ düzeyini arttıran faaliyetlerde bulunarak yaşamlarının her alanında daha başarılı sonuçlar elde edebilirler çünkü duygusal zekâ bireyin çevresini daha iyi algılayarak kendisi için iyi sonuçlar elde edecek şekilde motive olmalarını sağlar. Örgütler açısından duygusal zeka ve motivasyon kavramları ise beşeri sermayeyi daha etkin kullanmayı ifade ettiğinden örgüt içi eğitimler ile çalışanlarının yetenek ve özelliklerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. Çünkü çalışanların duygusal zekâsı ve motivasyon düzeyi arttıkça rakipleri arasından sıyrılma ve başarıya ulaşma potansiyeli artacaktır. Duygusal zeka ve motivasyon konuları örgütler için insan kaynakları yönetimi politikası olarak düşünülmeli ve sürekli geliştirilmelidir. Örgütün sahip olduğu yüksek bir duygusal zekâ grup içi çatışmanın azaltılarak grup performansının artırılmasına yardımcı olur. Bu nedenle duygusal zekâsı yüksek liderler ve kuruluşlar, örgütsel motivasyonu da doğru yöneterek fark yaratmaktadır.

Bu araştırmada anket formlarının gönüllölük esasına göre doldurulmasından dolayı katılımcıların yoğun iş tempoları nedeniyle verilen anket formlarını cevaplandırmak istememeleri, çalışmamızın bir kısmında deprem felaketinin yaşanması verilerin toplanması ve katılımcı sayısının artırılmasında araştırmanın zorluk ve sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Bu nedenle ileriki araştırmalar açısından bu araştırmanın daha büyük bir örneklem gurubuyla yapılması önerilmektedir. Ayrıca bu araştırma, çalışanların bağlı olduğu sektörlerin her biriyle ayrı ayrı da yapılabilir. Duygusal zekânın motivasyona etkileri farklı değişkenlerin aracı rolleri dikkate alınarak da araştırılabileceği gibi bu iki konu arasındaki ilişkiyi belirlemeye odaklanan farklı bir araştırma da gerçekleştirilebilir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Baltaş, Zuhale (2006). *Duygusal Zekâ: İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Goleman, Daniel (2007). *Duygusal Zekâ : Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (Çev. Banu Seçkin Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, Daniel (2005). *İşbaşında Duygusal Zekâ*. (Çev. Handan Balkara). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Keskin, Halit, A. Ekber Akgün, Süreyya Yılmaz (2016). *Örgütlerde Duygusal Yetenekler: Çalışma Ortamında Duyguların Akıllıca Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2020). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Robbins, Stephan P. , Timothy A. Judge (2019). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Prof. Dr. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Saruhan, Şadi Can, Ata Özdemirci (2020). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Titrek, Osman (2010). *IQ'dan EQ'ya: Duyguları Zekice Yönetme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

- Acar, Füsün (2002). "Duygusal Zekâ ve Liderlik." *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 53-68. <https://dergipark.org.tr/05.11.2021>
- Akbolat, M., & Işık, O. (2012). "Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1). 109-124.
- Alan, Uğur (2006). *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri* [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Amabile, Teresa. M. (1993). "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations Of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace." *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S) / 06.01.2022
- Ambrose, Maureen. L. ve Kulik, C.T. (1999). "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s." *Journal of Management*, 25(3), 231-292. <https://doi.org/10.1177/014920639902500302> / 12.01.2022
- Arıkboğa, Şebnem (t.y). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ortak Ders Notları.
- Ashforth, Blake. E. & Humphrey, R. H. (1995). "Emotion in the Workplace: A Reappraisal." *Human Relations*, 48(2), 97-125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201> / 20.02.2021

