

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Onur ÇAPKULAÇ**

**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN İŞ TATMİNİ ve İŞ  
PERFORMANS ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ**

**İşletme Ana Bilim Dalı**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Antalya, 2013**

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Onur ÇAPKULAÇ**

**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN İŞ TATMİNİ ve İŞ  
PERFORMANS ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA**

**İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi**

**Antalya, 2013**

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Onur ÇAPKULAÇ'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Can Deniz KÖKSAL 10.02.2013  
Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA  
Üye : Doç. Dr. BEYKAN FİREL

Tez Konusu: YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN  
İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANS ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi: 20.06/2013

Mezuniyet Tarihi : 27.6/2013

Doç. Dr. Zekeriya KARADAVUT  
Müdür

.....

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI ve MODELLERİ

1.1. Zeka Kavramı.....	3
1.2. Duygu Kavramı .....	5
1.3. Duygusal Zeka Kavramı .....	6
1.3.1. Duygusal Zeka Modelleri.....	7
1.3.1.1. Yetenek Modeli .....	7
1.3.1.2. Karma Modeller.....	10
1.3.1.2.1 Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli.....	10
1.3.1.2.2 Goleman Modeli.....	13
1.3.1.2.3 Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli.....	15

### İKİNCİ BÖLÜM

#### DUYGUSAL ZEKA, İŞ TATMİNİ ve İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

2.1. İş Tatmini .....	18
2.2. İş Performansı .....	20
2.3. Duygusal Zeka ve İş Tatmini İlişkisi.....	22
2.4. Duygusal Zeka ve İş Performansı İlişkisi.....	25
2.5. İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisi.....	32

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYİNİN PERFORMANS ALGISI ve İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	39
3.2. Yöntem.....	39
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	39

3.2.2. Veri Toplama Araçları .....	40
3.2.3. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	40
3.2.4. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği .....	41
3.3. Bulgular .....	43
3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....	43
3.3.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	46
3.3.3. Demografik Özelliklerin Duygusal Zeka Üzerine Etkisi.....	46
3.3.4. Demografik Özelliklerin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi .....	51
3.3.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	54
3.3.6. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	55
<b>SONUÇ.....</b>	<b>57</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>59</b>
<b>EK 1- Anket Formu .....</b>	<b>70</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>74</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli .....	9
Şekil 1.2 Sosyo-Duygusal Zeka (ESI) Yetkinlik Modeli.....	15
Şekil 3.1 Çalışanların İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Ortalamaları.....	44
Şekil 3.2 Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin Ortalamaları .....	44

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 EQ-i Ölçeği ve Ölçüm Alanları .....	12
Tablo 3.1 Duygusal Zeka Ölçeğine Ait İç tutarlılık Katsayıları.....	41
Tablo 3.2 Duygusal Zeka Ölçeğinin Korelasyonlar Tablosu .....	42
Tablo 3.3 Çalışanların İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Ortalamaları.....	43
Tablo 3.4 Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin Ortalamaları .....	45
Tablo 3.5 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	46
Tablo 3.6 Cinsiyetin Duygusal Zeka Üzerine Etkisi .....	47
Tablo 3.7 Medeni Durumun Duygusal Zeka Üzerine Etkisi.....	47
Tablo 3.8 Yaşın Duygusal Zeka Üzerine Etkisi .....	48
Tablo 3.9 Eğitim Düzeyinin Duygusal Zeka Üzerine Etkisi.....	49
Tablo 3.10 Bulunduğu Firmada Çalışma Süresinin Duygusal Zeka Üzerine Etkisi .....	51
Tablo 3.11 Cinsiyetin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi.....	52
Tablo 3.12 Medeni Durumun İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi .....	52
Tablo 3.13 Eğitim Düzeyinin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi .....	53
Tablo 3.14 Bulunduğu Firmada Çalışma Süresinin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi .....	53
Tablo 3.15 Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri ile İş Tatmini, İş Performans Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi .....	54
Tablo 3.16 Duygusal Zekanın İş Performansı Üzerine Etkisi.....	55
Tablo 3.17 Empatinin Çıkartılması İle Elde Edilen Regresyon Sonuçları.....	56

## ÖZET

Turizm sektörü Türkiye ekonomisinin gelişmesinde önemli rol oynayan sektörlerden birisidir. Sektörün emek yoğun özellikli olması insanı ve insana ilişkin ögeleri daha önemli hale getirmektedir. Bu ögelerden duygusal zeka kavramının son yıllarda önemi giderek artmıştır. Diğer yandan, turizm sektörünün temel dinamikleri gereğince yöneticilere ulaşabilmenin zorluğu nedeni ile bugüne kadar yapılan çalışmalar genellikle yöneticiler dışındaki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Özellikle örgütlerde uzun yıllardan beri araştırma konusu olmuş iş tatmini ve iş performansı kavramları ile birlikte duygusal zeka kavramının yöneticiler bağlamında ele alınması hem turizm sektörü yöneticilerine hem de diğer sektör yöneticilerine katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin iş performans ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Ayrıca araştırmada; yöneticilerin demografik özelliklerinin, duygusal zeka, iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkilerinin incelenmek araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Antalya’da beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köylerinde çalışan yöneticilerden seçilen bir örneklem grubuna uygulanmış ve 178 kullanılabilir anket geri dönmüştür

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda duygusal zekanın motivasyon boyutu dışındaki diğer boyutları ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu, araştırmaya katılan yöneticilerin; duygusal zekanın duygusal farkındalık boyutu dışındaki boyutların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Duygusal zekanın hiçbir boyutunun yöneticilerin iş tatminlerini etkilemediği bulunmuştur.



**ABSTRACT**

**THE EFFECT OF MANAGER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVEL ON JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE PERCEPTION**

Tourism is one of the sectors which has significant contribution to development of Turkey's economy. Its being a labour –intensive sector makes person and components related to person more important. The emotional intelligence, out of those components has an increasing importance. However due to hardness of accessing to administrators resulting from sectors general dynamics, researches done up to now has been on employees. So it is assumed that along with job satisfaction and performance, which have been studied on especially in organisations, handling emotional intelligence associating with administrators will be a contribution to administrators in tourism sector and other sectors.

The aim of this research is to determine the effect of emotional intelligence level of administrators on their performance and job satisfaction levels. Analysing impact of administrator's demographical features on emotional intelligence, performance and job satisfaction can be defined as the other aim of the research. The poll prepared with this aim was applied to a sample composed of administrators of five star hotels and holiday resorts in Antalya. 178 valid poll forms were collected.

Data from the questionnaires were analysed using SPSS 17.0 statistic packed software.

In the end of the research it was found out there is a strong relationship between emotional intelligence and job performance that except motivation dimension of EQ and except for emotional awareness, the other dimensions do not have a meaningful effect on performance. The research also showed that none of the aspects emotional intelligence effect job satisfaction.

## ÖNSÖZ

Bu zorlu ve uzun yolda danışmanım olmayı kabul eden ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA'ya, istatistik çalışmalarında yol gösteren Prof. Dr. Ayşe ANAFARTA'ya, sürecin en zorlu zamanlarında hep yanımda olan Öğr. Grv. Emrah KOPARAN'a, verilerin elde edilmesinde yardımlarını esirgemeyen, başta İNKAY olmak üzere tüm diğer yöneticilere ve son olarak araştırmanın başından sonuna kadar sürekli yanımda olan çok değerli ailem ve dostlarıma göstermiş oldukları sabır ve desteklerden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Onur ÇAPKULAÇ**  
**Antalya, 2013**

## GİRİŞ

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişmeler, insanların geçmişe göre çok daha fazla bireylerle farklı alanlarda iletişim kurmaya zorlamaktadır. Bu durum bireylere farklı durum ve ortamlara göre çeşitli roller yüklemektedir. Bu rollerin yeterince yerine getirilmesi bireylerin iş, ev ve özel yaşamlarını etkilemektedir. Bu rolleri başarıyla yerine getirmede klasik zeka (IQ) potansiyelinin yetersiz kaldığı, bunu destekleyici ve yönlendirici zekanın bireyin duygusal zekası olduğu artık bilinen bir gerçektir (Deniz ve Yılmaz, 2004, s.1).

Günümüzde, işletmelerin ve çalışanların başarısında istatistiksel analizler, mantıksal kavrayış, yetkinlik gibi yüksek IQ gerektiren özellikler değil, bunun yerine, iş yerinde sinerjik etkinlik, motivasyon, empatik iletişim, yaratıcılık ve yenilik geliştirmeye yatkınlık gibi yüksek duygusal zeka isteyen özellikler ön plana çıkmaktadır (Hamşioğlu, 2003, s.26).

Duygusal zeka kavramı içerisinde yer alan ögeler, bireyin iş yerindeki başarısını etkilemektedir. Günümüz iş dünyasında bireyin örgüt içerisindeki başarı göstergesi olarak iş performansı kavramı kullanılmaktadır. İş performansı ve çalışan duyguları ve deneyimleri ile doğrudan ilgili olan iş tatmini ise uzun yıllardır araştırmacılar tarafından ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda, duygusal zeka, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi önem arz etmektedir.

Bu araştırmada; turizm sektöründe çalışan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin iş performans ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada yöneticilerin demografik özelliklerinin duygusal zeka, iş performansı ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelemek de amaçlanmaktadır.

Duygusal zekanın iş yaşamında uygulanması ile ilgili bir çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, duygusal zekanın iş performansını etkilediği, iş tatminini artırdığı yönündeki araştırmaların karmaşık ve sınırlı olması nedeniyle bu araştırmanın yapılması amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda araştırma üç ana bölümde kurgulanmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde öncelikle duygusal zeka kavramını oluşturan zeka ve duygu kavramları açıklanmış, ardından duygusal zeka kavramına yer verilmiştir. Duygusal zeka kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte farklı araştırmacılar farklı modeller geliştirmişlerdir. Araştırmanın bu bölümünde farklı duygusal zeka modellerine de yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde öncelikle iş performansı ve iş tatmini kavramları açıklanmış, ardından duygusal zeka, iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkilerden bahsedilmiştir. Ayrıca bu bölümde iş tatmini ve iş performansı ilişkisine de yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde söz konusu ilişki turizm yöneticileri açısından incelenmiştir. İlgili bölümde öncelikle araştırmanın amacı, önemi ve örnekleminden bahsedilmiştir. Ardından veri toplama araçları açıklanarak, verilerin istatistiksel analizine yer verilmiştir. Daha sonra Takip eden dördüncü bölümde ise; araştırmadan elde edilen bulgular tablolar ve grafikler aracılığıyla yorumlanarak sunulmuştur.

Sonuç bölümünde ise araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI ve MODELLERİ

#### 1.1. Zeka Kavramı

Zeka ile ilgili yazılı metinler ilk defa Eski Yunan ve Hindistan’ da bulunmuştur. O günden bu güne kadar zekanın tanımına ilişkin psikologlar ve akademisyenler, zekayı oluşturan yeteneklerden yola çıkarak pek çok farklı tanım yapmışlardır (Yüksel, 2006, s. 3). Ancak alanyazında zekanın tanımı konusunda görüş birliği bulunmamaktadır (Aslan, 2009, s. 5). Abacı (2003) bu durumu, “ tıpkı fizikçilerin elektriği farklı tanımlamaları gibi zekanın farklı tanımlarının olması hala tanımlanamamış olmasından değil, bu kavramın çok geniş olmasından kaynaklanmaktadır” şeklinde açıklamaktadır (s. 5).

İlk zeka tanımları “uyum sorunu” üzerine odaklaşmıştır. Zekayı uyum sorunu olarak tanımlayan psikologlar zeka kavramlarında bireyin çevreye uyum kapasitesi ile zekanın doğru orantılı olduğunu vurgularlar. Bu görüşte olan psikologlar zekayı; bireyin yeni durumlara, yeni sorunlara uyabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlamalara göre birey karşılaştığı olası sorunlara karşı zekası arasında çözüm yolları üretebilmektedir. Eğer bir birey karşılaştığı sorunlarda zeki ise daha çok ve daha uygun çözüm yolları üretebilmekte, zeki değil ise bu sorunların çözümünde daha az yaratıcı olabilmektedir.

Bazı psikologlar ise zekayı daha çok “öğrenme yeteneği” olarak görmüşlerdir. Bir bireyin zeka düzeyi ile öğrenebilme yeteneği arasında doğru orantı vardır. Bu tanıma göre çok öğrenen ve öğrenmiş olan bireylere daha zeki, daha az öğrenen ve öğrenmiş bireylere ise daha az zeki denilebilir. Bundan dolayı da çok eskiden uzmanlar zeka ile hafıza arasında doğru orantı kurmuşlar ve zeki insanların daha güçlü hafızaya sahip olduklarını iddia etmişlerdir. Bu görüşe göre, bir insanın hafızası ne kadar güçlü ise ve belleğinde herhangi bir şeyi daha çok ve daha uzun süre tutabiliyorsa o kadar zeki anlamına geliyordu. Ya da tam tersi; olarak hafızası zayıf olan bireyler daha az zeki insanlar anlamına geliyordu.

Zekayı “soyut düşünebilme” yeteneği olarak gören psikologlara göre ise zeki olan birey sözel ve sosyal sembolleri kolayca kullanabilen, anlamlandırabilen ve sembollerle ifade edilen problemleri kolayca çözebilen bireylerdir (Göçet, 2006, s. 10).

Alanyazın taraması sonucunda ise aşağıda zeka ile ilgili tanımlara yer verilmiştir;

- Binet'e (1905) göre zeka, iyi akıl yürütme, iyi hüküm verme ve kendi kendini aşma kapasitesidir.
- Davis'e göre zeka, edinilen bilgilerden faydalanarak sorunları halletme yeteneğidir.

- Terman'a (1916) göre zeka, soyut düşünme yeteneğidir.
- Thorndike'a (1920) göre zeka, birçok düşüncesele yeteneklerin karışımı olup, mekanik, sosyal ve soyut zeka olmak üzere üç başlıkta incelenmelidir.
- Wecshler'e (1940) göre zeka, bireyin amaçlı davranma, mantıklı düşünme ve çevresiyle ilişkilerde etkili olma kapasitesinin tümüdür. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Zek%C3%A2>, erişim tarihi, 18.11.2012).

Bu tanımlamalar değişebilmekle birlikte, fakat öyle görünüyor ki en yaygın görüşte zeka, çevreyle uyum sağlayabilme ve öğrenme yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır (Bryant, 2005, s. 21). Çünkü bu tanıma göre, özellikle birey, örgütün kurallarına, kültürüne ve birlikte çalıştığı bireylere ne kadar uyum gösterirse o kadar başarılı olacaktır (Aslan, 2009, s. 8).

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi, zeka bir çok zihinsel işlevi içermektedir. Dolayısıyla aynı zeka düzeyinde olan bireylerde bu işlevlerin değişik olması sonucu değişik kişilik yapıları, davranış biçimleri, uyum ve çözümler görülebilir. Kimi insanda el becerileri daha iyi gelişirken, kimisinde de soyut konularda daha başarılı olma görülebilmektedir. Sözlü ve yazılı anlatımı kolayca kavrama, sözcükleri ve bunların oluşturduğu kavramları tanıma ve anlama, basit hesap işlemlerini kolayca ve çabuk yapabilme, düşünce kurallarına uygun davranıp sağlıklı çıkarımlara ulaşabilme gibi zekanın günlük yaşama yansıyan, bu yaşamı etkileyen ilişkilerin kurulup sürdürülmesinde önemli rol oynayan özellikleri de vardır. Bireyler bu özelliklerden birinde, birkaçında ya da hepsinde üstünlük gösterebilir. Bu özellikler arasında anlamlı bağlantılar vardır. Başka bir deyişle, birinde ya da bir kaçında görülen üstünlük genel olarak diğerlerini olumlu biçimde etkiler. Bu özelliklerin gelişmesi bireyin içinde yaşadığı çevrenin toplumsal yapısı ve koşullarıyla yakından ilgilidir. Zeka kültürel değerlerden etkilenmekte ve farklılaşmaktadır. Örneğin, Batı kültüründe zekanın temel ögesi olarak hız düşünülürken, Çin kültüründe zekanın temel ögesi bireyin kendini tam olarak bilebilmesidir (Yüksel, 2006, s. 5).

Zeka kavramının tanımı ve bu konudaki görüş ayrılıkları, zekanın pek çok değişik şekilde tanımlanan tartışmalı bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu sorunlardan dolayı uzmanlar bilimsel yanın baskın olmasını sağlayacak objektif bir ölçüm geliştirmek için çalışmalar yapmış ve zeka testlerini geliştirmişlerdir (Yüksel, 2006, s. 5).

Bu çabalar, özellikle Francis Galton tarafından desteklenmiştir. İlk zekâ testi, Galton tarafından 1884 yılında Londra'da yapılmıştır. Modern zekâ testinin ilk örneği ise, 1905 yılında Binet tarafından geliştirilmiştir. Bu testin asıl amacının, Fransız eğitim sistemine katkı sağlamak amacıyla, özel eğitim alabilecek üstün zekalı çocukları belirlemek olduğu

ileri sürülmüştür. Zamanla, test İngilizce'ye çevrilip ABD'de de kullanılmaya başlanınca, daha popüler hale gelip yaygınlaşmıştır (Canbulat, 2007, s. 57).

Sonraki dönemde zeka üzerine çalışmalar zekanın salt analitik süreçlerden oluşmadığını güçlü biçimde ortaya koymuştur. Bireylerin duygusal enformasyon işleme süreçlerindeki zihinsel kapasiteleri açısından farklılık göstermeleri ve bu enformasyonu etkili biçimde hareket etmek için kullanmaları sosyal ve diğer zeka boyutlarını gündeme getirmiştir (Edizler, 2010, s. 297).

Bar-On (1997b) bilişsel zekâ sonrasında geliştirilen zekâ modellerini kronolojik olarak, sosyal zekâ modeli (Thorndike, 1920), sosyal olgunluk veya sosyal yetenek modeli (Doll, 1935), bilişsel olmayan zekâ modeli (Wechsler, 1940), çoklu zekâ modeli (Gardner, 1983) ve duygusal zeka modeli (Salovey ve Mayer, 1990) şeklinde sıralamaktadır (Canbulat, 2007, s. 59).

## 1.2. Duygu Kavramı

Duygular, Latince'de öylesine derinlik ve güce sahip olan birer öge olarak görülmüşlerdir ki, motus anima, yani “ bizi harekete geçiren ruh” olarak tarif edilmişlerdir (Cooper ve Sawaf, 2000, s. xi).

Goleman (1996) ise duyguyu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamında kullanmaktadır (s. 373). Mayer ve Salovey (2000) ise duyguları, psikolojik yanıtları, algıyı ve bilinçli farkındalığı içeren birçok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak tanımlamışlardır (s. 27).