- Aygın, Aslı Nur (2007). *Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, Bilge (2008). *Ticaret Meslek Liselerinde Okuyan Öğrencilerin Yüksek Öğretime Yönelik Motivasyon Düzeylerinin Araştırılması: İstanbul İli Örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Badubi, Reuben M. (2017). "Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis." *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2004> / 13.01.2022
- Baldassarre, Gianluca (2011). "What are Intrinsic Motivations? A Biological Perspective." *2011 IEEE International Conference on Development and Learning (ICDL)*, 1-8. <https://doi.org/10.1109/devlrn.2011.6037367> / 06.01.2022
- Bar-On, Ruwen (2006). "The Bar-On Model of Emotional Social Intelligence." (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25. <https://www.psicothema.com> 06.02.2021
- Baron, Robert A. (1991). "Motivation in Work Settings: Reflections on the Core of Organizational Research." *Motivation and Emotion*, 15(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/BF00991472> / 11.01.2022
- Başaran, Reyhan (2019). "Motivasyon Yönetimi." Şu Kitapta: Haz/Ed. Cem Karabal, Murat Sağbaş. *Yönetim Biliminde Etkin ve Güncel Konular* [Elektronik Sürüm]. İstanbul: Kriter Yayınevi. <https://www.researchgate.net/> 13.12.2022
- Broedling, Laurie A. (1977). "The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior." *Academy of Management Review*, 2(2), 267-276. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409056> / 06.01.2022
- Cafrande.org (2010). <https://www.cafrande.org/akil-duygu-iliskisine-iki-farkli-bakis-aristoteles-ve-descartes>, 15.12.2021
- Calder, B. J. ve Staw, Barry M. (1975). "Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation." *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 599-605. <https://doi.org/10.1037/h0077100> / 14.01.2022
- Can, Halil, Aşan Azizoglu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış* [Elektronik Sürüm]. Ankara: Siyasal Kitabevi. <https://hiperkitap.com/orgutsel-davranis--book2018122709640000000806> / 22.09.2022
- Cherniss, Carry, Daniel Goleman, R. Emmerling, vd. (1998). *Bringing Emotional Intelligence to the Workplace*. New Brunswick, NJ: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Rutgers University, 1-34. www.eiconsortium.org / 13.12.2021
- Çakar, Ulaş, Arbak, Y. (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu- Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ." *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3). <https://avesis.deu.edu.tr/> 05.11.2021
- Çınar, Orhan, Çetin Bektaş ve Imran Aslan. (2011). "A Motivation Study on the Effectiveness of Intrinsic and Extrinsic Factors." *Economics and Management*, 16, 690-695. <https://www.researchgate.net/> 15.01.2022

- Çiçek, Dursun (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelinin Motivasyon seviyelerinin Tespit edilerek Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma* [Doktora Tezi]. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çivilidağ, Aydın, Şekercioğlu, G. (2017). “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması.” *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156. <https://doi.org/10.13114/mjh.2017.326> / 15.01.2022
- Deal, J. J. , Stawiski Sarah ve Graves Laura. (2013). “Motivation at work: Which Matters More, Generation or Managerial Level?” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 1-16. <https://doi.org/10.1037/a0032693> / 14.02.2022
- Deci, Edward L. (1975). “The Intrinsic Motivation of Behavior.” Şu Kitapta: *Intrinsic Motivation* [Elektronik Sürüm]. New York: Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9_4
- Delice, Murat, Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-239. <https://dergipark.org.tr/> 11.12.2021
- Di Fabio, Annamaria, Saklofske D.H. (2014). “Comparing Ability and Self-Report Trait Emotional Intelligence, Fluid Intelligence, and Personality Traits in Career Decision.” *Personality and Individual Differences*, 64, 174-178. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.02.024> / 31.01.2021
- Doğan, Selen, Şahin, F. (2007). “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler için Öneme Kavramsal Bir Bakış.” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252. <https://dergipark.org.tr/> 06.11.2021
- Doll, Edgar A. (1935). “A Genetic Scale of Social Maturity” [Elektronik Sürüm]. *American Journal of Orthopsychiatry*, 5(2), 180-190. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1935.tb06339.x> / 20.02.2021
- Dörnyei, Zoltán ve Ushioda E. (2011). *Teaching and Researching Motivation* [Elektronik Sürüm]. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315833750> / 17.03.2022
- Druskat, Vanessa. Urch, Wolff, S. B. (2001). “Building the Emotional Intelligence of Groups.” *Harvard Business Review*, 79(3), 80-90, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11246926> /15.01.2021
- Dündar, Süleyman, Hatice Özutku ve Fatih Taşpınar. (2007). “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme.” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119. <https://dergipark.org.tr/> / 14.12.2022
- Edizler, Gaye (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde ‘Duygusal Zekâ’ Ölçüm ve Modelleri.” *Journal of Yasar University*, 18(5), 2970-2984. <https://dergipark.org.tr/> / 06.11.2021
- Epstein, R. (1999). “The Key to Our Emotions.” *Psychology Today; Jul/Aug*, 32,4; ProQuest Central. <https://www.psychologytoday.com/> 08.12.2021