Araştırmacılar tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceği, yani tüm duygu karışımlarını meydana getiren asal duyguların hangileri olduğu, hatta birincil duyguların var olup olmadığı hakkında tartışmaktadır. Herkes aynı düşüncede olmasa da, bazı kuramcılar öfke, üzüntü, korku ve zevk gibi bazı temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedir (Goleman, 2006, s. 373).

Caruso ve Salovey'e (2007) göre, “ duygular düşünceyle çelişen rastgele karmaşık olgular değildir, herhangi bir duygu, sizin için önemli olan bir etkenden doğar ve sizi motive ederek başarıya ulaşmanızda rehberlik eder.” Cooper ve Sawaf (2000, s. xii) duyguların özelliklerinden bahsederken, “Duygular geleneksel düşüncelerin aksine, doğaları gereği ne olumlu ne de olumsuzdurlar; daha çok, insan enerjisi, içtenliği ve güdüsünün en güçlü biricik kaynağı olarak işlev görür ve bize sezgisel bilgeliğin sonsuz kaynağını sunarlar. Burada önemli olan bu potansiyelin iyi kullanılabilmesidir. Sosyobiologlar evrimin insan ruhunda duyguya neden böyle merkezi bir yer verdiğini tartışırken kritik anlarda kalbin akla üstünlüğüne işaret etmektedirler. Onlara göre duygularımız tehlike, acı bir kayıp, zorluklara

karşın bir hedefe doğru ilerleme, eşine bağlanma ve bir aile kurma gibi yalnızca akla bırakılamayacak durum ve görevlerde yol göstericidirler. Her duygu bireyi bir şekilde hareket etmeye hazırlar; her biri insan hayatında tekrarlanan güçlüklerle baş edebilecek şekilde onları yönlendirirler.” (Goleman, 2006, s. 30).

Duygular tanınıp yapıcı bir biçimde yönlendirildikleri zaman zihinsel performansı arttırlar. Örneğin, Harvard mezunu bir psikolog ve empati uzmanı Rosenthal, IQ testlerini uygulayan araştırmacıların deneklere sıcak yaklaştıkları zamanlarda test puanlarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Cooper ve Sawaf, 2000, s. x1i).

Davranışı etkileyen duygular, düşünce ve eylemler üzerinde büyük bir etki yaratabilmektedir. Ancak sadece duygulara sahip olmak yeterli değildir. Bireyin kendisinin ve çevresindekilerin duygularını tanımayı ve onları etkili bir şekilde yönetebilmeyi de öğrenmesi gerekmektedir. Duygular çalışma ortamında önemli bir rol oynamaktadır. İş yerinde her gün hayal kırıklığından sevince, korkudan rahatlamaya kadar değişik duygularla karşılaşmaktadır. Bu duygulardan akıllıca yararlanmanın anahtarı ise “duygusal zeka” olarak adlandırılmaktadır (Şahinkaya, 2006, s. 29).

### **1.3. Duygusal Zeka Kavramı**

Psikoloji bilimiyle yakından ilişki içerisinde olan yönetim alanındaki güncel konulardan biri “duygusal zeka” dır. Duygusal zeka kavramı hakkında, tanımlamalar, neden-sonuç ilişkileri ve sonuçların analizleriyle sürekli büyüyen bir bilgi kümesi oluşmaktadır (Coco, 2009, s. 14).

Duygusal zeka kavramının gelişmesi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan genel ölçüm testlerinden (üniversite seçme sınavları, IQ testleri vs.) başarılı olan bireylerin birçoğunun, gerçek hayatta başarısız olduklarının tespit edilmesiyle ortaya çıkmıştır (Cumming, 2005, s. 3).

İlgili alanyazın incelendiğinde duygusal zekanın farklı tanımlamalarının yapıldığı görülmektedir. Duygusal zekayı tanımlamaya yönelik yayımlanan ilk girişim, duygusal zekayı bireyin kendisinin ve başkalarının duygu ile düşüncelerini değerlendirme ve bu bilgiyi kendi düşünce ve davranışlarında kılavuz gibi kullanabilme becerisi olarak ifade eden Salovey ve Mayer tarafından gerçekleştirilmiştir (Salovey ve Mayer, 1990, s. 189).

Goleman (2011) ise duygusal zekayı, kendimizin ve başkalarının duygularını tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi olarak tanımlamıştır (s. 393).



Cooper ve Sawaf'a (2000) göre duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir (s. xii).

Diğer bir yandan, Bar-On (2005) duygusal zekayı, bireyin çevresel etmenler ve baskılarla başa çıkma yeteneğini etkileyen zeka ile alakalı olmayan yetenekler, yeterlilikler ve beceriler silsilesi olarak tanımlamaktadır.

Başka bir görüşle Hein (2007), duygusal zekayı bireyin doğuştan gelen duyguları hissetme, kullanma, iletebilme, hatırlama, tanımlama, öğrenme, yönetebilme, anlayabilme ve açıklayabilme potansiyeli olarak tanımlamıştır (www.eqi.org/eidefs.html, erişim tarihi, 20.12.2011).

### 1.3.1. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka ile ilgili yapılan farklı tanımlamalara bağlı olarak bu alanda farklı modeller geliştirilmiştir. Genel olarak bakıldığında, bu modellerin, karma model ve yetenek modeli olmak üzere iki biçimde ele alındığı görülmektedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s. 399-400). *Yetenek modeli*, duygusal zekâyı zihni yeteneklerin yani zekanın merkezi gibi görmektedir. Yetenek modeli kendi içinde, duyguları anlama, duyguları algılama, duygulara uyum gösterme ve duyguları yönetme olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır. *Karma model* ise zihni yeteneklerle iyimserlik, kendini geliştirme gibi kişisel karakteristik özelliklerini birlikte incelemektedir. Karma model yetenek modelinin içerdiklerine ek olarak idrak, motivasyon ve sosyal ilişkileri de kapsamaktadır (Güngörmüş, 2011, s. 6). Başlıca karma ve yetenek modelleri aşağıda ana hatları ile ele alınmıştır.

#### 1.3.1.1. Yetenek Modeli

Salovey ve Mayer ilk defa 1990 yılında ortaya attıkları 'duygusal zeka' kavramını bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemlene yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamaktadırlar (Salovey ve Mayer, 1990, s. 189).

Mayer ve Salovey'in geliştirdiği duygusal zeka modeli, yetenek temelli duygusal zeka modeli olarak adlandırılmaktadır (Mayer, Caruso, Salovey, 2002, s. 4). Mayer ve Salovey geliştirdikleri duygusal zeka kuramında zeka ve duygu kavramlarının anahtar sözcükleri biraraya getirir. Zeka kuramından zekanın düşünce gerçekleştirme becerisini içerdiği fikri çıkmaktadır. Salovey ve Mayer'in araştırmasından duyguların ilişkiler hakkında düzenli ve ayırt edilebilir anlamlar taşıyan ifadeler olduğu ve bir dereceye kadar temel duyguların evrensel olduğu fikri çıkmaktadır (Stys ve Brown, 2004, s. 4).

Yazarlar, duygusal zekayı tanımlamaya çalışırken, bu yeni zeka tipinin sınırlarını çizmeye çalışmışlardır. Böylece Mayer ve Salovey, duygusal zekayı uzmanlık ve stratejik olarak iki bölüme ayırmıştır. Bunlardan, *uzmanlık*, duyguları anlamadan onları algılama, yanıtlama ve ustalıkla kullanabilme yeteneğini ifade ederken, *stratejik* bölüm ise duyguları ve hisleri algılamadan, ya da deneyimlemeden onları anlama ve yönetme yeteneğini ifade etmektedir (Stys ve Brown, 2004, s. 4).

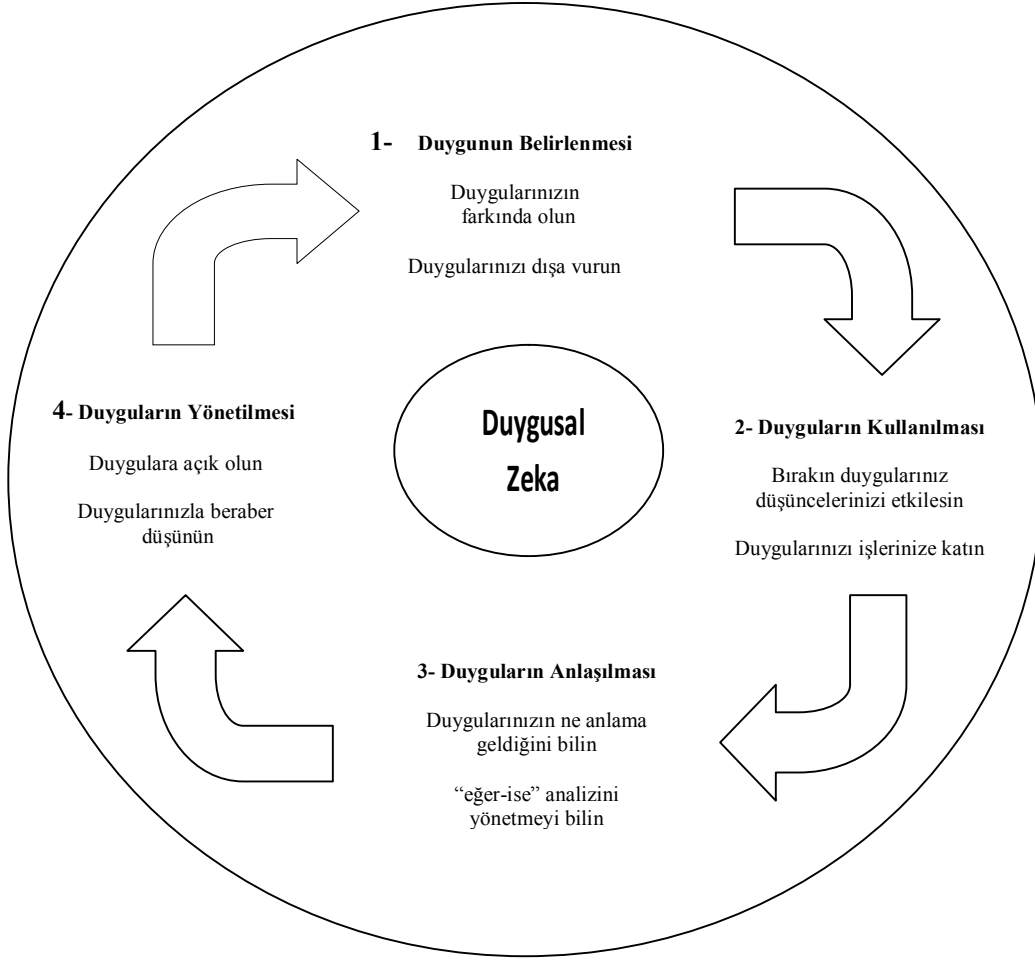
Konuya ilişkin mevcut alanyazın gözden geçirildiğinde, duygusal zekanın becerilerini, a) hisleri algılama b) düşünce geliştirmede duyguları kullanma c) duyguları anlama ve d) duyguları yönetme yeteneği olarak dört bölüme ayırmanın mantıklı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu 4 alan dört boyut modeli olarak bilinmeye başlanmıştır. Duyguları idraktan yönetime olan sıralama, bir bireyin psikolojik bilinçaltı yani bütün kişiliğin geri kalanıyla bütünleşen yetenek derecesini temsil eder. Bu yüzden, duyguları algılama, ifade etme ve duyguları düşünceye çevirme becerisi, duygusal sistemle ilişkili olduğu düşünülen bilgi sürecinin nipten soyut alanlarıdır. Aksine, duyguları yönetme bireyin tüm planları ve hedefleriyle bütünleşmelidir. Her bir alanın içerisinde ayrıca basitten daha karmaşığa olan becerilerin gelişimsel bir süreci vardır.

Birinci bölüm, duyguları algılamayı ifade eder ve diğer insanların yüz ifadelerindeki duyguları anlama becerisini ele alır. Sözsüz algı ve yüz, ses ayrıca diğer iletişim kanallarındaki duyguların ifadesini içerir.

İkinci bölüm, duyguları düşünceye aktarma becerisini içerir. Çoğu duygusal kuram sezgi kısmını içerir ve bazı duyguların psikolojik işaretlerinin varlığını tartışır. Zekanın bir bölümü bazı deneyimler hakkında temel bilgi geliştirmeyi kapsar. Duygu ve düşünce arasındaki ilişki kurma bilgisi planlama yapmada kullanılabilir. Örneğin, hepsiyle olmasa da bazı sorun çözme yöntemleri bazı duygular tarafından yürütülebilir.

Üçüncü bölüm, duyguları anlama, duyguları analiz etme ve çıkış noktalarını anlama kapasitesini ifade eder. 3. bölümün gelişimsel yanı dilin gelişimiyle doğru orantılıdır.

Dördüncü bölüm, kişiliğin yukarıdakiler dışında kalan özelliklerini kapsayan duyguların yönetimini ifade eder. Yani, duygular bireylerin hedefleri, bilgi birikimi ve sosyal farkındalık ile bir arada yürütülür (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004, s. 199).



**Şekil. 1.1 Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli**

**Kaynak:** Caruso David R. – Salovey Peter, Duygusal Zeka Yöneticisi, 2. Baskı, Crea Yayıncılık, Nisan 2011

Mayer, Caruso ve Salovey (2000), duygusal zekanın performans ve yeteneği esas alan testlerle ölçülmesinin uygun olduğunu belirtmişler ve bu ölçüm için önce Çoklu Duygusal Zeka Ölçeğini (MEIS-Multifactor Emotional Intelligence Scale) geliştirmişlerdir. Daha sonra yaptıkları çalışmalarda ise bu ölçeği geliştirerek “Mayer, Salovey ve Caruso, Duygusal Zeka Testini (MSCEIT)” hazırlamışlardır (s. 292).

Görüldüğü üzere, Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen duygusal zeka modelinde yetenekler temel alınmıştır. Karma modellerde kişilik özellikleri de duygusal zeka kavramı içerisinde ele alınırken, yetenek modelinde bundan farklı olarak kişilik özellikleri duygusal zeka kavramının tanımı içerisinde ele alınmamaktadır. Buna bağlı olarak, Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen dört dal modelinde bireylerin yetenekleri dikkate alınmakta ve bireylerin sadece yeteneklerini ölçmek amaçlanmaktadır (Akın, 2011, s. 42).

### 1.3.1.2. Karma Modeller

Karma duygusal zeka modelleri hem zihinsel yetenekleri hem de güdülenme, bilinç durumları ve sosyal etkinlikler gibi diğer kişilik özelliklerini birlikte ele alan karmaşık modellerdir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s. 268). Aşağıda Bar-On, Goleman, Cooper ve Sawaf modelleri üzerinde durulmuştur.

#### 1.3.1.2.1 Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli

Darwin'in uyum sağlama bakımından duygusal ifadenin önemine ilişkin ilk çalışması, duygusal ve sosyal zeka davranışının çıkışını gözlemleyen ve duygusal zekanın önemine vurgu yapan Bar-On modelinin gelişimini etkilemiştir. Darwin'den günümüze, duygusal-sosyal zekanın çoğu tanımı, açıklamaları ve kavramları aşağıdaki bir ya da daha fazla anahtar ögeyi içerir. Bunlar, (a) duyguların ve hislerin farkında olma, onları anlama ve ifade edebilme yeteneği (b) başkalarının hislerini anlama yeteneği (c) duyguları yönetme ve kontrol etme yeteneği (d) birey ve bireylerarası ortamın problemlerini çözme, değişikliğin üstesinden gelme ve ortama uyum sağlama yeteneği (e) olumlu etki yaratma ve motivasyonu sağlama yeteneği (Bar-On, 2005, s. 3).

Bar-On (1988) yazdığı doktora tezinde "Duygusal Alan" kavramını geliştirmiş ve bu kavram ile insanlar arasında yaşamdaki mutluluk ve başarılı olma konusundaki farklılıkların nedenlerini açıklamaya çalışmıştır. Bunu yaparken, duygusal zekayı bireyin genel yeteneklerini etkileyen çevresel baskıların etkileriyle baş etmesini sağlayan duygusal ve sosyal bilgi ve yeteneklerin oluşturduğu bir düzen olarak tanımlamıştır. Bu düzen içerisinde anlama ve kendini ifade etmenin farkında olma, diğerlerini anlama ve ilgilenmenin farkında olma, güçlü duyguları idare edebilme ve bu duyguların etkilerini kontrol edebilme, değişikliklere uyum sağlama ve kişisel ya da sosyal yapının sorunlarını çözme yeteneklerinin yer aldığını belirtmiştir (Goleman ve Cherniss, 2001, s. 17).

Bar-On'un yeterliliğe dayanan duygusal zeka modeli, kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyum sağlama, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere toplam beş boyuttan oluşmaktadır. Bu beş ana boyut kısaca şu şekilde açıklanabilir (Aslan, 2009, s. 55).

**Kişisel Beceriler:** Bireyin kendi duygularını bilmesini ve kontrol etmesini ifade etmektedir. Bu alan şu alt boyutları kapsamaktadır.

- *Duygusal Özbilinç:* Bireylerin duygularının farkında olmaları, neden bu duyguları hissettiklerini bilmeleri ve bu duyguların sonucunda ortaya çıkan davranışların başkaları üzerindeki etkilerini fark etmeleridir.
- *Kendini Gerçekleştirme:* Bireylerin kendi potansiyellerinin farkında olmaları ve yaşamdaki başarılarından memnun olmalarıdır.

- *Özsaygı:* Bireylerin kendilerini tanımaları, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalarıdır.
- *Bağımsızlık:* Bireylerin kendilerini kontrol etme, kendilerine yetme ve kendilerini yönlendirebilme becerisidir.
- *Girişkenlik:* Bireylerin düşüncelerini ve duygularını tam olarak ifade edebilme ve bu düşüncelerinin arkasında durabilme becerisidir.

**Kişilerarası Beceriler:** Bu alan bireyin diğer insanlarla ilişki kurma konusundaki becerileri ile ilgilidir ve şu alt boyutları içermektedir:

- *Empati:* Bireylerin karşılarındaki bireylerin nasıl düşündüklerini ve neler hissettiklerini anlama becerileridir.
- *Sosyal Sorumluluk:* Bireylerin, buldukları sosyal bir ortamda katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergileme becerileridir.
- *Kişilerarası ilişkiler:* Bireylerin ilişki kurma ve sürdürme becerileridir.

**Uyum Sağlama:** Bu boyut esnek olmayı ve bireyin, duygularını değişen koşullara uygun olarak düzenlemesini ifade etmektedir. Uyum sağlama alanı şu alt boyutları içermektedir:

- *Gerçeklik Testi:* Bireylerin olayları, tahmin ettikleri gibi değil yaşadığı gibi algılamalarıdır.
- *Esneklik:* Bireylerin duygularını ve düşüncelerini değişen durumlara göre uyarlama becerileridir.
- *Problem Çözme:* Bireylerin karşılaştıkları sorunları fark etmeleri ve bu sorunlara etkili çözümler üretme becerileridir.