- Erkol Bayram, G. (2019). Turist Rehberlerinde Duygusal Zekâ, Motivasyon, Performans İlişkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 43-59.
<https://dergipark.org.tr/> 05.06.2023
- Ergun Özler, N. Derya (2013). “Güdüleme.” Şu Kitapta: Haz /Ed. Celil Koparal, İnan Özalp. *Yönetim ve Organizasyon* [Elektronik Sürüm]. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Yayınları.
https://www.ders.es/yonetim_organizasyon.pdf / 14.06.2022
- Eroğlu, Erhan (2013). “İş ve Yaşamda Motivasyon.” Şu Kitapta: Haz /Ed. Yavuz Tuna. *Yönetim ve Organizasyon* [Elektronik Sürüm]. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Yayınları. <https://docplayer.biz.tr/> 31.05.2023
- Eryiğit, Orhan (2019). *İş Tatmini ile Motivasyon İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Futrell, Charles. M. (1977). “The Impact of Manager’s Job Characteristics and Performance on Satisfaction, Involvement, and Intrinsic Motivation.” *Journal of Management*, 3(1), 27-33. <https://doi.org/10.1177/014920637700300104> / 14.02.2022
- Gardner, Howard (2003). “Multiple Intelligences After Twenty Years.” American Educational Research Association, *Chicago, Illinois*, 21(617), 1-15.
https://talent.army.mil/wp-content/uploads/pdf_uploads/course-material/Multiple-Intelligences-After-Twenty-Years-Conference-Paper.pdf / 15.01.2021
- Gezer, Süleyman (2019). *Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin, Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçi Davranışa Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* [Yüksek Lisans tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Gibbs, N. (1995). “The EQ Factor”, *Time Dergisi* / <https://content.time.com/> 28.06.2023
- Goleman, Daniel (2004). “What Makes a Leader?” [Elektronik Sürüm]. *Harvard Business Review* 82(1), 82-91. www.hbr.org / 11.10.2021
- Goleman, Daniel ve Richard Boyatzis (2008). “Social Intelligence and the Biology of Leadership.” [Elektronik Sürüm]. *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81. www.hbr.org / 11.10.2021
- Graves, Melissa L. M. (2000). *Emotional Intelligence, General Intelligence and Personality: Assessing the Construct Validity of an Emotional Intelligence Test Using Structural Equation Modeling* [Doktora Tezi]. California School of Professional Psychology, San Diego, USA.
- Gümüş, Sefer ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi* [Elektronik Sürüm]. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
<https://hiperkitap.com/motivasyonun-orgutsel-bagliliga-ve-performansa-etkisi/> 27.09.2022
- Gürel, Emet, Tat, M. (2010). “Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına.” *Journal of International Social Research*, 3(11), 336-356.
<https://www.researchgate.net/> / 05.11.2021

- Hooijberg, Robert, James G. Hunt ve George E. Dodge. (1997). "Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model." *Journal of Management*, 23(3), 375-408. <https://doi.org/10.1177/014920639702300305/> 31.01.2021
- Hyland, M. E. (2011). "Motivation And Placebos: Do Different Mechanisms Occur in Different Contexts?" *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 366(1572), 1828-1837.
- Islam, Rafikul, Ismail A. Z. (2008). "Employee Motivation: a Malaysian Perspective." *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344-362. <https://doi.org/10.1108/10569210810921960/> 31.01.2022
- Joseph, Catherina, Lakshmi, S. S. (2010). "Social Intelligence, a Key to Success." *IUP Journal of Soft Skills*, 4(3), 15-21. <https://www.researchgate.net/> 31.01.2021
- Johnson, P. R., Indvik, J. (1999). "Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees." *Journal of Workplace Learning*, 11(3), 84-88. <https://www.emerald.com/> 29.06.2023
- Kaliprasad, Minnesh (2006). "The Human Factor I: Attracting, Retaining, and Motivating Capable People." *Cost Engineering*, 48(6), 20.
- Kanfer, Ruth, Frese M. ve Johnson R. E. (2017). "Motivation Related to Work: A Century of Progress." *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133/> 11.01.2022
- Karahan, T. Fikret ve Mehmet E. Sardoğan, (1994). "Rasyonel-Emotif Terapi." [Elektronik Sürüm]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(0), 110-135. <https://dergipark.org.tr/>
- Karakaya, Abdullah, Alper Ay, F. (2007). "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma." *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67. https://www.emotivasyon.net/bilimselmakaleler/calisanlari_nin_motivasyonunu_etkileyen_faktörler.pdf / 15.01.2022
- Kavcar, Barış (2011). *Duygusal Zekâ ile Akademik Başarı ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği* [Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Khalili, Ashkan (2012). "The Role of Emotional Intelligence in the Workplace: A Literature Review Emotional Intelligence (EI) in the Workplace." *International Journal of Management*, 29(3), 355. <https://www.researchgate.net/> 07.02.2021
- Kılıç, Selim, Doğan S. , Demiral Ö. (2007). "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi." *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230. <https://dergipark.org.tr/> 13.11.2021
- Kılıç, S. (2016) "Cronbach's Alpha Reliability Coefficient." *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47-48. <https://www.researchgate.net/> 19.03.2023
- Koca Ballı, A. ve Üstün, F. (2019). "Çalışanların Duygusal Zekâları İş Motivasyonlarını Etkiler Mi? Sağlık Çalışanları Örneği" *International Balkan University, Turkish Studies Economics, Finance, Politics*. 14(2) s. 555-577 <http://acikerisim.nevsehir.edu.tr/> 02.06.2023

- Korkmazıyrek, Yavuz (2021). *Liderlik ve Motivasyon Teorileri* [Elektronik Sürüm]. İstanbul: Hiperyayın. <https://hiperkitap.com/liderlik-ve-motivasyon-teorileri/> / 15.05.2021
- Kunnanatt, James T. (2004). "Emotional Intelligence: The New Science of Interpersonal Effectiveness." *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 489-495. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1117> / 07.02.2021
- Lam, Laura T. , Kirby, S. L. (2002). "Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance." *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 133-143. <https://doi.org/10.1080/00224540209603891> / 06.02.2021
- Law, Kenneth S. , Chi-Sum Wong ve Lynda J. Song. (2004). "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies." *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483> / 31.01.2021
- Lord, Robert L. (2002). "Traditional Motivation Theories and Older Engineers. Engineering." *Management Journal*, 14(3), 3-7. <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415167> / 13.02.2022
- Luthans, Fred (2010). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* [Elektronik Sürüm]. New York: The McGraw-Hill. <https://bdpad.files.wordpress.com/> 25.06.2023
- Maslow, Abraham H. (1943). "A Theory of Human Motivation." [Elektronik Sürüm]. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346> , 10.06.2022
- Mayer, John. D. , Peter Salovey ve D. R. Caruso (1999). "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence." *Intelligence*, 27(4), 267-298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1) / 06.02.2021
- Mayer, John D. , Donna M. Perkins, David R Caruso, vd. (2001). "Emotional Intelligence and Giftedness." *Roeper Review*, 23(3), 131-137. <https://doi.org/10.1080/02783190109554084> / 06.02.2021
- Mayer, John D. ve Glenn Geher (1996). "Emotional Intelligence and the Identification of Emotion." *Intelligence*, 22(2), 89-113. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(96\)90011-2](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(96)90011-2) / 06.02.2021
- Mayer, John D. , Peter Salovey, David R. Caruso vd. (2001). "Emotional Intelligence as a Standard Intelligence." *Emotion*, 1(3), 232-242. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.232> / 06.02.2021
- Mayer, John D. ve Peter Salovey (1993). "The Intelligence of Emotional Intelligence." *Intelligence*, 17(4), 433-442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3) / 06.02.2021
- Mottaz, Clifford. J. (1985). "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction." *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x> / 11.01.2022