**Stres Yönetimi:** Bu alan stresi yönlendirme ve olumsuz etkilerini en aza indirme ile ilgili becerileri kapsamaktadır. Bu alanda yer alan alt boyutlar şunlardır:

- *Stres Toleransı:* Bireylerin karşılaştıkları karışık ve stresli durumlarda sakin ruh hallerini koruma ve bu tür durumlarla baş edebilme becerileridir.
- *Tepki Kontrolü:* Bireylerin birden ortaya çıkan tepkilerini kontrol etmeleri ve kendilerine zaman tanımalarıdır.

**Genel Ruh Hali:** Bu alan olumlu duygular hissetmeyi ve iyimser olmayı ifade etmekte ve şu alt boyutları içermektedir:

- *İyimserlik*: Bireylerin yaşamlarında olumlu bir bakış açısına sahip olmaları ve karşılaştıkları durumlarda bu bakış açılarını koruyabilmeleridir.
- *Mutluluk*: Bireylerin yaşamdan tatmin olmaları, kendilerini ve diğer insanları oldukları gibi kabul etmeleri ve yaşamaktan zevk almalarıdır (Stein ve Book, 2003, s. 37-38). Duygusal zeka yetkinlikleri Tablo 1. 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.1 EQ-i Ölçeği ve Ölçüm Alanları**

<b>EQ - i ÖLÇEĞİ VE ÖLÇÜM ALANLARI</b>	
<b>EQ-i Ölçeği</b>	<b>Ölçekte değerlendirilen DZ Yetkinlikleri</b>
<b><i>İçsel</i></b>	<b><i>Kişisel farkındalık ve kendini ifade:</i></b>
Özsaygı	Bireyin kendisini doğru algılaması, kavrayışı ve kabul etmesi
Duygusal farkındalık	Kendi duygularına ilişkin farkındalık ve anlayış
Kendine güven	Bireyin kendisini, duygularını etkili ve yapıcı biçimde ifade edebilmesi
Bağımsızlık	Özgüvenli olma ve diğerleri üzerinde üzerinde duygusal bağımlılıktan uzak olma
Kendini gerçekleştirme	Kişisel hedeflere ulaşmak yönünde mücadele etme ve kişisel potansiyeli harekete geçirme
<b><i>Kişilerarası</i></b>	<b><i>Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişkiler:</i></b>
Empati	Diğerlerinin ne hissettiğini fark etme ve kavrayış
Sosyal sorumluluk	İçinde bulunduğu sosyal grubu destekleme ve diğerleriyle işbirliği içine girme
Kişilerarası ilişki	İki yönlü tatmin edici ilişkiler kurma ve diğerleriyle iyi geçinme
<b><i>Stres yönetimi</i></b>	<b><i>Duyguyu yönetme ve düzenleme:</i></b>
Strese dayanıklılık	Duyguları etkili ve yapıcı biçimde yönetme
Dürtü kontrolü	Duyguları etkili ve yapıcı biçimde kontrol etme
<b><i>Uyum</i></b>	<b><i>Değişim yönetimi:</i></b>
Gerçekliği test etme	Kendi hislerini ve dışarıdaki gerçeklikle ilgili düşüncelerini objektif biçimde değerlendirme
Esneklik	Kendi hislerini ve düşüncelerini yeni koşullara adapte edebilmesi ve uyumlaştırması
Problem çözme	Kişisel ve kişilerarası bağlamda etkili biçimde problemleri çözme
<b><i>Genel mod</i></b>	<b><i>Öz motivasyon:</i></b>
İyimserlik	Pozitif olma ve yaşamın aydınlık yüzünü görme
Mutluluk	Kendini diğerleriyle ve genel olarak yaşamla ilişkilerinde tatmin olmuş hissetme

**Kaynak:** Edizler, Gaye, İnsan Kaynakları Yönetiminde ‘Duygusal Zeka’ Ölçüm Ve Modelleri, Journal Of Yaşar Univ, 2010 18(5) 2970-2984

Bu kavramsallaştırmada bahsedilen duygusal ve sosyal yeterlilikler ile beceriler 5 temel ögeyi içerir. Bu modelle tutarlı olarak, duygusal ve sosyal açıdan zeki olmak bireyin kendisini etkili bir şekilde anlayıp ifade etmesi, diğer bireylerin duygularını anlaması ve bireyin gündelik gereksinimleri ve sorunlarıyla kolayca başa çıkabilmesidir. Bu, bireyin öz farkındalığına ve duygu ile düşüncelerini, yıkıcı olmayacak şekilde ifade edebilmesine

dayanır. Bireylerarası iletişim söz konusu olduğunda, duygusal ve sosyal açıdan zeki olmak, diğer bireylerin duygu, düşünce ve gereksinimlerinin farkında olma becerisi, yapıcı ve karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurma ve sürdürme becerisini kapsar. Duygusal ve sosyal açıdan zeki olmak, gerçekçi olarak bireysel, sosyal ve çevresel değişimlere etkili bir şekilde ayak uydurma, sorun çözme, karar verme gibi ani durumların üstesinden gelme anlamına gelir. Bunu yapmak için gereksinim duyulan şey, duyguların yararlı olmaları için onları idare etmek ve yeterince iyimser ve pozitif olmaktır (Bar-On, 2005, s. 4).

Görüldüğü gibi, Bar-On, geliştirdiği duygusal zeka modelinde hem zihinsel yeteneklere hem de kişilik özelliklerine yer vermiştir. Sözkonusu model, performans ve başarı için varolan potansiyelle ilişkili olup, süreç odaklı karma bir modeldir (Köksal, 2007, s. 7).

### 1.3.1.2.2 Goleman Modeli

New York Times gazetesinde beyin ve davranış üzerine yazılar yazan psikolog ve bilim yazarı Goleman, Salovey ve Mayer'in 1990 yılındaki çalışmalarını incelemiş, onların bulgularından etkilenecek şekilde bu alanda çalışmıştır. 1995 yılında "Duygusal Zeka" adlı, duygusal zeka fikrinin özel sektörde ve halk tarafından tanınmasını sağlayan ve en çok satan kitabını yazmıştır (Stys ve Brown, 2004, s. 14).

Mayer ve Salovey (1990) duygusal zeka kuramını ayrıntılandırıp geliştirmeyi sürdürürken, Goleman'da onların modelini, duygusal zeka yeteneklerinin çalışma hayatında ne kadar önemli olduğunu anlamak açısından en kullanışlı bulduğu beş temel duygusal yeterliliğini içeren bir model ortaya çıkarmıştır. Modelin boyutları aşağıda kısaca özetlenmiştir (Goleman, 2011, s. 394).

**Özbilinç:** İçinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak, kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmak.

**Kendine çeki düzen verme:** Duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için zevkin tatminini ertelemek ve duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmak.

**Motivasyon:** Bizi hedeflerimize yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmamıza ve gelişmek için çaba harcamamıza, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmemize yardımcı olacak en derindeki tercihlerimizi kullanmak.

**Empati:** İnsanların neler hissettiğini sezmek, onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmek.

**Sosyal Beceriler:** İlişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak, pürüzsüz etkileşim içinde olmak, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanmak.

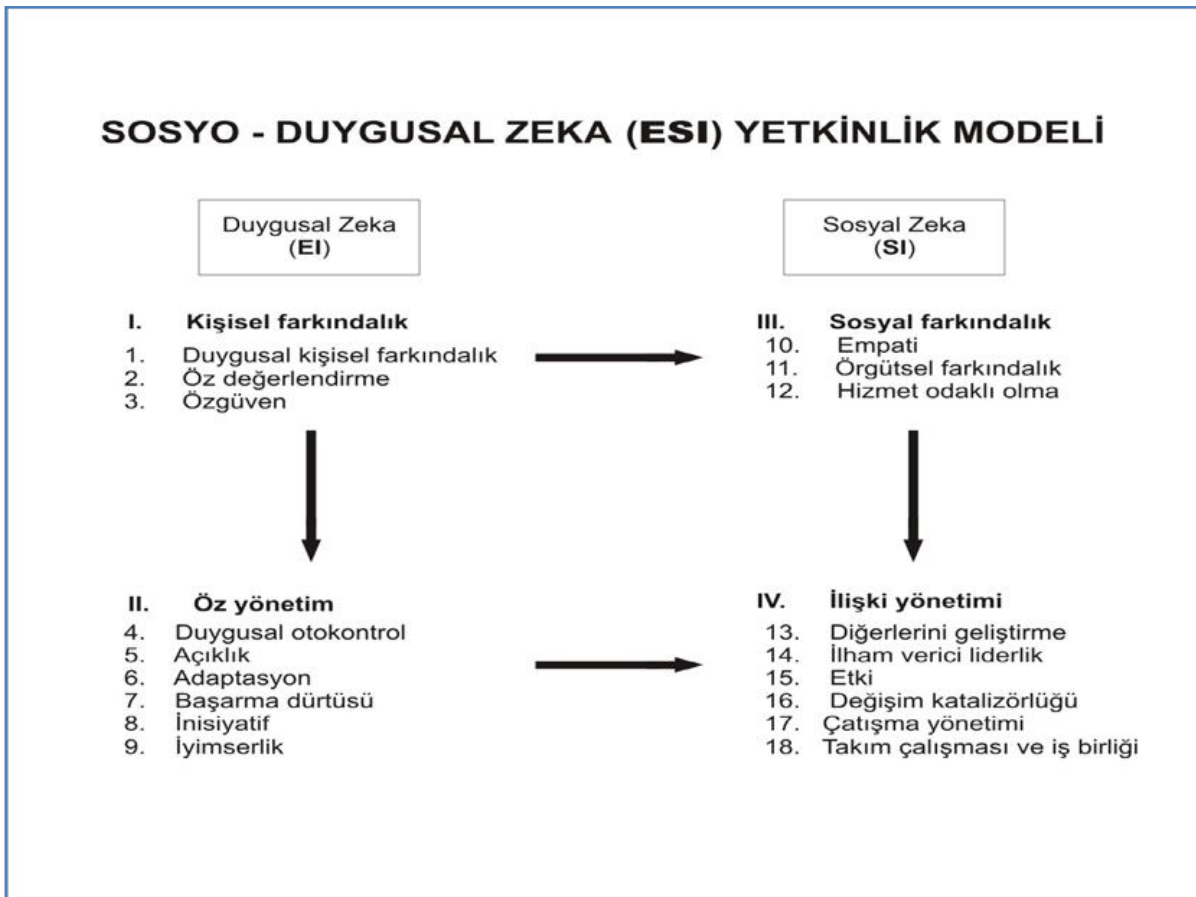
Goleman vd'nin (1995), sonraki dönemde yaptığı duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerine yoğunlaştığı çalışmalarında duygusal zeka boyutları liderlik açısından işlevsel olarak yeniden tanımlanmıştır. Bu boyutlar, öz farkındalık, özyönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimidir (Çakar ve Arbak, 2004, s. 41).

Goleman (1995), herbiri duygusal zekanın temelinde yer alan bir takım duygusal öğeleri duygusal zekaya dahil etmiştir. Duygusal öğeler Allah vergisi yetenekler değil, kalburüstü bir performans göstermek için üzerinde çalışılması gereken öğrenilmiş kabiliyetlerdir. Goleman, bireylerin duygusal öğeleri öğrenmede potansiyellerini belirleyen genel duygusal bir zeka ile doğduklarını varsayar. Öğelerin örgütlenmesi tesadüfi değildir. Öğeler birbirlerini destekleyen sinerjik gruplarda açığa çıkar. Şekil 1.2'de Goleman'ın duygusal öğelere karşılık gelen duygusal zeka kavram modelleri gösterilmiştir. Öğeler, 4 kategori altında toplanmaktadır. Bireyin kendisinde ve başkalarındaki duyguların farkındalığı ve bireyin kendisindeki ve başkalarındaki duyguların düzenlenmesidir (Stys ve Brown, 2004, s. 15).

Boyatzis ve Goleman (2006) daha sonraki çalışmalarında duygusal zeka yetkinlikleri ve sınıflandırmasını geliştirerek 2 farklı boyutu içeren duygusal ve sosyal zeka (sosyo-duygusal zeka) kavramını ortaya atmışlardır (Boyatzis ve Goleman, 2006, s. 23). Buna göre kişilerarası boyut (sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) sosyal zeka yetkinlikleri olarak sınıflandırılırken, kişisel/içsel boyut ise (kişisel farkındalık ve öz-yönetim) duygusal zeka yetkinlikleri olarak sınıflandırılabilir. Sosyo-duygusal zeka kavramı kişisel farkındalık ve duyguların kişisel yönetiminin davranışsal boyutları ile diğerlerinin duyguları, ihtiyaçları, düşünce ve algılamaları ile ilgili kişilerarası farkındalık ve sosyal çevreyi yönetme, diğerleriyle çalışma becerilerinin davranışsal boyutları arasındaki farklılıkları içermektedir. Çalışma iş performansı ile insan kaynakları seçim süreçleri açısından önemli bir kuramsal altyapı sunmaktadır. Buna göre iş yaşamında başarı için gerekli olan sosyo-duygusal yetkinlikler, “yüksek veya etkili performansa öncülük eden bireyin kendisi ile ilgili (duygusal zeka) veya diğerleri hakkında (sosyal zeka) duygusal formasyonu fark etme, algılama ve kullanma yeteneği” olarak tanımlanabilir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002, s. 24).

Goleman, Boyatzis ve McKee'in 2 genel boyut, 4 alt küme ve 18 yetkinlik sınıflamasından oluşan sosyo-duygusal yetkinlik modeli çalışmaları Şekil 1.2' de de yer almaktadır (Edizler, 2010, s. 2975).





**Şekil 1.2 Sosyo-Duygusal Zeka (ESI) Yetkinlik Modeli**

**Kaynak:** Edizler, Gaye, “İnsan Kaynakları Yönetiminde ‘Duygusal Zeka’ Ölçüm Ve Modelleri,” Journal Of Yaşar Univ, 18(5), (2010), 2970-2984 s. 2976

Tüm bunlara dayalı olarak, Goleman’ın geliştirdiği duygusal zeka modelinin hem bireysel hem de sosyal boyutu olan bir model olduğu söylenebilir. Özellikle, örgütsel farkındalık, hizmet yönelimi, politik bilinç, değişim katalizörlüğü, ekip becerileri gibi alt boyutları dikkate alındığında bu modelin kurumlarda çalışan bireylerin duygusal gelişimlerini sağlamak amacıyla yararlanılabilecek, yetişkinlere yönelik öğeleri de kapsayan bir model olduğu görülmektedir (Akın, 2011, s. 37).

### 1.3.1.2.3 Cooper ve Sawaf’ın Duygusal Zeka Modeli

Cooper ve Sawaf’ın (2003) duygusal zeka modeli, duygusal zekayı örgüt ortamı içinde irdeleyerek, özellikle duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004, s. 39). Duygusal zekanın ortaya çıkış nedeni “mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır” diyen yazarlar, duygusal zekayı duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlamışlardır (Cooper ve Sawaf, 2003, s. xi).

Cooper ve Sawaf (2003) duygusal zeka ile ilgili önceki yıllarda yapılan araştırmaları inceleyerek hem zihinsel yetenekleri hem de bunların dışında kalan kimi kavramları kapsayan bir duygusal zeka modeli geliştirmişlerdir. “Dört Köşe Taşlı Model” olarak adlandırdıkları bu model, duyguları öğrenme, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duyguların simyası başlıkları adı altında dört boyuttan oluşmaktadır. Dört Köşe Taşı modelinde yer alan alanlar ve alt boyutlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Akın, 2011, s. 38).

**Duyguları Öğrenmek:** Birinci köşe taşı olan *duyguları öğrenme*, duygusal zekanın alfabetini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenmek ve duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmak, ona saygı duymak ve değerlendirmek üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu alan şu alt boyutlardan oluşmaktadır:

- *Duygusal Dürüstlük:* Bireyin duygularına yönelmesi, gerçekten inandıklarını ve hissettiklerini doğru şekilde ifade edebilmesidir.
- *Duygusal Enerji:* Bireyin enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılamasıdır.
- *Duygusal Geribildirim:* Bireyin, duyguların verdiği mesajları algılamasıdır.
- *Pratik Sezgi:* Bireyin, duyguları pratik bir biçimde sezmesidir.

**Duygusal Zindelik:** Bu köşe taşı bireyin içtenlik, inanırlık ve esnekliğini inşa ederek güven çemberini genişletir, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini artırır. Bu alan şu alt boyutları kapsamaktadır:

- *Öz varlık:* Bireyin duygusal özvarlığını ifade eder.
- *Güven Çemberi:* Bireyin oluşturduğu güven aralığıdır.
- *Esneklik ve Yenilenme:* Bireyin karşılaştığı durumlar karşısındaki esnekliği ve yeniliğe açık olması durumudur.
- *Yapıcı Hoşnutsuzluk:* Hoşnutsuz bir durumun yapıcı ve güzel bir duruma dönüştürülmesidir.

**Duygusal Derinlik:** Bireyin yaşamını ve işini, potansiyeli ve amacıyla uyumlu hale getirmesi ve bunu doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla desteklemek için yollar önermesidir. Bu alan şu alt boyutları içermektedir:

- *Adanmışlık:* Bireyin duygusal açıdan kendisini ve belirlediği amaçlarını gerçekleştirmeye adanmasıdır.
- *Özgün Potansiyel ve Amaç:* Bireyin kendi potansiyelinin farkında olması ve içsel amaçlarını tam ve doğru biçimde belirlemesidir.
- *Dürüstlüğü Yaşamak:* Hem bireyin çevresiyle olan ilişkilerini hem de bir

grubun diğer gruplarla olan ilişkilerini yönlendirmesidir.

- *Yetki Olmadan Etki*: Bireyin yetkisi olmadan diğer insanlar üzerinde etki uyandırmasıdır.

**Duyguların Simyası:** Bireyin sorun ve baskılarla birlikte yaşaması gelecek için rekabet etme gücünü artırır ve yaratıcı güdülerini geliştirir. Bu alan şu alt boyutları içermektedir:

- *Fırsatı Sezinlemek*: Bireyin duygusal ve önsezisel kapasitelerini kullanarak en geniş olasılıklar ve fırsatlar kümesini hissedebilmesidir.
- *Geleceği Yaratmak*: Bireyin, geleceğin etkin bir şekilde ve tutkuyla yaratılmasına yardımcı olması gerektiğini ve duygusal zekanın bu konuda önemli bir rol oynadığını bilmesidir.
- *Düşüncesel Zaman Değişimi*: Bireyin geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı isteğine göre zihninde canlandırabilmesidir.
- *Sezgisel Akış*: Bireyi harekete geçiren ve yetenekleri ileri bir düzeye gelince isteyerek gerçekleştirilen önsezisel akış, fırsatları, incinme olasılıklarından, gerçeği politikadan ve derinliği hareketten ayırt edebilmek için kalbin dinlenmesine yardım eder.