- Murat, Sedat (t.y). *Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ortak Ders Notları
<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/orgutseldavranisau223.pdf> ,
15.07.2021
- Ogińska-Bulik, N. (2005). "Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects On Occupational Stress and Health Outcomes in Human Service Workers." *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 18(2), 167-175. <https://www.researchgate.net/> 17.12.2021
- Onaran, Oğuz (1981). "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları." Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. <https://dSPACE.ankara.edu.tr/> 31.05.2023
- Otacıoğlu, Gürşen S. (2009). "Duygusal Zekâ (EI) Üzerine Farklı Eleştiri ve Değerlendirmeler." *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 333-345.
<https://dergipark.org.tr/> 05.11.2021
- Önder, Melike (2010). *Liderlerde Duygusal Zekâ ve Motivasyon İlişkisi ve Bir Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pekel, Hüseyin N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması* [Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pink, Daniel H. (2009). *Drive: Nasıl Motive Oluruz?* [Elektronik Sürüm] (Çev. Levent Göktem). İstanbul: MediaCat Yayıncılık. <https://pdfoku.net/drive>
18.01.2022
- Reiss, Steven (2012). "Intrinsic and Extrinsic Motivation." *Teaching of Psychology*, 39(2), 152-156. <https://doi.org/10.1177/0098628312437704> / 06.01.2022
- Reizer, Abira, Yael Brender-Ilan ve Zachary Sheaffer (2019). "Employee Motivation, Emotions, and Performance: a Longitudinal Diary Study." *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 415-428. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0299> / 13.02.2022
- Rožman, Maja, Sonja Treven ve Vesna Čančer. (2017). "Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace." *Business Systems Research Journal*, 8(2), 14-25. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013> / 13.02.2022
- Ryan, Richard M. Ve Edward L. Deci. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020> / 09.12.2022
- Salovey, Peter ve John D. Mayer (1990). "Emotional Intelligence." *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg> / 06.02.2021
- Schutte, Nicola S., John M. Malouff ve Lena E. Hall, vd. (1998). "Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence." *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4) / 06.02.2021