Cooper ve Sawaf'ın geliştirdikleri bu duygusal zeka modelinin alt boyutları dikkate alındığında, bu modelde genel olarak bireylerin iş yaşamında başarılı ve mutlu olmalarını sağlamak amacıyla hareketle duygusal zekanın ele alındığı görülmektedir (Akın, 2011, s. 39).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA, İŞ TATMİNİ ve İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

#### 2.1. İş Tatmini

İş tatmini birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok ögenin var olması ve tanımlamalarında bu ögelerin anakurgusunun da yapılmış olmasıdır denilebilir (Bozkurt, 2008, s. 2).

İş tatmini üzerine yapılan çalışmalar, verimliliği artırmak ve düşük oranda işgücü devir oranı anlamına gelen tatmin olmuş çalışanların varlığını sağlayan özel şirketlerde giderek artan bir ivmeyle uygulanmaya başlanmıştır. Üstelik, iş tatmini kamu politikasının şekillenmesinde de kullanılmaktadır. Son yıllarda, örneğin, Avrupa Birliği –Barselona ve Stokholm hedefi olarak adlandırılan – emekliliğe ayrılan iş gücünün emeklilik yaşlarındaki artışı ifade eden, kaliteli iş jenerasyonuna odaklanmıştır (Kristensen, 2006, s. 275).

İş tatmini için özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Örücü vd., 2006, s. 41). Locke (1976), iş tatminini bir bireyin işini yapması sonucunda duyduğu memnuniyet derecesi veya pozitif duygusal bir durum olarak tanımlamıştır (Springer, 2010, s. 32).

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır ve bunlar iş tatmini ile ilgili olarak yapılan tanımların ortak noktasını oluşturmaktadır (Eğinli, 2009, s. 36).

- İş tatmini, çalışanın işe karşı duygusal durumunu yansıtır. Genel olarak görülmez, kişinin davranışlarından anlaşılabilir.
- İş tatmini, işgörenin beklentilerini veya hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentisinin ötesinde kazanımlar elde ettiği durumlarda gerçekleşir.
- İş tatmini, birbirlerinden ayrı fakat birbiriyle ilgili birçok tutumu kapsar. Bunlar, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı ve iş arkadaşlıkları vb. konulardır.

İş tatmini özellikle, hizmet ağırlıklı olan konaklama işletmelerinde büyük öneme sahiptir. Çünkü son derece yorucu bir iş temposunda farklı müşterilere hizmet veren bu işletmelerde işinden tatmin elde edemeyen bir çalışanın verimli ve uyumlu çalışması mümkün değildir. Bunun yanısıra, iş tatmininin örgüt performansı ve verimliliğine olan etkisinin anlaşılması ile birlikte, iş tatmini ve iş tatminini etkileyen ögeler üzerine pek çok araştırma yapılmıştır (Toker, 2007, s. 94). Özellikle iş tatmininin, çalışan duyguları ve deneyimleri ile doğrudan ilgili olması; çalışanların işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen ögelerin neler olduğu ve

işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri konuları araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda ise, iş tatmininin sadece çalışanların tüm gereksinimlerinin karşılanmasıyla değil, çalışanların kendisi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (İmamoğlu vd., 2004, s. 168).

İş tatminine etki eden birçok öğelerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; yaş, ücret, güvenlik, terfi, liderlik, kararlara katılma, yönetim tarzı, rollerin net bir şekilde tanımlanması, farkına varılma, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi öğelerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde yönetimin önemli görevlerinden biri çalışanın iş tatminini sağlayacak bu öğeleri belirlemek ve gerekli düzenlemeleri yapmaktır (Bozkurt, 2008, s. 3).

İş tatmini bireyin işine karşı duyduğu tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tutumlarla ilişkili olarak iş tatmini etkileyen öğeler şöyle sıralanabilir (Örücü vd, 2006, s. 41-42).

**Örgütsel Öğeler:** Ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, örgütlerin politika ları ve prosedürleri ve çalışma koşulları, koşullarının şekillenmesinde beş temel örgüt sel öge bulunmaktadır. Bir örgütte birey herbir öge açısından değişik düzeyde tatmin olabilmektedir. Örneğin, bir çalışanın aldığı ücret üzerinde tatminsizlik duymasına karşın örgütlerin diğer öğeleri açısından olumlu duygulara sahip olabilmektedir.

**Grup Öğeleri:** Çalışma grubu içerisinde bireylerin iş tatminleri; çalışma arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranış şekillerinden etkilenmektedir. Yöneticiler genelde örgütsel bir etken olarak düşünülse de onun çalışanlara davranış biçimi çalışanların tatminini etkileyebilmektedir.

**Bireysel öğeler:** Bireyin gereksinim ve beklentileri iş tatminlerini etkileyebilmektedir. Eğer birey örgüt içerisinde yüksek statülü bir pozisyon arzusu içinde ise ve bu arzusuna ulaşırsa iş tatmin düzeyinde artış görülecektir. Bireyin işle ilgili çıkarları da iş tatmininde etkindir. Öğrencilik yıllarında masraflarını çıkartmak için geçici bir işte çalışan genç, bu amacı gerçekleştirdiği ölçüde işinde tatmine ulaşacaktır. Ancak, okulunu bitirip, bu işte devamlı olarak çalışmak zorunda olduğunda işinden elde ettiği tatmin düzeyi de azalabilecektir.

**Kültürel öğeler:** Bireyin sahip olduğu inançlar, değerler ve tutumlardan oluşur. Örneğin, bir işte hemen yükselebileceğine inanan bir birey, işinde bu amacını gerçekleştiremez ise iş tatmini azalacak ve işletmeye karşı olumsuz tutumlar takınacaktır. Örneğin, iş yavaşlatma, işe geç gelme... vb.

**Çevre ögeleri:** Bireyi etkileyen ekonomik, sosyal ve devlete ait tüm ögelerdir. Örneğin, iş yoğunluğundan dolayı ailesine zaman ayıramayan bir birey bu durumu işine yansıtabilir ve bu durum iş tatminini etkileyebilir.

İş tatmini başarıyı olumlu yönde etkilemekte, başarı da yine iş tatminine katkıda bulunmaktadır. İş tatmininin başarı üzerindeki öneminin yanı sıra, devamsızlıklar ve işten ayrılmalar üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Kronik biçimde işe geç kalma, işe başlamada gecikme ve işten erken ayrılmaların nedenleri iş tatminsizliğine bağlanmaktadır. İşinden tatmin olmayan işgörenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği, çalışanlar üzerinde davranış bozuklukları da meydana getirmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk ve duygusal çöküntü gibi rahatsızlıklarla iş tatminsizliği arasında sıkı ilişkiler vardır. Çağdaş yönetim felsefesinin en önemli ögesi olan insanı harekete geçirebilmek için çalışanların iş tatminlerinin yeterli düzeyde tutulması gerekmektedir (Sirem, 2009, s. 49).

Bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş tatmini örgütsel açıdan da oldukça önemli ve incelenmesi gereken bir konudur. Çalışanlar için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için de verimlilik ve kalite artış ya da azalışı sağlaması nedeniyle iş tatmini konusu, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir. Aynı zamanda iş tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir (Toker, 2007, s. 93).

## 2.2. İş Performansı

Günümüzde hemen hemen her örgüt, artık, rekabetçi üstünlük kazanmak için insan kaynaklarını çok etkili bir şekilde kullanması gerektiğinin farkına varmaya başlamıştır. Son yıllarda ülkemizde de, tüm dünyada olduğu gibi örgütler açısından büyük öneme sahip insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmeleri ile ilgili çalışmaların sayısı, çalışanların performanslarını artırmak adına yaşanan bazı problemlerden dolayı, giderek artmıştır. Bu durumu Campbell (1990), “ iş performansı hem örgüt psikolojisi hem de İKY'nin en önemli konularından birini oluşturmaktadır” şeklinde ifade etmiştir (Camgöz ve Alperden, 2006, s. 192).

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış birçok etkinlik sonucunda elde edilen nitel veya nicel olarak belirtilen bir kavramdır (Williams, 1998, s. 55). İş sözlüğüne göre iş performansı, bütün çalışanlardan beklenen nicelik ve niteliklerdir (<http://www.businessdictionary.com/definition/job-performance-standard.html>, erişim tarihi, 15.03.2013). İş performansı, işyeriyle ilgilenen psikoloji dalı olan endüstriyel psikolojide sıkça fakat yetersizce kullanılan bir kavramdır. İş performansı daha çok çalışanın işini iyi

yapıp yapmadığını ifade eder. İş performansının tam olarak nasıl tanımlanması gerektiği konusundaki karmaşıklığa rağmen, performans kurumsal sonuç ve başarıyla alakalı olan çok önemli bir kriterdir ([http://en.wikipedia.org/wiki/Job\\_performance#cite\\_note-160](http://en.wikipedia.org/wiki/Job_performance#cite_note-160), erişim tarihi, (07.11.2012)). Başka bir tanıma göre performans, “ belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi “ olarak tanımlanmıştır (Bingöl, 2010, s. 379). Barutçugil’ e (2004) göre performans, “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır” (s. 11). Yazara göre “bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman süreci içerisindeki çıktı ya da çalışmanın sonucunda belirlenmektedir. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (s. 11).

İş performansı en genel haliyle örgütsel amaçların gerçekleşmesiyle ilişkili temel kavramlardan birisidir (Simpson, 2010, s. 9). İş performansı çeşitli yollarla belirlenip ifade edilebilen karışık ve çok boyutlu bir yapıdır (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99). İş performansının tanımı görev performansı ve durumsal performans olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99). Görev performansı, çalışanların gerek doğrudan üretim faaliyetlerinin gerekse planlama, eşgüdüm gibi dolaylı hizmet faaliyetlerinin etkinliğidir. Ekip çalışması, çalışkanlık ve örgüt ile uyumluluk gibi durumsal performans göstergeleri, örgütlerin görev faaliyetlerinde çeşitlilik kazanmasına katkıda bulunur. Görev performansı ve durumsal performans arasındaki en büyük farklılık, görev performansının spesifik işler ve gereksinimler üzerine etkinliklerden oluşurken, örgüt içerisindeki herkes için ortak nitelik gösteren faaliyetlerden oluşmasıdır (Simpson, 2010, s. 9).

Bunlara ek olarak Campbell (1990), iş performansını sekiz boyutta ele almıştır. Bunlar, spesifik iş yeterliliği, spesifik olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim, kendini kanıtlama çabası, sürdürülebilir kişisel disiplin, sürdürülebilir iş arkadaşlığı ve ekip performansı, denetim/liderlik ve yönetimden oluşmaktadır. Ögeler tüm işlerle ilgili olamayabilir, ancak, her türlü işte iş performansını tanımlamada kullanılabilir. Ayrıca, sekiz öğeden herhangi birisinin içeriği iş içerisinde genişletilebilmesine rağmen, her biri bir diğerini motivasyonel olarak desteklemektedir. Son dönemdeki çalışmalarda ise yukarıdaki öğelere sosyal faydalılık boyutu da eklenmiştir (Springer, 2010, s. 17).

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif

değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 45; Ertürk, 2011, s. 176).

### 2.3. Duygusal Zeka ve İş Tatmini İlişkisi

Locke (1969), iş tatminini ve tatminsizliğini “ işe yönelik karmaşık duygusal reaksiyonlar” olarak tanımlamıştır ki bu tanım iş tatmininin, duygusal zekanın yapısıyla doğrudan pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca iş tatmini, sıklıkla bir çalışanın iş yerinde mutlu olabilmesinin anahtarı olarak nitelendirilmektedir (Grandey, 2000, s. 104). Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, hayal kırıklığı, depresyon, öfke gibi duyguların ve ruhsal durumun içerisinde olanlara göre pozitif ruhsal durum içerisinde olmakta, bunları devam ettirebilmekte ve bu sayede yüksek tatmin ve mutluluğa ulaşabilmektedirler (Carmeli, 2003, s. 792). Buradan hareketle, duygusal zekâ becerilerinin, hem bireysel iş tatminini hem de örgütsel iş başarısını doğrudan etkileyebileceği söylenebilir (Baltaş, 2006, s. 50).

Çalışanların duygusal zeka düzeyleri onların diğerleri arasından sıyrılmasında etkili olan öğelerden birisidir. İçsel ve kişilerarası iletişimde duyguları kontrol edebilme yeteneği çalışanların bölüm yöneticileriyle iyi ilişkiler kurmasını olanaklı kılmakta ve bu durum iş tatminini yükseltmektedir (Edizler, 2010, s. 2982).

Tett ve Meyer (1993), iş tatminini belirleyen öğeleri örgütsel, sosyal ve kültürel özellikleri içerisinde barındıran *dışsal öğeler*, kişilik ve duygusal özellikleri kapsayan *içsel öğeler* olmak üzere iki kategoride sınıflandırmıştır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel davranışları inceleyen kuramcılara göre, çalışanların iş tatmini, sadece ücret, çıkarlar ve çalışma arkadaşları gibi *dış öğelerden* etkilenmemektedir. Ayrıca, duygular, kişisel yetenekler, ve diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurabilmeyi sağlayan diğer iç öğelerden de önemli ölçüde etkilenebilmektedir (Mousavi, 2012, s. 737).

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

Bireylerin duygularının farkında olması, olumsuz duygularını düzenleyebilmelerine yardımcı olur ve böylece, bireyler işyerlerinde daha iyi performans sergilerler. Daha iyi performans ise iş tatmininin temellerine dayanmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuca göre, yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, ümitsizlik ve stres gibi duyguları rahatlıkla yok edebilecek ve işlerinde daha fazla tatmin sağlamış olacaklardır (Mousavi, 2012, s. 738).



Çalışanların duygusal zekalarının, iş tatminlerine neden etkisi olduğuna yönelik bir çok neden söylenebilmektedir. Kişilerarası duygusal farkındalık ve duyguları düzenleyebilme yetenekleri, insanların gerek sosyal ilişkilerinde fayda sağlayabilmesi gerekse çalışma ortamlarında stres öğeleriyle başa çıkabilmelerini sağlamaktadır. Kişisel bakış açısıyla yaklaşıldığında ise, bireyin kendi duygularının ve başkasının duygularının farkında olması, stresi ve olumsuz duyguları yönetebilmede liderlik edebilmekte, bu sayede iş yerinde daha iyi performans sergileyebilmektedir (Kafetzitos ve Zampetakis, 2008, s. 713).

Araştırmalara göre, iş tatmini ile duygusal zekâ arasında önemli ilişkiler mevcuttur. Yüksek duygusal zekâ düzeyleri, yüksek düzeyde iş tatmini ile iş arkadaşları ve yöneticilerle daha güçlü ilişkileri yansıtmaktadır. Ekip çalışması ve yapıcı geri besleme sağlama becerisi ile ilgili kişilerarası beceriler, bireylerin diğer çalışanlarla etkili bir biçimde iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Canbulat, 2007, s. 92).

Sy ve arkadaşlarının çalışmasına göre (2006), yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduklarını, bunun nedeninin, çalışanların bu sayede, yeteneklerinin farkına varmalarına ve duygularını diğerleri üzerinde kontrol edebilmelerine fayda sağlamaktadır. Bu yetenekler, bireysel tatminin yanı sıra, grup dinamiği açısından önemli bir hale de gelmektedir (s. 463). Sy ve arkadaşları (2006) yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların bu yeteneklerin pozitif etkileşimi teşvik ediyor olması, kendi morallerini artırdığı gibi, grubun moralini de yükselttiği ve bu sayede de iş tatminine bütünüyle katkı sağladığını belirtmiştir (s. 463).

Kahn'ın (1990) hem bir mimarlık firması hem de bir yaz kampında yapmış olduğu iki ayrı araştırmayı kapsayan çalışmasında, çalışanlara göre psikolojik açıdan iş tatmini sağlayan işler, diğer çalışanlarla olumlu etkileşimin olduğu işler olarak tespit edilmiştir. Çalışanlar, kişilerarası ilişkilerinde kendilerini ifade etmelerini sağlayabilecek yeterliğe ve iş ortamına sahiplerse iş tatminleri de artmaktadır (s. 692).

Fisher (2002), iş tatmini ile duygusal ve ruh hali arasındaki ilişkiyi incelerken, bunların makul bir ilişki içerisinde olduğunu bulmuştur (s. 11).

Wong ve Law (2002) yaptıkları araştırma sonucunda, duygusal zekanın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, ancak örgütsel sorumluluğa ve işgücü devrine herhangi bir etkisinin olmadığını saptamışlardır. Aynı araştırmacıların daha sonraki araştırmalarında duygusal zekanın yaşam tatminini ve iş tatminini arttırdığı ve bu sayede de iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu kanıtlamışlardır (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 180).

Martinez- Pons (2000), ise, duygusal zekanın, bireylerin hayattan daha fazla tatmin olmalarında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Schutte (2001) ise, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin evliliklerinde yüksek tatmin sağladıklarını ifade etmiştir. Craig (2005) ise

bireylerin hayatlarının her alanında başarılı olabilmelerinin yüksek duygusal zeka sayesinde olduğunu belirtmiştir. Bahsedilen tüm bu araştırma sonuçları ışığında, duygusal zekası yüksek bireylerin, yüksek iş tatminine sahip olabilecekleri söylenebilir. Dahası Abraham (2004), yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin, işyerlerinde sağlıklı ilişkiler kurabildikleri ve bunları devam ettirebilmekte başarı gösterdiklerini bulmuştur (Muhammad, 2005, s. 17).

Hasankhoyi (2006), duygusal zeka ve iş tatmini arasında güçlü bir bağ olduğunu, motivasyon, kişisel farkındalık, kişisel kontrol, sosyal beceriler de kadın ve erkek arasında önemli bir fark olmadığını, sadece, kadınların daha yüksek duygusal zekaya ve empatiye sahip olduklarını ifade etmiştir (Mousaavi, 2012, s. 738).

Kafetzos ve Zampetakis (2007), iş tatmininin sağlanmasında duygusal zekanın önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir. Ayrıca, başkalarının duygularını anlama bile, iş tatmininin sağlanmasında önemli bir role sahiptir (Kafetsitos ve Zampetakis, 2007, s. 712).

Sy, Susana ve Ohara'nın 187 yemek servis çalışanı ve onların 62 yöneticisi üzerinde, duygusal zeka ve iş tatminine yönelik yaptıkları çalışmada, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların duygularını daha iyi tanımlayabildikleri ve düzenleyebildikleri ortaya çıkmıştır. Duygularını anlayabilme yetenekleri, negatif ve pozitif duygularının ayrışmasına katkı sağlamaktadır. Bundan dolayı, duyguların farkındalığı ve duyguları anlayabiliyor olmanın etkileri, çalışanları, işteki tatminlerini olumlu yönde etkileyen eylemlerde bulunmasını sağlamaktadır. Örneğin, düşük düzeyde duygusal zekaya sahip olanlara göre, yüksek duygusal zekaya sahip olan çalışanlar, stres kaynaklı oluşabilecek bir dağılmaya karşı kendilerini şartlara çok daha iyi adapte edebilmektedirler. Bu duygusal farkındalık, onları, stresin kaynağının ne olduğunu araştırmaya yöneltir ve dolayısıyla stres öğelerine karşı gösterecekleri duygusal tepkileri yönetebilme yollarını ve karşı strateji geliştirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Yine benzer şekilde Carmeli (2003), yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada, duygusal zekanın, iş tatminiyle pozitif ilişki içerisinde olduğunu ve beklendiği üzere davranışları üzerinde ekta rol oynadığını bulgulamıştır (s. 792).

Diğer yandan, Spector (1997), iş tatmini modelinde, iş tatmininin örgütsel ve bireysel öğelerden etkilendiğini belirtmiştir. Hendee (2002), bu modele, cinsiyet, eğitim düzeyi ve demografik özellikleri gibi kişisel öğeler içerisine duygusal zekayı da dahil ettiği araştırmasında, kişiliğin iş tatmini etkilediğini öne sürmüştür. Thomas ve Tram'ın (2006) araştırmasında bireylerin duygusal zekaları ve, iş tatminleri arasında güçlü pozitif ilişki olduğu görülmüştür (Mousavi, 2002, s. 737).

Kişilik özellikleri, çalışanların iş motivasyonlarının sağlanmasında ve örgütsel koşulların düzenlenmesinde belirleyici bir öğe olarak hesaba katılabilir. Mayer ve Salovey'e (2004) göre bir bireyin, kişilik özelliklerinden birisi sahip oldukları duygusal zekadır. Goleman

(2011), duygusal zekanın, bireylerin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olabilmelerini ve kendilerini motive etmelerinde yardımcı olduğunu, duygularını kontrol edebildiklerini ve başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmelerini sağlayan belirleyici bir öge olduğunun altını çizmektedir (s. 394).

Örgütlerde duygusal zekâ konusu, her ne kadar doğrudan ve kısa süreli görünür etkiler yaratmasa da; uzun dönemli, dolaylı ve büyük etkiler yaratmaktadır. Duygusal zekanın yokluğunda, özellikle öfke, kıskançlık ve korku gibi negatif duygular bulaşıcı biçimde örgütün geneline yayılmakta ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Yaylacı, 2006, s. 2001). İşyerlerinde, moral bozukluğu yaratan düzinelerce duygusal eksiklik bileşimlerinin yıkıcı etkileri, çoğunlukla, dar çevrenin dışındakiler tarafından fark edilmeden sürüp gitmektedir. Ancak bunların bedeli; yaşanacak olası iş tatminsizliği sonucunda, düşen üretkenlik, giderek artan faaliyet aksaklıkları, yanlışlıklar, aksilikler ve çalışanlara daha iyi çalışma ortamı sağlayan örgütlere kaçması gibi sonuçlardan okunabilir. Sonuçta, Goleman (1998) işteki düşük duygusal zekâ düzeylerinin örgütün temelini etkileyen bir maliyeti olduğunun ve bunun yaygınlaşması halinde, örgütün sonunun yaklaşmakta olduğuna dikkat çekmiştir (s. 191).

Duygusal zeka ve iş tatmininin alt boyutları arasındaki ilişkinin araştırılması, yöneticilere, örgütlerde insan kaynağının ne denli önemli olduğunun farkına varmalarını sağlamasına yardımcı olmaktadır (Agbolou, 2011, s. 5). Üstelik, araştırmacılar, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin sadece işlerinde değil, yaşamlarının her alanında tatmin sağladıkları konusunda görüş birliğine varmışlardır.

#### **2.4. Duygusal Zeka Ve İş Performansı İlişkisi**

Duygusal zekanın, ortaklık kurabilme, diğer bireylere güven duyabilme, iyimserlik, güven, heves gibi özelliklerin oluşması ve karar verebilme yetkinlikleri konularıyla bağlantılı olduğu gibi iş performansı da önemli ilişkileri vardır (George, 2000, s. 261). Bugün bir çok araştırmacı tarafından, sahip olunan duygusal zeka düzeyi ve gösterilen iş performansı arasında pozitif ilişkinin var olduğu ortaya konulmuştur (Perez, 2009, s. 7). Adoeye (2011), duygusal zekanın ölçümünün performansla bağlantılı olarak yapılmasının, bu nedenle, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlardan, buldukları örgütlere yüksek katkı sağlamalarının beklenmesinin gerektiğini ileri sürmüştür (s. 215).

Sosyal davranışların yönetimi, duyguların yönetimini gerektirmektedir. Hochschild, (1983), duygusal zekanın, iş performansı üzerinde önemli ve güçlü bir potansiyel belirleyiciliği olduğunu vurgulamıştır. Duygusal zeka ve iş performansını ilişkilendirmek, örgütlere iş gücü seçimi ve değerlendirmesinde geçerliliği olan bir alternatif

sağlayabilmektedir. Bu nedenle birçok örgüt araştırmacısının, duyguların iş üzerindeki etkileri üzerine son zamanlarda daha da eğildikleri söylenebilir (Mishra, 2010, s. 5). Örneğin, Ashforth and Humphrey (1993), duyguların, örgüt yaşamının ayrılmaz ve tamamlayıcı bir parçası olduğunu ve çalışanların duygusal yaşantılarına daha fazla dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Duygusal zekanın, örgütlerin başarılı olabilmelerinde çok önemli bir yere sahip olduğundan bahsedilmektedir ve Goleman (1998), Salovey ve Mayer (1990), Weinberger (2002) gibi bir çok araştırmacı, çalışanların iş yerindeki performanslarını etkileyen bir öge olarak, duygusal zekanın sürekli artan önemi üzerine çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (Mishra, 2010, s. 55). Ancak, verilen bu öneme rağmen, yapılan bir çok çalışma sonucunda, duygusal zekanın, bireysel performans ve örgüt performansı üzerindeki rolü tam olarak belirlenebilmiş değildir. Bu belirsizlik, örgüt çalışmalarında, duygusal zekanın bilimsel statüsünün eleştiriliyor olmasına katkı sağlamaktadır (Tae-Woo-Moon, 2011, s. 1088).

Duyguların yönetimi üzerine çalışmak, çalışanların duygusal tepkilerini ve dolayısıyla performanslarını etkileyebilir, böylece, yöneticiler çalışanların, eylem ve düşüncelerini etkileyen duyguların neler olduğunu anlayarak performanslarını artırmalarına yardımcı olabilirler (Mishra, 2010, s. 55).

Duygusal zeka kavramı çalışma ortamında, gerek örgüt içerisinde gerekse müşteri beklentilerini yerine getirebilmede, performans kriteri olarak ele alınmaktadır (Arıcıoğlu, 2002, s. 26). Yöneticilerin gerginliği, çevresel etmenlerden etkilenmesi, duygusal algılama performansları ve müşteriye karşı duyarlılıkları bu açıdan büyük önem taşımaktadır (Arıcıoğlu, 2002, s. 26). Duygusal zeka, duyguların yönetimiyle ilgili oluşu için yüksek duygusal zeka sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını artırması beklenmektedir (Wong ve Law, 2002, s. 486). Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar hem kendi kendilerini motive ederek bireysel iş performanslarını artırabilmekte hem de buldukları ortamda pozitif bir atmosfer oluşturulmasına imkan sağlayabilmektedirler (Doğan ve Demiral, 2007, s. 227). Kendi kendini kontrol, zorlukları aşma gücü, sosyal beceriler (etkileme, iletişim, sorun çözümü ve liderlik), vicdanlılık, güvenilirlik ve bütünlük gibi duygusal yetenekler, kurumsal ortam ve işin gerektirdiği durumlar ile ilişkili olarak iş performansını etkilemektedir. Kendi kendini kontrol, zorlukları aşma gücü, sosyal beceriler (etkileme, iletişim, sorun çözümü ve liderlik), vicdanlılık, güvenilirlik ve bütünlük gibi duygusal yetenekler, kurumsal ortam ve işin gerektirdiği durumlar ile iletişim halinde olarak performansı etkileyebilir (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 178).

Alanyazın incelendiğinde, duygusal zeka ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. 90'lı yılların başından beri çalışılmaya başlanan duygusal zeka, işyerlerinde yeni yeni ilgi uyandırmaya başlamıştır (Perez, 2009, s. 7). Duygusal zeka konusunda yapılan araştırmaların merkezinde duyguların bireylerin davranışlarında (harekete geçme, yardımlaşma, iletişim vb.) önemli bir fonksiyona sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır. Buradan hareketle, duyguların iyi yönetilmesi durumunda bir takım olumlu katkılarının olacağı söylenebilir (Gross ve John, 2002, s. 306). Sosyoanalitik yaklaşıma göre duygusal zeka, başarıya, başkaları ile iyi geçinme ve onları anlama güdüsünü etkilemekte ve bu yaklaşıma göre duygusal zeka bir sosyal beceri olup, çalışanların iş performanslarını etkilemektedir (Shaffer ve Shaffer, 2005, s. 3).

Birçok araştırmacıya göre ise etkili performansın altında yatan genel yetkinlik duygusal zekadır. Duygusal zeka, duyguları ve hisleri anlama ve onları düşünebilme, karar verebilme ve iletişim gibi günlük aktiviteleri desteklemeyi ve yönetebilmeyi içerir. Duygusal zeka, bireylere kendilerine inanmayı ve gerek hayata gerekse işe karşı pozitif davranışlar sergileme imkanı vermektedir (Perez, 2009, s. 31). Üstün performans için gereksinim duyulan şeyin, duygusal zeka becerileri olduğunu söyleyen Goleman'a göre (2011), iş performansının belirlenmesinde IQ duygusal zekadan sonra gelmektedir. Farklı uzmanlar tarafından yapılan araştırmalar ise benzer sonuçlara işaret etmekte ve elde edilen ampirik bulgular ise bunu desteklemektedir (Goleman, 2011, s. 12).

Yüksek duygusal zekaya sahip yöneticiler yüksek iş tatmini, iş performansı ve dönüşümcü liderlik göstermeye meyillidirler (Mandell ve Pherwani, 2003, s. 404). Buna paralel olarak, Higgs (2004), İngiltere'de faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde çalışan yöneticiler üzerine yaptığı çalışma sonucunda duygusal zeka ve performans üzerinde güçlü ilişki olduğunu bulmuştur (Yu-Chi-Wu, 2011, s. 23).

Carmeli'nin (2003) araştırmasına göre, yüksek duygusal zekaya sahip çoğu birey, duygularını düzenleyebilmekte ve kullanabilmekte olup, başkalarını yönetme ve insan ilişkilerini devam ettirebilmede sosyal yetkinliklere sahiptirler. Üstelik, duygusal zekası yüksek çalışanlar, duygularının farkında olan ve onları yönetebilen, pozitif ruhsal durumda olan çalışanlar olup, iş performanslarını geliştirmeye yön verebilmektedirler (Yu-Chi-Wu, 2011, s. 23).

Goleman'ın incelediği 121 işletme ve 181 yeterlilik modelini uyguladığında, duygusal yeterliliklerin etkili performans için gerekli olan yetilerin 3 de 2 sini kapsadığı saptanmıştır. (Goleman, 2011, s. 43). Abraham'a (2004) göre, bunlardan biri olan yüksek empati yetisine sahip bir iş gören gerek ekip çalışmalarında gerekse bireysel çalışmalarında karşısındaki bireylerin, duygularının farkında olup ne hissettiğini anlar. Başkalarını anlayıp başkalarına

yardım eden, etkin bir dinlemeyi, müşterilerin gereksinimlerini anlamayı ve gereksinimi olanlara gerekli ürünleri sunmayı sağlayan bir çalışan işletmenin hedefine ulaşmasında büyük fayda sağlamaktadır (s.118).

Araştırmacılar yapılan çalışmalarda en yüksek performansa sahip grupların ise ekip çalışmasına eğilimli, empatik düşünen, işbirliğine yatkın ve zararlı çatışmadan kaçan üyelerden oluştuğunu gözlemlemişlerdir. Eğer işgücünün üçte birinin ancak iyi eşgüdüm edildikleri zaman, üretken olabilen bilgi işçilerinden oluşursa, duygusal zekanın sosyal beceriler özelliğinin başarı için zorunlu olduğu ortaya konulmuştur (Abraham, 2004, s. 129). İşbirliği yapmaya hazır bireylerin performansının yüksek olması beklenebilir. Yapılan çalışmalarda, yardımsever bireylerin iş süreçlerine ve ilişki kurmaya nazaran ücret gibi somut getirilere daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır. Bu yüzden bu bireylerin daha fazla maaş almaktan çok, görevlerini daha iyi yerine getirmeyi amaçlamaları beklenir. Bu özellikler sosyal becerilerle birleştiği zaman performansı geliştirmede etkili olmaktadır.

Duygusal zekanın, aynı zamanda bireyin yeteneklerini ve beklentilerinin örgütsel istemlerle uyumlaştırma etkisi olduğu bulunmuştur. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, duyguları, yeniden değerlendirebilme, onları anlama, stresli iş ortamında duygularını açığa çıkarabilme ve sosyal kaynakları içeren iş stratejilerine uygulayabilme eğilimi göstermektedirler. Bir başka deyişle, yüksek duygusal zeka, stres ortamlarında, uyumluluk ve esneklik sağlayabilmektedir (Yu-Chi-Wu, 2011, s. 23-24).

Duygusal zeka ölçeği kullanılarak yapılan çalışmalarda en güçlü katılımcıların iş performansı için bulunan ortak görüş,

- Bireyin kendisinin farkında olma yeteneği
- Başkalarının duygularının, gereksinimlerinin ve ilgi alanlarının farkında olma yeteneği
- Duygularını yönetme becerisi
- Pozitif bir hayat görüşüne sahip olma becerisi ve
- Realistik olabilme ve doğru bakış açısına sahip olabilme yeteneklerinin gerektiğini göstermiştir.

Burada ortaya konulan duygusal zeka profili, dünya genelinde artan bir oranda, seçmelerde, eğitim programlarında, liderlik gelişiminde ve başarı planlamasında uygulanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel yaratıcılığı geliştirme eğilimindeki yüksek performans gösteren çalışanların gelişimini arttırmaktadır (Bharwaney vd., 2011, s. 7).

California Eyalet Üniversitesinden Sy vd. (2006), yaptıkları çalışmada, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların, yüksek iş performansı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu bireylerin, duygularını kullanıp iş performanslarına adapte edebildikleri görülmüştür. Yine bu bireylerin, duygularının davranışlarına nasıl etki edebileceğini, iş sonuçları ile görevlerinin

gereklerine karşı takınılan tutumlara ve duygulara daha kolay adapte edebildiklerini ortaya çıkarmışlardır (s. 470).

Duygusal zekası yüksek çalışanlar bireysel ve sosyal becerilerini iş hayatına uygulamada daha başarılı olmakta ve bunun sonucu olarak da gösterdikleri çabalar kuruma kar olarak geri dönebilmektedirler. Bir satış elemanının, gün boyunca aradığı müşterilerinden olumlu geribildirim alamadığı düşünülürse, bu çalışan ya tüm umudunu yitirecek ve kendine olan güveni azalacak ya da her şeyin daha iyi olacağını düşünerek geçirdiği kötü günü unutarak, işine azimle devam edecektir. Bu satış elemanının ikinci seçeneği tercih etmesi, duygusal zekasının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumda o çalışanın kurumunun başarısında etkin rol oynayacağı açıktır (Chernis, 2001, s.1-2).

Örneğin; L'Oreal, satış görevlilerini seçerken bir bölümünü normal işe alışı yöntemlerine göre, bir bölümünü ise duygusal zeka yeteneklerine bakarak seçmektedir. Duygusal yetkinliklerine bakılarak seçilen satış elemanlarının, diğerlerine oranla 91,370 USD daha fazla satış yaptıkları görülmüştür. Bunun sonucunda da 2,558,360 USD gelir artışı sağlanmıştır. Ayrıca, duygusal yetkinlikleri yüksek olan satış elemanlarının, birinci yıl içinde işgören devir oranının, diğer elemanlara göre % 63 daha düşük olduğu görülmüştür (Chernis, 2001, s.1-2).

Fortune 500 listesindeki işletmelerin 44'ünde yapılan bir çalışmada, yüksek duygusal zekaya sahip satış elemanlarının toplam geliri ortalamanın iki katına çıkardıkları ve yine bir başka çalışmada ise %10'luk bir farkla daha yüksek duygusal zekaya sahip olduğu ispat edilmiş teknik program yapımcılarının, duygusal zekası düşük olanlara kıyasla üç kat daha hızlı yazılım programı geliştirdikleri ortaya çıkmıştır (Poskey, 2006, s. 4).

On beş uluslararası kurumda, 300 üst düzey yöneticiyle yapılan bir çalışmada da, etki yaratma, ekip liderliği, kurumsal farkındalık, özgüven, başarı güdüsü ve liderlik gibi duygusal yetkinliklerin, çalışanlar arasındaki farkı belirlediği görülmüştür (Chernis, 2001, s. 1-2).

Bir fabrikada, ustabaşılar, daha iyi dinleme ve sorunların çözümünde çalışanlara yardımcı olma gibi konuları içeren duygusal zeka eğitiminden geçirildikten sonra, kazalar % 50, mazeretler ise beş kat azalmış ve üretim hedefleri aşılarak 250,000 USD'lik verimlilik artışı sağlanmıştır. Başka bir fabrikada aynı eğitimden sonra üretim % 17 artarken, eğitim verilmeyen amirlerin ekiplerinde üretim artışına rastlanmamıştır (Chernis, 2001, s. 2).

Harvard Üniversitesi'nde, Rosenthal ve çalışma arkadaşları ise 20 yıl önce yaptıkları bir araştırmada, başkalarının duygularını anlayabilen insanların, sosyal yaşamlarında olduğu kadar, iş yaşamlarında da başarı sağlayabileceklerini ortaya çıkarmıştır (Chernis, 2000, s. 4).

Üstelik bir çok pozisyonda, duygusal zeka yetkinliklerinin daha yüksek iş başarısı getirdiği hesaplanmıştır. Buna göre, birçok araştırma sonuçlarına göre, duygusal zeka yetkinliklerinin, iş performansında % 24' den % 69' a ulaşan bir başarıyı getirmektedir (Cobbs, 2012, s. 3).