- Seal, Craig R. (1995). *Emotional Intelligence: An Exploratory Study Of Emotional Ability as A Moderator Between Emotional Competency And Performance Outcomes* [Doktora Tezi]. Boston College BS Psychology, The George Washington University, Washington DC.
- Stys, Y., & Brown, S. L. (2004). *A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections*. [Elektronik Sürüm]. Ottawa, ON, Canada: Research Branch, Correctional Service of Canada. http://www.cscscc.gc.ca/text/rsrch/reports/r150/r150_e.pdf / 05.11.2021
- Sü Eröz, Sibel (2013). “Örgütlerde Duygusal Zekâ.” *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 16(29). <https://dergipark.org.tr/en/pub/baunsobed/issue/50182/645972> / 13.11.2021
- Şahin, Ali (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi.” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61775/923569> / 15.01.2022
- Şahin, O. Nuri & Uzay, Ş. (2018). “Bağımsız Denetimde Duygusal Zekâ: Bağımsız Denetçiler Üzerine Bir Araştırma.” *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(Özel Sayı), 553-589. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mbdd/issue/42789/518315> / 20.12.2021
- Şimşek, Eylem (2013). “Motivasyon.” Şu Kitapta: Haz/Ed. Ali Şimşek ve Ömer Eroğlu. *Davranış Bilimleri* [Elektronik Sürüm]. Konya: Eğitim Kitabevi. <https://hiperkitap.com/davranis-bilimleri> / 27.09.2022
- Şimşek, M. Şerif ve Adnan Çelik, Tahir Akgemici. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* [Elektronik Sürüm]. Konya: Eğitim Yayınevi. <https://hiperkitap.com/davranis-bilimleri--> / 27.09.2022
- Şimşek, M. Şerif ve Adnan Çelik, Tahir Akgemici. (2019). *Davranış Bilimleri* [Elektronik Sürüm]. Konya: Eğitim Yayınevi. https://hiperkitap.com/davranis-bilimleri- / 27.09.2022
- Tekin, Gökhan ve Burçin Görgülü (2018). “Clayton Alderfer’in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini.” *Social Sciences Studies Journal (SSS Journal)*, 4(17), 1559-1566. <http://hdl.handle.net/11363/1273> / 16.12.2022
- Tepe, Muhammet (2021). *Stres ve Motivasyon İlişkisi: Kadın Sağlık Çalışanları Örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Adıyaman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Adıyaman.
- Tonyalı, Büşra (2020). *Duygusal Zekâ ve Örgütsel Desteğin İş Yaşam Kalitesi ve İş Sonuçlarına Etkisi: Eğitim Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Topaçlı, Hatice (2022). *Kamu Personelinin Duygusal Zekâ Seviyelerinin Çalışan Performansı ve Görev Motivasyonu Düzeylerine Etkisi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nevşehir.
- Tuğrul, Ceylan (1999). “Duygusal Zekâ.” *Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20. <https://jag.journalagent.com/> / 10.11.2021

- Turhan, Mithat, Çetinsöz, B. C. (2019) “Duygusal Zekâ ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turizm Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 18(69) s. 268-287. www.esosder.org / 28.06.2023
- Uslu, Erhan (2019). *Doğrudan Pazarlama Çalışanlarında Duygusal Zekâ, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi: Ankara İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği* [Doktora Tezi]. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Uslu, Erhan, Kartal, C., & Durukan, T. (2018). “Doğrudan Pazarlamada Duygusal Zekâ, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi.” *Uluslar Arası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* 4(1) s.1-14. <https://dergipark.org.tr/> 05.06.2023
- Van Rooy, David L., Alexander Alonso ve C. Viswesvaran. (2005). “Group Differences in Emotional Intelligence Scores: Theoretical and Practical Implications”. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 689-700. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.05.023> / 06.02.2021
- Warwick, Janette, ve Ted Nettelbeck (2004). “Emotional Intelligence is... ?” *Personality and Individual Differences*, 37(5), 1091-1100. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2003.12.003> / 31.01.2021
- Wechsler, David (1943). “Non-intellective Factors in General Intelligence.” [Elektronik Sürüm]. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), 101-103. <https://doi.org/10.1037/h0060613> / 20.02.2021
- Wong, Chi.-Sum ve Kenneth S. Law (2002). “The Effects Of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude.” *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1) / 20.02.2021
- Wong, Simon, Vickie Siu ve Nelson Tsang (1999). “The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees’ Choice of Job-Related Motivators.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230-242. <https://doi.org/10.1108/09596119910272766> / 19.03.2022

DİĞER İNTERNET KAYNAKLARI

- Türk Dil Kurumu (TDK). (2021). <https://sozluk.gov.tr/> , 18.09.2021
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2022). <https://sozluk.gov.tr/> 10.02.2022
- Wikipedia. (2021). https://en.wikipedia.org/wiki/The_Expression_of_the_Emotions_in_Man_and_Animals / 16.12.2021

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde “Duygusal Zekâ Faktörlerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi” konulu yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır.