Sy vd'nin (2006) yaptığı çalışma sonucunda, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların yüksek performansa sahip oldukları ve bu şekilde yüksek duygusal zeka ile iş performanslarını artırırken duygularını doğru kullanabildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların, sahip oldukları duyguların hareketlerine nasıl etki edebileceğinin ve görevlerine yönelik gereksinimleri karşılamak üzerine duygularını nasıl düzenleyebileceklerinin çok daha farkında oldukları söylenmektedir. Örneğin, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların duygularını düzenlemekte daha becerikli oldukları ve bu sayede işlerinin onlara yüklediği görevler üzerinde daha fazla kontrol sahibi oldukları ve kendilerine daha fazla güvenleri olduğu ve sonuç olarak yaptıkları işlerde daha yaratıcı ve daha olumlu sonuçlara ulaştıkları bulgulanmıştır. Alternatif olarak, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların daha iyi yönetim becerilerine sahip oldukları söylenebilir. Bu çalışanlar, yöneticileri ile olan ilişkilerini yönetebilmede daha becerikli olmakta ve aynı şekilde yöneticilerinin kendi performanslarını değerlendirirken olumlu tutum sergilemelerini sağlayabilmektedirler (Sy vd, 2006, s. 470).

Aynı çalışmanın diğer sonuçlarına bakıldığında, duygusal zekası yüksek yöneticilerin duygusal zekası düşük çalışanlar üzerinde önemli değişiklikler yaratmaktadır. Duygusal zekası yüksek çalışanlar, yöneticilerinin zeka düzeyinden bağımsız olarak, iyi bir performans sergileyebilir ve yüksek iş tatmininin keyfini sürebilirler. Diğer yandan, duygusal zekası düşük çalışanlar, yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerden azami şekilde faydalanabilirler. Bu yöneticiler, çalışanlarının kendilerinin ve başkalarının duygularının farkında olabilmelerine ve onları yönlendirebilmelerine yardımcı olabilirler. Çalışanlar, işyerlerinde iyimserliği, güven ortamını, heyecanı üreten ve bunları sürekli kılabilen örgüt ortamını oluşturabilen yöneticilere gereksinim duyarlar (George, 2000, s. 1039).

Tüm bu çalışmalar bize duygusal zekanın belirli boyutlarının performansını etkilediği ve duygusal zekanın ortalamasının üzeri IQ ile birleştirildiğinde iş performansı üzerinde farklılık yaratan bir öge olduğuna ilişkin güçlü bulgular sunmaktadır. Bu analizlerin ulaştığı sonuçların tamamı duygusal zekanın iş başında (hemen hemen her işte) mükemmelliği yakalamada etkin bir rol oynadığına işaret etmektedir (Goleman, 1998, s. 12).

Bir duygusal zekâ boyutu olan “bireyler arası güçlü ilişki becerilerine” sahip çalışma gruplarındaki bireyler, çalışmaya daha istekli olmakta, bağımsız çalışabilmekte ve etkili iletişim becerileri sergileyebilmektedirler. Bu nedenle, grup üyelerinin bireysel duygusal



zekâ becerileri grubun performansını da artırmaktadır. Diğer yandan, bu tür gruplara üye çalışanların öz farkındalık düzeyleri de daha yüksek çıkmaktadır (Williams ve Strenberg, 1988, s. 351).

Duygusal zekâ, yukarıda da açıklandığı üzere, ekip çalışması ve yapıcı geri besleme ile ilgili becerileri bir araya getirdiğinden, iş performansını da önemli derecede etkilemektedir (Campion, 1996, s. 429). Örneğin, iyimser, gülyüzlü ve yardımsever bir satış danışmanı kötümser ve agresif bir satış danışmanına kıyasla daha başarılı satış sonuçları elde etmekte ve müşteri memnuniyetini yükseltmektedir. Bu nedenle duygusal zeka gerek bireysel performans gerekse örgütsel performansını doğrudan ilgilendiren bir konu olarak algılanmalıdır (Edizler, 2010, s. 2982).

Örgütsel etkinliğin gerçekleşmesine etki eden ögeler düşünüldüğünde duygusal zeka hayati öneme sahiptir. Cherniss' e göre (2000), sorumluluk bilincinin ve yaratıcılığın örgütsel etkinlik için önemli olduğu gerçeğinde, duygusal zekası yüksek insanlar işbirliği içerisinde oldukları ve Salami (2008), Carnuelli (2003), Nikolaou ve Tsaousis (2002), Rozell, Pettijohn ve Parker (2004) gibi araştırmacılar, bazı çalışanlarda örgütsel sorumlulukla, duygusal zeka'nın pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bireyin, gerek kendisinin, gerekse başkalarının duygularını anlaması ve düzenlemesi, çalışanların, iş arkadaşları, amirleri, işleri ve örgütleri hakkındaki tutumlarını belirlemekte, içsel mutluluğu ve kişilerarası ilişkileri etkilemektedir (Adeoye, 2011, s. 215-216).

Duygusal zekanın bazı yetkinliklerinin, örgütsel sorumlulukla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin, kişisel farkındalık, işyerinde ilişkilerin sürdürülmesinde duygusal düzenlemelerin ön koşul olduğu gerçeğinde, liderlerin performansına katkı sağlamaktadır. Çalışanların iş performansları, çalışanların duygusal zekaları ve liderlerinin onlara karşı uyguladığı liderlik stillerine yüksek derecede bağlıdır (Adeoye, 2011, s. 215-216).

Slaski ve Cartwright (2002) tarafından, büyük bir İngiliz perakendecisi olan TESCO'da çalışan 224 orta düzey yöneticilerin farklı birçok liderlik görüşleriyle duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişki üzerine çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada yönetim performansı, nesnelere düzenleyebilme yeteneği, planlayabilme, organize edebilme ve karar verme gibi başarı için kritik önem taşıyan 16 ögenin içerisinde yer aldığı örgütün yetkinlik sistemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmacılar ayrıca stresin subjektif ölçüsü olan genel fiziksel ve psikolojik sağlıkları üzerinde de veri toplamışlardır. Çalışmada, duygusal zeka ve yönetim performansı arasındaki yüksek kolerasyona ek olarak, yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin duygusal zekası düşük yöneticilerle karşılaştırıldığında daha az stres yaşadıkları, daha sağlıklı oldukları ve yaptıkları işten daha fazla zevk aldıklarını bulmuşlardır (Bharvaney vd., 2011, s. 9).

Langhorn tarafından (2003), duygusal zeka ve örgütsel verimlilik arasındaki ilişki üzerine restoran yöneticilerine yönelik yapılan bir çalışmada, duygusal zekanın yöneticilerin yıllık bazdaki kazançlarında kesin bir büyümenin gerçekleştiği bulunmuştur. Ortalama büyümenin % 15'lerde gerçekleştiği periyotda, duygusal zekası yüksek yöneticilerin % 22' lik bir büyüme oranına ulaştıkları ortaya çıkmıştır. Çalışmada ayrıca, kişisel farkındalık, kişilerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk ve mutluluk gibi kavramların performansı arttırdığı sonucuna varılmıştır (Bharvaney vd., 2011, s. 9).

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesiyle paralellik arz etmektedir. Son yıllardaki gelişmeler, geleneksel yönetim süreçlerine (planlama, örgütleme, eşgüdüm, yöneltme ve denetim) karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçlerin eklenmesine yol açmıştır. Bu süreçler örgütte çalışan herkesin, özellikle de her düzeydeki yöneticinin duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama (empati) yeterliliklerini ön plana çıkarmıştır. İletişim ve işbirliği becerisi yüksek yöneticilerin ve işgörenlerin, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir. Bireyin iletişim ve işbirliği beceri düzeyinin geliştirilmesi veya yükseltilmesi ise ancak bireyin duygularına ilişkin değişkenleri öğrenip kullanmasının sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir. Bireysel ve yönetsel performans için yaşamsal öneme sahip olan duygusal zeka, her zaman ve her yaşta öğrenilerek geliştirilebilen bir zeka tipidir (Ural, 2001, s. 212).

Bugün kurumlarda, başarılı olanlar listesinin ilk sıralarında, teknik bilgisi çok olan çalışanlar değil, iş arkadaşları ile sağlıklı ilişkiler kurabilen, ekip çalışması yapabilen, kendine güvenen yani duygusal zekası yüksek olan çalışanlar yer almaktadır. Artık iş yaşamında, sadece yüksek IQ'ya sahip olmanın yeterli olmadığı, duygusal zekanın da ön planda olması gerekliliği anlaşılmıştır. Çünkü yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar hem kendi kendilerini motive ederek bireysel iş performanslarını arttırabilmekte hem de buldukları ortamda pozitif bir atmosfer oluşturulmasına imkan sağlayabilmektedirler. Önemli olan her ikisinin de bir arada olması ve böylece sinerjinin yaratılarak daha fazla başarılı olunabileceğinin bilinmesidir (Doğan ve Demiral, 2007, s. 227).

## **2.5. İş Tatmini ve İş Performans İlişkisi**

Çalışanlar yaşamlarını sürdürmek için gereksinimlerini karşılamak, işletmeler de devamlılıklarını sağlamak için verimli çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle teknolojinin yanında etkin çalışana ulaşmak için de çalışanın uyumunun ve iş tatmininin sağlanmasına gereksinim duyulmaktadır. Çalışanın tatmini demek, onun yaptığı işi sevmesi ve böylelikle

hem kendi hem de işletme için daha verimli olması demektir (Örücü ve Esenkal, 2000, s. 145).

İş tatmininin, işgörenin işle ilgili çeşitli davranış ve çıktılarının diğer örgüt üyelerine göre verimlilik düzeyi olarak ifade edilen işgören performansı üzerinde önemli etkileri söz konusudur (Babin ve Boles, 1998, s. 82). Çeşitli beklentilerle bir örgüte katılan birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve içinde bulunduğu örgütten memnun olmakta, böylece verimliliği ve performansı artmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010, s. 245).

Bireysel performans, kişilik, değerler, tutumlar ve bireyin yetenekleri ile azaltılır. Bu öğelerin birleşimi bireyin algılamasını ve sonuç itibarıyla performansını etkiler (Marchant, 1999, s. 63). Bireyin işinden tatmini ile yakından ilgili olan bu öğelerin performansla olan ilişkisi, iş tatmini - performans ilişkisini ortaya koymaktadır (Yazıcıoğlu, 2010, s. 245).

İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiler üzerine çalışmalar uzun yıllardır yapılmaktadır. İş tatmini endüstriyel ve örgütsel psikolojinin en eski çalışma alanlarından birisidir (Nasir ve Amin, 2010, s. 300). Hawthorn'un 1930' larda yaptığı çalışmalar ve insan ilişkileri kavramına yönelik hareketlenmeler, çalışanların tutum ve davranışları ile performansları konusundaki ilgiyi uyandırmıştır. Brayfield and Crockett, 1955 yılında yayımladıkları incelemelerinde çalışanlarının tutumlarının işteki performansları ile ilişkili olması durumu üzerinde çok az kanıt olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte bu çalışma, o dönemde tatmin ve performans ilişkisi hakkında çok az sayıda çalışma yapıldığı için kısıtlı ölçülerdedir. Bratfield ve Crockett'in çalışmasından sonra performans ve tatmin arasındaki ilişki konusunda başka çalışmalar birbirini izlemiştir (Herzberg, Mausner, Peterson ve Campbell, 1957, Vroom, 1964, Locke, 1970, Schwab ve Cummings, 1970). Bu çalışmalar, iş tatmini – iş performansı ilişkisi üzerine farklı düşüncelerin ortaya konmasına neden olmuştur. Bunların içerisinde kavramlar arası ilişkinin olumlu olduğunu ileri süren çalışmalardan birisi olan Herzberg vd. (1957), iş tatmini ve iş performansı arasında güvenilirliğin olduğunu ifade etmişler ve daha önceki çalışmalarda düşük bir ilişkinin ortaya konulmasındaki nedenin performansın ve tatminin doğru ölçülememesinden kaynaklandığını öne sürmüşlerdir (Judge vd., 2001, s. 376).

Schwab ve Cummings (1970), bu ilişkiyi incelerken, tatminin performansa neden olduğu, performansın tatmine neden olduğu ve ödüllerin hem tatmin hemde performansa neden olduğu üç temel bulgu saptamışlardır. Kornhanuser ve Sharp (1976), sanayi sektöründe, tatmin ve performans arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için otuzun üzerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir (Pushpakumarı, 2008, s. 92). Bu çalışmalardaki ortak görüş, tatmin, performans ve bu iki kavramın birbirleri ile olan ilişkisi üzerine kuramsal çalışmaların yapılması gerekliliğiydi (Locke, 1970; Schwab ve Cummings, 1970; Schwab ve Cummings

(1970), tatmin-performans ilişkisine ilişkin bu sorunsalın kuramdaki eksiklikten kaynaklandığını açıklamışlardır. Bu çalışmaların devamındaki araştırmacılar tatmin-performans ilişkisini daha yakından incelemeye başlamışlar ve ilişkiyi incelerken hem deneysel araştırmalar gerçekleştirmişler hem de ilişkiyi gerçekleştirebilecek başka potansiyel moderatörler üzerine yoğunlaşmışlardır (Judge vd., 2001, s. 377).

Daha önceleri yapılan çalışmaların birçoğu, iş tatmini ve iş performansı arasında zayıf bir ilişki olduğunu öne sürseler de (Rehman, 2011, s. 169), iş tatmini konusunda çalışmaların başlaması ile birlikte yaptığı işten tatmin olan, mutluluk duyan çalışanların, tatmin olamayan çalışanlara göre işinde daha başarılı olacağı ve daha verimli çalışacağı yönünde görüşler çoğalmıştır. Uzun yıllar boyunca yöneticiler tatmin düzeyi yüksek çalışanların iyi bir çalışan olduğu görüşüne inanmaktadırlar. Diğer bir deyişle, eğer yönetim; bütün çalışanların mutlu olmasını sağlarsa performanslarının da otomatik olarak yükseleceği düşünülmektedir. (Greenberg ve Baron, 2000, s. 178). Yoon ve Suh (2003), tatmine ulaşmış iş görenlerin daha çok çalıştıklarını ve daha iyi hizmet sunduklarını, ayrıca içinde oldukları örgütlere daha çok ilgili olmaya ve kendilerini daha kaliteli hizmet sunmaya adanmaya eğilimli olduklarını ifade etmiştir (s. 606).

Ostroff (1992), çalışanları daha fazla iş tatmini duyan örgütlerin, az iş tatmini duyan çalışanlara sahip örgütlere kıyasla daha fazla etkili olduklarını bildirmiştir (Schneider vd., 2003, s. 836). Benzer bir araştırmada, Harrison ve arkadaşları (2006) genel iş tatmini ile genel iş davranışları arasında oldukça önemli ilişki olduğu bulgusuna erişmişlerdir. Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda genel iş tatmini ile genel iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Akkoç vd., 2012, s. 108). Cooper-Hakim ve Viswesvaran (2005) tarafından yapılan meta-analizler ve diğer pek çok araştırma tatmin gibi olumlu iş tutumlarının daha iyi iş çıktıları ile birlikte yer aldığını göstermiştir. Rickett'nin (2008) 16 çalışma üzerine meta-analitik regresyon analizi de iş performansı ve mesleki tutumlar (mesleki tatmin gibi) arasındaki bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Humphrey (2007) ve Wright'ın (2007) çalışmaları iş tatmininin performans üzerindeki orta düzey etkilerini ortaya koymuştur. Jacobs da (2007) iş tatmininin performans seviyesini etkilediğine dair bulgular elde etmiştir. Pei-Ling Shih'nin (2007) çalışması "iş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif etkili olduğunu" göstermiştir ( Fatimah, 2011, s. 38). Benzer bir meta-analiz çalışma da Wagner ve LePine (1999), "iş performansının önemli ölçüde iş tatmini üzerinde etkileri olduğu" sonucuna ulaşmıştır (Akkoç vd., 2012, s.108).

Bu kapsamda Judge ve arkadaşları tarafından iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri çeşitli açılardan inceleyen meta analiz çalışması yapılmıştır (Judge vd., 2001, s. 376) Bu çalışmada iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisini araştıran iki çalışma

belirlenmiştir. Ancak bu çalışmalarda iki değişken arasındaki ilişkiye ait bulgular belirsizdir. İş performansının iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran on çalışma tespit edilmiştir. Bu çalışmaların dördünde iş performansı ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit edilirken altısında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. İş performansı ile iş tatmininin karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkilerini araştıran beş çalışmadan ikisinde iş performansının iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu, ancak iş tatmininin iş performansını etkilemediği, kalan diğer iki çalışmada da karşılıklı ilişki olduğuna dair bazı bulgular gözlemlenirken bir çalışmada ise karşılıklı anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Judge, 2001, s. 398).

ABD’de yapılan bir araştırmanın verilerine bakıldığında, çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu işletmelerde, % 38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, % 22 daha yüksek verimlilik ve % 27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır. Bu araştırma sonuçları, çalışanların tatmin olmalarıyla işi sevmeleri ve verimli olmaları arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların % 97’si, motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, % 92’si tatminin işletmelerine bağlılıklarını sağlayan anahtar bir öge olduğunu belirtmektedir (Turan, 2007, s. 81).

Konuyla ilgili yapılan bir diğer çalışmada da, iş tatmininin azaldığı bir örgütte dört yıl içerisinde çalışan sorunları endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, bu bağlamda da şikayetlerin % 38’e, disiplin cezalarının % 44’e yükseldiğine ve işgücü devrinin % 70 artışına dikkat çekilmiştir. Bu sorunların ardındaki temel neden, çalışanların duyduğu tatminsizlik olarak değerlendirilmektedir (Kök, 2006, s. 295).

Petty ve arkadaşlarının (1984) gerçekleştirdiği 1964 -1983 yılları arasında 5 farklı dergide yayımlanan 16 çalışmayı değerlendirdiği meta analiz çalışmasında iş performansı ve tatmini arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir (Petty vd, 1984, s. 715). Benzer şekilde Pushpakumary ise (2008) farklı özel sektörde sektörlerde çalışan 237 yönetici ve çalışanlardan oluşan çalışmanın sonuçlarında iş tatmininin çalışanlar üzerinde pozitif bir şekilde etkili olduğunu ortaya koymuştur (s. 95).