Elde edilen bilgiler toplu olarak değerlendirilecek ve araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır. Anket ile ilgili bir sorunuz olduğunda aşağıdaki iletişim araçlarından tercih ettiğiniz birini kullanabilirsiniz.

Değerli vaktinizi ayırıp ankete katıldığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR

Kocaeli Üniversitesi İşletme Bölümü

Öznur YÜCE

Kocaeli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK VE ÇALIŞMA İLE İLGİLİ BİLGİLER

- Yaşınız:** (.....) -*Lütfen Yazınız*-
- Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
- Medeni Durumunuz:** () Bekar () Evli
- Eğitim Durumunuz:**
() Lise () Ön Lisans () Lisans Diğer (*Lütfen Yazınız*).....
- Hangi sektörde çalışıyorsunuz?**
() Belediye () Otomotiv () Kimya () Sağlık () Bankacılık
Diğer (*Lütfen Yazınız*).....
- Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?** (.....) -*Lütfen Yazınız*-
- Görev / Unvanınız:**
() Personel / Memur () Uzman () Şef () Müdür () Sağlık Çalışanı
Diğer (*Lütfen Yazınız*)

BÖLÜM 2: DUYGUSAL ZEKA İLE İLGİLİ İFADELER

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtiniz.		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	Genellikle duygularımın nedenini bilirim.					
2	Duygularımı iyi anlarım.					
3	Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.					
4	Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.					
5	Arkadaşlarımın duygularını, onların davranışlarından anlarım.					
6	Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.					
7	Başkalarının duyguları ve hislerine karşı hassasım.					
8	Çevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim.					
9	Her zaman kendime hedefler belirlerim ve bunlara ulaşmak için yapabileceğim en iyisini yaparım.					
10	Her zaman kendi kendime kabiliyetli birisi olduğumu söylerim.					
11	Kendini motive edebilen biriyim.					
12	Yapabileceğim en iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.					
13	Öfkemi kontrol edebilirim ve zorluklarla akılcıca baş edebilirim.					
14	Kendi hislerimi kontrol etmede çok yetenekliyim.					
15	Çok kızdığımda her zaman çabucak sakinleşirim.					
16	Kendi duygularımı kontrol etmede iyiyim.					

BÖLÜM 3: MOTİVASYON İLE İLGİLİ İFADELER

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak “ <i>Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?</i> ” sorusunu düşünerek yanıtlayınız.		HIÇ UYGUN DEĞİL	ÇOĞUNLUKLA UYGUN DEĞİL	UYGUN DEĞİL	ORTA	UYGUN	OLDUKÇA UYGUN	TAMAMEN UYGUN
1	Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.							
2	Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.							
3	İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.							
4	İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
5	Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
6	İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.							
7	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.							
8	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.							

9	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.							
10	İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.							
11	Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
12	Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.							
13	Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.							
14	İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.							
15	İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.							
16	İşimde çaba sarf ederim aksi halde kendimi kötü hissederim.							
17	Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde kendimi mahcup hissederim,							
18	İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.							

ÖZGEÇMİŞ

ADI-SOYADI: Öznur YÜCE

EĞİTİM DURUMU:

Yüksek Lisans: Kocaeli Üniversitesi / Yönetim ve Organizasyon

Lisans: Kocaeli Üniversitesi / Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

Lise: Gölcük İhsaniye Anadolu Ticaret Meslek Lisesi / Muhasebe Finansman

YAYINLAR: IMASCON 2022-Güz (Kriz Yönetiminde Liderlik Algıları Üzerine Nitel Bir Araştırma)