Bazı araştırmacılar ise (Locke, 1976; Porter ve Lawler, 1968 gibi) söz konusu ilişkinin tersine çevrilebileceğini iddia etmektedirler. Locke (1976), Podsakoff ve Williams (1986) çalışmalarında yüksek performansın, yüksek tatmin duygusunu beraberinde getirdiğini belirtmektedirler. Performans yüksek olduğunda ve ucunda değerli ödüller varken, başarı duygusu, terfi ya da takdir gibi iş tutumlarının olumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Aslında daha güçlü beklenmedik harici ödüllerin bulunma olasılığının yüksek olduğu durumlarda yüksek kalitedeki çalışanlar için tatmin ve performansın birlikte olabileceğine dair daha güçlü kanıtlar vardır (Petty vd., 1984, s. 719). İş tatmini, değer yargılarıyla ters düşmediğinde ve yüksek performansta çalışmanın bedeli ağır olmadığında, iyi performansın bir sonucu

olarak da karşımıza çıkabilir. Yapılan bir derlemede de, “performans mesleki tatmini getirir” varsayımı, ampirik çalışmalarda yeterli bir şekilde görülemediğine vurgu yapılmış ve tatmin ile performansın karşılıklı olarak birbirini etkilediği ileri sürülmüştür (Judge vd., 2001, s. 393).

Van Scotter’ın (2000), hava kuvvetleri mühendislerinde görev ve durumsal performansının, işgücü devir oranı, iş tatmini ve örgütsel sorumluluk kavramlarına etkisinin incelediği çalışmasında, “görev ve durumsal performansın, iş tatminine ve örgütsel sorumluluk üzerine etkisi olduğu” bulunmuştur. Aynı çalışmada “yüksek performans gösteren çalışanların, işlerinden daha fazla tatmin oldukları” ve örgütlerine daha bağlı oldukları ifade edilmiştir (Fatimah, 2011, s. 34).

Tatmin ve performans ilişkisinde tatminin performansın nedeni olduğu geleneksel bakış açısından farklı olan diğer bir görüş ise, tatminin performansın nedeni olmaktan çok etkisi olduğudur. Bu durumda performans belirli bir tatmin düzeyinde sonuçlanan ödülleri yönetir. Böylece ödüller ilişkide gerekli bir ara değişkeni oluşturur. Diğer bir durum, tatmin ve performansın her ikisinin de ödüllerin işlevi olduğunun düşünülmesidir ( Byars ve Rue, 2008, s. 304). Kanıtlar güçlü bir şekilde ödüllerin performansın yaptığından daha doğrudan bir tatmin nedeni meydana getirdiğini ve mevcut performansın temelindeki ödüllerin gelecekteki performansı arttırdığına işaret etmektedir. Araştırmalar iş tatmininin çalışan devri, işe devamsızlık, yavaşlık, kazalar, sıkıntılar ve grevler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütler tatmin olmuş çalışanları tercih etmektedirler, çünkü bu çalışanlar iş çevresine daha fazla mutluluk verirler ise mutluluk tatminden doğmakta, ancak tatmin olmak her zaman mutluluğa bağlı olmamaktadır. Diğer yandan araştırmalar tatmin düzeyinin performans artışına neden olmadığını göstermektedir. Oysa performans artışı da tatmin olmanın bir parçasıdır (Byars ve Rue, 2008, s. 304). Bu konuyla ilgili yapılan 100 çalışmayı inceleyen araştırmacıların sonuçlarına göre iş ortamının huzurlu ve mutlulukla dolu olmasına önem veren işletmeler tatmin düzeyi yüksek olan elemanları tercih etmektedirler. Ayrıca yazarlar çalışmasında işletmenin ödüllendirme sisteminin de iş tatmini üzerinde büyük etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Eğer çalışanlara performanslarına göre ücret artışı sağlanırsa, bu doğrudan onların iş tatmini ve performanslarına yansıtacaktır (Byars ve Rue, 2008, s. 302-303).

İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi anlamak için diğer bir yaklaşım da, tutumların genel iş performansı ile ilişkilendirilmesi gerektiğini düşünmekten çok iş performansının belirli boyutlarını araştırmak olmuştur (Brown ve Lent, 2005, s. 184). İş performansının görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutu vardır

(Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99). Görev performansı, bir işin teknik temelini oluşturan davranışları içerirken (akademik personel için araştırma, öğretim ve yürütme gibi), bağlamsal performans teknik içeriği, örgütsel, sosyal ve görev performansının olduğu psikolojik çevreyi geliştirerek destekler. İş tatmini ve bağlamsal performans arasındaki korelasyon, gerçek satış performansı gibi görev performans kriteri ve mesleki tatmin arasındaki korelasyondan daha yüksek olma eğilimindedir (Brown ve Lent, 2005, s. 184).

İş tatmini ve İş performansı arasında benzer birçok ilişkinin öne sürüldüğü çalışmalara rağmen, iş tatmini- iş performansı ilişkisinin yüzeysel olduğu üzerine sadece birkaç çalışma gerçekleştirilmiştir. İş tatmini- İş performansı ilişkisinin yüzeysel olma durumu, beraberinde önemli bir takım kuramsal ve ampirik sonuçları da beraberinde getirmektedir (Bowling, 2007, s. 168). Örneğin, Brown ve Peterson (1993), başlangıçta anlamlı bir ilişki bulduğu tatmin performans bağlantısında rol belirsizliğinin kontrol edilmesi sonucunda tamamen anlamsız bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Aynı şekilde Rich (1997) yönetime olan güven ögesinin kontrolünü sağladıktan sonra benzer sonuçlar elde etmiştir (Bowling, 2007, s. 168). yine Brayfield ve Crockett (1955) çalışanlarının tutumlarının işteki performansları ile ilişkili olması durumu üzerinde çok az kanıt olduğunu belirtmektedirler (s. 420). Bass ve Barrett araştırdıkları grubun “üretim hedeflerini ve performanslarını yönetimin sabit kısıtlarla ve kişisel otoriteyle çerçevelemesi sonucunda çalışanların bu çerçeve dışına çıkmayacaklarından, iş tatminlerinin performansta çok büyük bir farklılaşma yaratmayacağını ve bu nedenle de performansın iş tatminiyle ilişkisinin olmayacağı” sonucuna varmışlardır (Turan, 2007, s. 82). Iaffaldano ve Muchinsky (1985) tarafından yapılan meta-analitik çalışma ile iş tatmini ve performans arasında yüzeysel bir ilişki olduğu gösterilmiştir (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985, s. 251). Samad (2011) ise bireylerden her zaman daha yüksek düzeyde iş performansı beklendiğinin ve bunun daima daha yüksek düzeyde iş tatminini beraberinde getireceğinin düşünülmekte olduğunu belirtmekte ancak, bu iki kavramın tutarlı bir şekilde birlikte varolamayacağını, iş tatmini ile iş performansı arasındaki var olan ilişkinin etkisiz olduğu ve bir sonuca varmayacağı düşüncesindedir (s. 604). Shaikh vd 'nin (2012) banka personeli üzerinde yaptığı araştırmada da, görev performansı ve durumsal performans, iş tatmininin sağlanmasında zayıf bir etken olduğu ve iş tatminin, nisbeten bu iki farklı performans boyutlarından daha az etkilendiği sonucunu ortaya koymuştur (s. 325). Crossman ve Abou- Zaki (2003), çalışmasında tatmin ve performans açısından belirgin bir ilişki bulamamıştır (s. 374). Bownling'in iş tatmini-iş performansı ilişkisi yüzeysel mi sorusunu sorduğu meta analiz çalışmasında elde ettiği bulgular, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin büyük ölçüde yüzeysel olduğudur (Bowling, 2007, s. 176). Buna karşılık aynı soruyu tez çalışmasında soran Cook'un 2005

yılında yaptığı araştırma sonucunda, tatmin ve performans arasında net bir ilişki olmadığını, var olan ilişkinin tatmin ve performansın yaygın sonuçlarının çok daha ötesinde ortak bir nokta olmadığını ileri sürmüştür (s. 85). Ancak Fisher (2003) çalışmasında insanların çoğunluğunun iş tatmini ve iş performansı arasında mutlak bir ilişki olduğuna inandığını belirtmekte ve ortaya koyduğu bulgularda bunu desteklemektedir (s. 773). Birçok örgüt lideri benzer şekilde tatminin performansa neden olduğunu ve örgütlerin çalışanların tatmin düzeylerini artırmaya yönelik çalışmalarının sonuç itibarıyla performansı artıracığına inanmaktadır. Bu açıdan, eğer tatmin-performans ilişkisi yüzeysel ise iş tatminini hedefleyen performans çalışmaları başarısız olmaya mahkum olacaktır (Bowling, 2007, s. 169).

Araştırmacılar iş tatmini ve iş deneyimi arasındaki ilişkiyi keşfetmek için pek çok kuram ortaya atmışlar, ancak hala bunu tam olarak başaramamışlardır (Shaikh vd, 2012, s. 323). Yapılan araştırmalar incelendiğinde ve karşılaştırıldığında sonuçların zayıf ve doğrularının şüpheli olduğu ortadadır. Steers (1981) göre tatmin olmuş çalışanların daha fazla üretim yapacağı anlamına gelmediğini yalnızca tatmin olduklarını, iş tatmininin sağlanması için performansın sağlanmasına ilişkin güçlü verilerin olmadığını, sadece performans ödüllendirilmediğinde tatmin ile ilişkilendirilebileceğini ifade etmiştir (s. 309-310).



## ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİ ve İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde Antalya ilinde yer alan beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilen araştırmaya ve bu araştırma sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, turizm sektöründe çalışan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin belirlenmesi, duygusal zeka boyutlarının, iş performans algısı ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılmasıdır. Alanyazın incelendiğinde duygusal zeka, iş performansı ve iş tatmini kavramlarını konu edinen birçok çalışma mevcuttur, ancak bu çalışmaların çoğu Avrupa ve ABD’de gerçekleştirilmiştir (Goleman, 2011; George, 2000; Mishra, 2010; Sy vd, 2006; Fisher, 2002; Carmeli, 2003; Kafetzitos ve Zempetakis; 2007).

Turizm sektörü Türkiye ekonomisinin gelişmesinde önemli rol oynayan sektörlerden birisidir. Sektörün emek yoğun özellikli olması insanı ve insana ilişkin öğeleri daha önemli hale getirmektedir. Bu öğelerden duygusal zeka kavramının son yıllarda önemi giderek artmıştır. Diğer yandan, turizm sektörünün temel dinamikleri gereğince yöneticilere ulaşabilmenin zorluğu nedeni ile bugüne kadar yapılan çalışmalar genellikle çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Özellikle örgütlerde uzun yıllardan beri araştırma konusu olmuş iş tatmini ve iş performansı kavramları ile birlikte duygusal zeka kavramının yöneticiler bağlamında ele alınması hem turizm sektörü yöneticilerine hem de iş örgütü yöneticilerine katkı sağlayacaktır.

#### 3.2. Yöntem

##### 3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Antalya yöresinde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığında işletme belgeli konaklama tesislerinin (Beş Yıldızlı Oteller ve 1. Sınıf Tatil Köyleri) yöneticileri (genel koordinatör, genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürleri ve şefler) oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Antalya İl Müdürlüğünden alınan listeye göre bölgede 11.09.2012 tarihi itibarıyla Turizm Bakanlığında işletme belgeli 230 adet beş yıldızlı otel, 48 adet 1. sınıf tatil köyü olmak üzere toplam 278 adet tesis bulunmaktadır. Edinilen bilgilerden hareketle çalışmanın evrenini yaklaşık 1000 yönetici oluşturmaktadır.

Fakat bu kadar sayıda yöneticiye ulaşarak anket yapabilmek mümkün olmadığı için basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre örnek büyüklüğü 268 olarak belirlenmiştir (Baş, 2010) 268 anket dağıtılmış ancak 178 kullanılabilir anket geri dönmüştür, geri dönüş oranı % 66,4'dür. Bu süreçte İNKAY (İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği)'nden destek alınmıştır.

### 3.2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya başlamadan önce değişik kaynaklarda yer alan duygusal zeka, iş performansı ve iş tatmini seviyesini tespit etmek amacıyla uygulanan çeşitli anketler ve araştırma modelleri incelenmiştir. Veri toplama aracı olarak soru formu tekniği kullanılmıştır. Soru formu, toplam 48 ifadeden oluşmaktadır. Soru formunun birinci bölümünde, yöneticilerin Duygusal zeka düzeylerinin belirlenmesine ilişkin 30 adet soru sorulmuştur. Soru formunun ikinci bölümünde, iş tatminine yönelik 6 adet soru sorulmuştur. Soruların cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Soru formunun üçüncü bölümünde performans algısına yönelik yine 5'li Likert ölçeği şeklinde 12 adet soru sorulmuştur. Soru formunun dördüncü bölümünde ise, soru formunu yanıtlayana ilişkin demografik bilgilerin yer aldığı 5 adet soru bulunmaktadır.

Duygusal zekayı ölçmek için Goleman (1998) tarafından geliştirilen 6 noktalı kategori ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beş boyut ve otuz sorudan oluşmaktadır. Yöneticilerin performansını ölçmek için Gürkanlar (2010) tarafından geliştirilen 12 maddeli performans ölçeği, iş tatmini için Lytle (1994) tarafından geliştirilen ve 6 maddeden oluşan iş tatmin ölçeği kullanılmıştır (Kim et al., 2005). Performans ölçeğinin güvenilirliği  $\alpha=0,921$  iken iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği  $\alpha=0,885$  olarak bulunmuştur.

### 3.2.3. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır.

### 3.2.4. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği

İç tutarlık (internal consistency) ölçek içindeki ifadelerin homojenliği ile ilgilidir. Tek boyutlu veya çok boyutlu bir ölçekte tek bir boyut, birbiriyle iyi bir korelasyona sahip ifadeler setini barındırmalıdır. Turizm sektörü yöneticilerinin duygusal zekalarını ölçmek için

kullanılan değişkenlerin güvenilirliği, içsel tutarlılık katsayısı olarak bilinen Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüş ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.1’ de verilmiştir. Duygusal zekayı ölçmek amacıyla sorulan 30 soruya ait genel güvenilirlik katsayısı 0.96 olarak bulunmuştur. Bu değer, turizm sektörü yöneticilerinin duygusal zekalarını ölçmek amacıyla kullanılan soruların tutarlı olduğunu göstermektedir (Cronbach, 1990). Herbir boyutun Cronbach Alpha değeri de hesaplanmıştır. Duygusal farkındalık boyutuna ait Alpha değeri 0.90 iken duyguların yönlendirilmesi boyutunun Alfa değeri 0.83’ tür (Tablo 3.1). Motivasyon boyutunun iç tutarlılığı 0.85, empati boyutunun iç tutarlılığı 0.90 ve sosyal becerilerin Alfa değeri de 0.91 olarak bulunmuştur.

Son yıllarda en yaygın kullanılan geçerlilik tipi olan yapı geçerliliği, sosyal bilim araştırmalarında kullanılan ölçüm araçlarından elde edilen sonuçlara teorik ve bilimsel açıdan güvenli bir yorum kazandırmayı amaçlamaktadır (Zikmund, 1993).

**Tablo 3.1 Duygusal Zeka Ölçeğine Ait İç Tutarlılık Katsayıları**

Boyutlar	Cronbach Alfa
Duygusal Farkındalık	0.90
Duyguları Yönlendirilmesi	0.83
Motivasyon	0.85
Empati	0.90
Sosyal Beceriler	0.91
Genel Güvenilirlik	0.96

Bu çalışmada yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açıklayıcı öge analizi yapılmış ancak teorideki beş boyutlu yapıya ulaşamamıştır. Bu nedenle yapı geçerliliğinin bir çeşidi olan yakınsama ve ayrışım geçerliliği araştırılmıştır. Yakınsama geçerliliği, aynı kavramı ölçen ölçekler arasındaki uyuşma derecesidir. Aksine, ayrışma geçerliliği ise, ilişkili olması beklenmeyen kavramları ölçmekte kullanılan ölçekler arasındaki uyumsuzluğu gösterir. Tablo 3.2’den görüldüğü gibi her boyuttaki maddelerin kendi arasındaki korelasyonları yüksek iken farklı boyutlardaki maddeler arasındaki korelasyonlar ise düşüktür. Bu durum duygusal zeka ölçeğinin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2 Duygusal Zeka Ölçeğinin Korelasyonlar Tablosu

	DZ1	DZ2	DZ3	DZ4	DZ5	DZ6	DZ7	DZ8	DZ9	DZ10	DZ11	DZ12	DZ13	DZ14	DZ15	DZ16	DZ17	DZ18	DZ19	DZ20	DZ21	DZ22	DZ23	DZ24	DZ25	DZ26	DZ27	DZ28	DZ29	DZ30
DZ1	1	0.75**	0.32**	0.53**	0.38**	0.53**	0.44**	0.35**	0.52**	0.44**	0.49**	0.59**	0.54**	0.83**	0.29**	0.34**	0.60**	0.48**	0.67**	0.45**	0.54**	0.28**	0.55**	0.42**	0.61**	0.31**	0.59**	0.59**	0.42**	0.40**
DZ2		1	0.22**	0.44**	0.39**	0.51**	0.47**	0.37**	0.47**	0.43**	0.41**	0.49**	0.51**	0.57**	0.31**	0.42**	0.58**	0.38**	0.49**	0.38**	0.44**	0.23**	0.46**	0.22**	0.52**	0.20**	0.41**	0.47**	0.36**	0.44**
DZ3			1	0.41**	0.41**	0.20**	0.23**	0.40**	0.10	0.16*	0.32**	0.35**	0.30**	0.24**	0.13	0.26**	0.24**	0.28**	0.31**	0.31**	0.8	0.16*	0.24**	0.34**	0.32**	0.04	0.34**	0.16*	0.07	0.35**
DZ4				1	0.43**	0.40**	0.50**	0.58**	0.39**	0.54**	0.39**	0.47**	0.53**	0.65**	0.30**	0.28**	0.46**	0.44**	0.55**	0.30**	0.40**	0.32**	0.41**	0.31**	0.50	0.15*	0.48**	0.30**	0.32**	0.60**
DZ5					1	0.54**	0.29**	0.34**	0.35**	0.37**	0.44**	0.41**	0.51**	0.36**	0.37**	0.41**	0.28**	0.32**	0.41**	0.28**	0.27**	0.29**	0.32**	0.40**	0.37**	0.06	0.34**	0.30**	0.22**	0.38**
DZ6						1	0.41**	0.25**	0.44**	0.45**	0.38**	0.51**	0.52**	0.51**	0.28**	0.42**	0.50**	0.52**	0.57**	0.45**	0.49**	0.24**	0.58**	0.54**	0.50**	0.49**	0.48**	0.50**	0.55**	0.46**
DZ7							1	0.57**	0.62**	0.52**	0.48**	0.56**	0.43**	0.53**	0.29**	0.48**	0.64**	0.53**	0.57**	0.42**	0.45**	0.32**	0.47**	0.26**	0.64**	0.22**	0.46**	0.40**	0.31**	0.50**
DZ8								1	0.48**	0.55**	0.46**	0.53**	0.59**	0.57**	0.42**	0.55**	0.52**	0.54**	0.50**	0.49**	0.38**	0.52**	0.40**	0.25**	0.55**	0.20**	0.47**	0.35**	0.30**	0.61**
DZ9									1	0.77**	0.68**	0.72**	0.64**	0.60**	0.42**	0.59**	0.61**	0.70**	0.63**	0.53**	0.66**	0.45**	0.61**	0.34**	0.67**	0.37**	0.57**	0.66**	0.44**	0.50**
DZ10										1	0.53**	0.67**	0.66**	0.64**	0.31**	0.46**	0.56**	0.65**	0.57**	0.46**	0.58**	0.35**	0.54**	0.31**	0.54**	0.25**	0.52**	0.57**	0.36**	0.58**
DZ11											1	0.69**	0.59**	0.53**	0.51**	0.50**	0.59**	0.54**	0.53**	0.57**	0.44**	0.49**	0.65**	0.46**	0.60**	0.35**	0.63**	0.57**	0.36**	0.48**
DZ12												1	0.73**	0.49**	0.63**	0.73**	0.66	0.71**	0.69**	0.64**	0.44**	0.48**	0.68**	0.51**	0.72**	0.41**	0.72**	0.66**	0.44**	0.53**
DZ13													1	0.73**	0.49**	0.58**	0.73**	0.66	0.68**	0.54**	0.59**	0.47**	0.53**	0.42**	0.67**	0.33**	0.56**	0.57**	0.51**	0.53**
DZ14														1	0.51**	0.58**	0.75**	0.61**	0.75**	0.63**	0.66**	0.34**	0.59**	0.37**	0.74**	0.30**	0.68**	0.60**	0.43**	0.64**
DZ15															1	0.61**	0.45**	0.32**	0.34**	0.51**	0.44**	0.46**	0.37**	0.39**	0.35**	0.32**	0.44**	0.43**	0.31**	0.38**
DZ16																1	0.56**	0.59**	0.58**	0.65**	0.61**	0.49**	0.53**	0.46**	0.63**	0.36**	0.57**	0.59**	0.35**	0.52**
DZ17																	1	0.64**	0.68**	0.64**	0.56**	0.40**	0.55**	0.38**	0.71**	0.40**	0.64**	0.52**	0.39**	0.50**
DZ18																		1	0.66**	0.62**	0.68**	0.39**	0.57**	0.48**	0.69**	0.45**	0.57**	0.61**	0.58**	0.59**
DZ19																			1	0.65**	0.69**	0.38**	0.59**	0.52**	0.85**	0.30**	0.69**	0.63**	0.45**	0.62**
DZ20																				1	0.74**	0.47**	0.63**	0.60**	0.63**	0.50**	0.67**	0.65**	0.46**	0.53**
DZ21																					1	0.25**	0.64**	0.49**	0.67**	0.39**	0.59**	0.77**	0.43**	0.57**
DZ22																						1	0.41**	0.35**	0.37**	0.36**	0.34**	0.19*	0.44**	0.36**
DZ23																							1	0.58**	0.64**	0.56**	0.57**	0.70**	0.59**	0.58**
DZ24																								1	0.49**	0.60**	0.67**	0.55**	0.55**	0.44**
DZ25																									1	0.35**	0.72**	0.64**	0.38**	0.54**
DZ26																										1	0.48**	0.47**	0.69**	0.22**
DZ27																											1	0.65**	0.40**	0.51**
DZ28																												1	0.51**	0.44**
DZ29																													1	0.44**
DZ30																														1

p&lt;0.05, \* p&lt;0.0

### 3.3. Bulgular

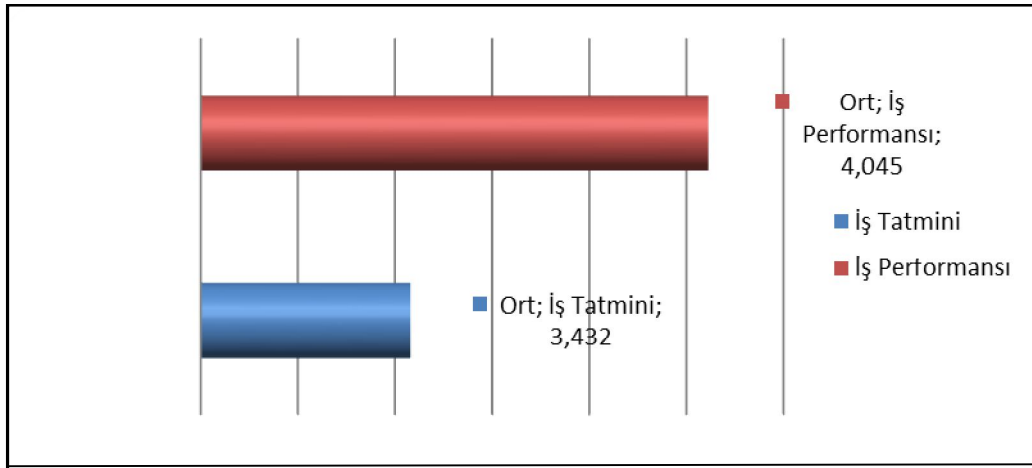
Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan turizm alanı çalışanlarından anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

#### 3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ve iş performans düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde (Tablo 3.3 ve Şekil 3.1), “iş tatmini” düzeyi ortalamasının orta derecede ( $3,432 \pm 1,029$ ); “iş performansı” düzeyinin ise yüksek ( $4,045 \pm 0,722$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.3 Çalışanların İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Ortalamaları**

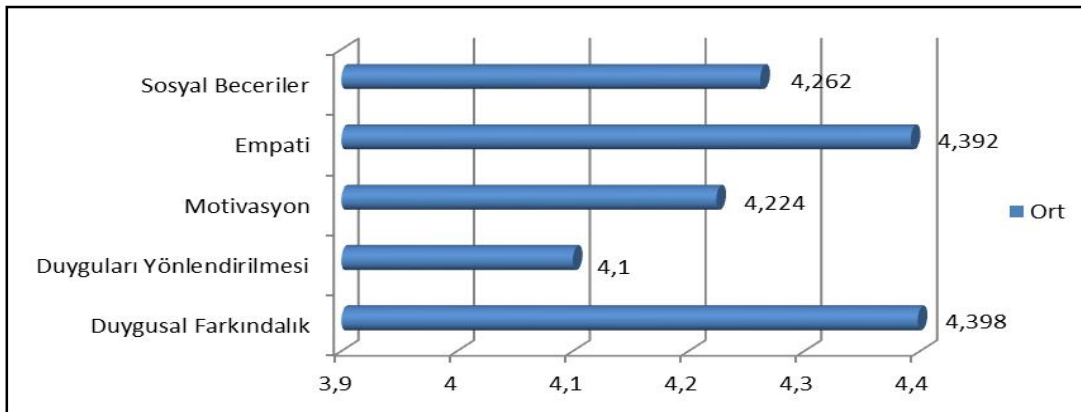
	N	Ort	Ss
<b>İş Tatmini</b>	178	3,432	1,029
Tüm koşullar göz önünde bulundurulduğunda, şimdiki görev ve sorumluluklarımdan son derece memnunum	178	3,416	1,138
Her şeye yeniden başlamak durumunda olsaydım, yine aynı işi seçerdim.	178	3,399	1,354
İyi bir arkadaşım benimki gibi bir iş ile ilgilendiğini söylese ona bu işi tavsiye ederdim.	178	3,483	1,290
Şu andaki işim idealimdeki işim ile oldukça uyuyor.	178	3,202	1,363
Şu andaki görev ve sorumluluklarım, bu işi seçtiğimde beklentisi içerisinde olduğum iş tarzına uyuyor.	178	3,331	1,296
Genel olarak işimi oldukça seviyorum.	178	3,758	1,290
<b>İş Performansı</b>	178	4,045	0,722
Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım	178	3,787	0,914
Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım	178	3,882	0,964
Sözlü iletişim performansım	178	4,129	0,915
Yazılı iletişim performansım	178	4,096	1,018
Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım	178	4,163	0,992
Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım	178	3,978	1,063
Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım	178	4,011	0,945
İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım	178	3,994	1,076
Bana verilen yeni veya farklı görevlere uyum sağlama performansım	178	4,129	0,969
Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım	178	4,112	1,024
Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarımları	178	4,191	0,979
Çalışanlara nezaret etme performansım	178	4,067	0,978



**Şekil 3.1. Çalışanların İş Tatmini ve İş Performans Düzeylerinin Ortalamaları**

İş tatmini düzeyini ölçen alt boyutlar incelendiğinde, bu boyutların her birinin ortalamasının iş tatmini düzeyi genel ortalamasına yakın değerler sergilediği orta derecede (min.  $3,202 \pm 1,363$  – max.  $3,758 \pm 1,290$ ) olduğu görülmektedir. İş performans düzeyini ölçen alt boyutlar incelendiğinde ise, her birine ait ortalamaların yüksek derece olduğu Tablo 3.4 de görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zeka düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde (Tablo 3.4 ve Şekil 3.2), “duygusal farkındalık ” düzeyi ortalamasının ( $4,398 \pm 1,193$ ); “duyguları yönlendirilmesi” düzeyi ortalamasının ( $4,100 \pm 1,009$ ); “motivasyon” düzeyi ortalamasının ( $4,224 \pm 0,986$ ); “empati” düzeyi ortalamasının ( $4,392 \pm 1,052$ ); “sosyal beceriler” düzeyi ortalamasının ( $4,262 \pm 1,000$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.



**Şekil 3.2. Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin Ortalamaları**

**Tablo 3.4 Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin Ortalamaları**

	N	Ort	Ss
<b>Duygusal Farkındalık</b>	178	4,398	1,193
Gerçek duygularının farkında olan insanlar, yaşamlarını daha iyi yönlendirebilirler	178	4,416	1,628
Negatif duygular yaşantımda neyi değiştirmem gerektiğini anlamam da yardımcı olur	178	4,185	1,334
Her an duygularımı yönlendirebilme yeteneğim var	178	3,787	1,406
Uygun zamanda olumsuz (negatif) duygularıyla yüzleşir, gözden geçiririm	178	4,539	1,395
Gerçek duygularımı bilmek kendimi iyi hissetmem de büyük önem taşır	178	4,674	1,494
Hayatımı nasıl yönlendireceğime karar verirken hem negatif(olumsuz) hem pozitif(olumlu) duygularımı kullanırım	178	4,787	1,507
<b>Duyguları Yönlendirilmesi</b>	178	4,1	1,009
Baskı altında sakin olurum	178	3,213	1,529
Bir şey beni alt üst etse de kolaylıkla duygularımı kontrol edebilirim	178	4,528	1,399
Negatif duygulardan kolaylıkla kurtulabilirim	178	3,910	1,459
Olumsuz duygularımın esiri olmam	178	4,309	1,345
Beni tedirgin eden bir olaydan sonra kendimi sakinleştirebilirim	178	4,410	1,112
Hissettiklerimden kendim sorumluyum	178	4,230	1,310
<b>Motivasyon</b>	178	4,224	0,986
Verimli olmam gereken bir olaya çağrıldığımda, olumsuz duygularımı hemen bir kenara bırakırım	178	3,612	1,435
Engeller karşısında kendimi yeniden ve yeniden motive edebilirim	178	4,118	1,358
Yaşamın zorluklarını aşmada yaratıcı olmaya çalışırım	178	4,320	1,338
Soğukkanlılık, uyarılmışlık ve odaklanılmışlık kuşağına kolaylıkla girebilirim	178	4,624	1,266
Rekabet ortamında sakinleşir, yaşamın gerektirdiği yöne yönelirim	178	4,140	1,153
Rekabet ortamında, eğlenme, hoşlanma, dövüş ruhu, mizah gibi geniş bir pozitif duygu yelpazesine sahip olurum	178	4,528	1,427
<b>Empati</b>	178	4,392	1,052
Başkalarının sorunlarını etkin olarak dinleyebilirim	178	4,742	1,328
Başkalarının duygusal ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve hassasım	178	4,225	1,452
Başkalarının duygularını kuvvetle hissedebilirim	178	4,315	1,151
Yüz ifadelerinden insanların duygularını anlamakta başarılıyım	178	4,567	1,188
Başkalarının gereksinimlerinin bir işareti olarak küçük sosyal işaretleri hemen fark ederim	178	4,270	1,177
Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım	178	4,236	1,293
<b>Sosyal Beceriler</b>	178	4,262	1,000
Diğer insanlar üzerinde sakinleştirici bir etki yaratırım	178	4,287	1,374
Başka insanların ruh haline, motivasyonuna ve isteklerine uygun davranırım	178	3,871	1,293
İnsanlar beni, başkalarının duygularını etkileyen bir takım kaptanı gibi görür	178	4,034	1,386
Başkalarının ruh halini çoğunlukla düzeltebilirim	178	4,292	1,223
İlişkiler için öneri alınabilecek uygun kişiyim	178	4,365	1,368
Kişisel hedeflerine ulaşmaları için kendi motivasyonlarımı artırmada kişilere yardım ederim	178	4,725	1,229

### 3.3.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 3.5'den görüldüğü gibi turizm çalışanlarının 119'u (% 66,9) erkek, 59'u (% 33,1) kadındır. Çalışanların yaşa göre 37'si (% 20,8) 18-27 yaş, 103'ü (% 57,9) 28-40 yaş, 38'i (% 21,3) 41 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Katılımcıların % 60,7 evli, % 39,3'ü bekdir. Araştırmaya katılanların % 8,4'ü ortaokul, % 27,5'i lise, % 56,7'si üniversite, % 7,3'ü de lisansüstü mezundur. Firmada çalışma süresi 5 yıl ve daha az olanların oranı % 62,4 iken, 6-10 yıldır aynı işte çalışanların oranı % 27'dir,

**Tablo 3.5 Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	119	66,9
	Kadın	59	33,1
	Toplam	178	100,0
Yaş	18-27 Yaş	37	20,8
	28-40 Yaş	103	57,9
	41 Yaş Ve üzeri	38	21,3
	Toplam	178	100,0
Medeni Durumu	Evli	108	60,7
	Bekar	70	39,3
	Toplam	178	100,0
Eğitim Düzeyi	Ortaokul	15	8,4
	Lise	49	27,5
	Üniversite	101	56,7
	Lisansüstü	13	7,3
	Toplam	178	100,0
Bulunduğu Firmada Çalışma Süresi	0-5 Yıl	111	62,4
	6-10 Yıl	48	27,0
	11 Ve üzeri	19	10,7
	Toplam	178	100,0

### 3.3.3. Demografik Özelliklerin Duygusal Zeka Üzerine Etkisi

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal farkındalık, duyguların yönlendirilmesi, motivasyon, empati, sosyal beceriler puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda (Tablo 3.6) grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.



**Tablo 3.6 Cinsiyetin Duygusal Zeka Üzerine Etkisi**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Farkındalık	Erkek	119	4,340	1,199	-0,914	0,362
	Kadın	59	4,514	1,183		
Duyguları Yönlendirilmesi	Erkek	119	4,179	1,041	1,491	0,138
	Kadın	59	3,941	0,928		
Motivasyon	Erkek	119	4,195	0,965	-0,558	0,577
	Kadın	59	4,283	1,034		
Empati	Erkek	119	4,311	1,087	-1,470	0,129
	Kadın	59	4,557	0,967		
Sosyal Beceriler	Erkek	119	4,240	1,019	-0,428	0,669
	Kadın	59	4,308	0,969		

Medeni durumun çalışanların duygusal zeka boyutları üzerine etkisini belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve sadece “duygusal farkındalık” boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=-2.953$ ;  $p=0.002<0,05$ ). Tablo 3.6’den bekar çalışanların “duygusal farkındalık” puanları (ort=4,719), evli çalışanların “duygusal farkındalık” puanlarından (ort=4,190) yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların duyguları yönlendirilmesi, motivasyon, empati, sosyal beceriler puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

**Tablo 3.7 Medeni Durumun Duygusal Zeka Üzerine Etkisi**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Farkındalık	Evli	108	4,190	1,316	-2,953	<b>0,002**</b>
	Bekar	70	4,719	0,892		
Duyguları Yönlendirilmesi	Evli	108	4,019	1,114	-1,345	0,153
	Bekar	70	4,226	0,813		
Motivasyon	Evli	108	4,139	1,060	-1,431	0,136
	Bekar	70	4,355	0,851		
Empati	Evli	108	4,276	1,159	-1,840	0,051
	Bekar	70	4,571	0,838		
Sosyal Beceriler	Evli	108	4,241	1,010	-0,354	0,724
	Bekar	70	4,295	0,992		

\*\*  $p < 0.01$

Araştırmaya katılan çalışanların “duygusal farkındalık” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,502$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Tablo 3.8 de görüldüğü gibi 18-27 yaş aralığındaki

“duygusal farkındalık” puanları ( $4,698 \pm 0,765$ ), 28-40 yaş aralığındaki “duygusal farkındalık” puanlarından ( $4,117 \pm 1,392$ ) yüksek bulunmuştur. 41 ve daha büyük yaştaki çalışanların “duygusal farkındalık” puanları ( $4,868 \pm 0,603$ ), 28-40 yaş aralığındaki “duygusal farkındalık” puanlarından ( $4,117 \pm 1,392$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların “duyguların yönlendirilmesi” puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $F=8,511$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda 18-27 yaş aralığındaki kişilerin “duyguların yönlendirilmesi” puanlarının ( $4,441 \pm 0,786$ ), 28-40 yaş aralığındaki “duyguların yönlendirilmesi” puanlarından ( $3,845 \pm 1,040$ ) yüksek olduğu Tablo 3.8’ de görülmektedir ve 41 ve daha büyük yaştaki çalışanların “duyguların yönlendirilmesi” puanları ( $4,461 \pm 0,925$ ), 28-40 yaş aralığındaki “duyguların yönlendirilmesi” puanlarından ( $3,845 \pm 1,040$ ) yüksektir.

**Tablo 3.8 Yaşın Duygusal Zeka Üzerine Etkisi**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Farkındalık	18-27 Yaş	37	4,698	0,765	7,502	<b>0,001**</b>	<b>1 &gt; 2</b>
	28-40 Yaş	103	4,117	1,392			<b>3 &gt; 2</b>
	41 Yaş ve üzeri	38	4,868	0,603			
Duyguların Yönlendirilmesi	18-27 Yaş	37	4,441	0,786	8,511	<b>0,000**</b>	<b>1 &gt; 2</b>
	28-40 Yaş	103	3,845	1,040			<b>3 &gt; 2</b>
	41 Yaş Ve üzeri	38	4,461	0,925			
Motivasyon	18-27 Yaş	37	4,414	0,664	13,198	<b>0,000**</b>	<b>1 &gt; 2</b>
	28-40 Yaş	103	3,940	1,077			<b>3 &gt; 2</b>
	41 Yaş Ve üzeri	38	4,807	0,643			
Empati	18-27 Yaş	37	4,568	0,767	3,885	<b>0,022**</b>	<b>3 &gt; 2</b>
	28-40 Yaş	103	4,212	1,192			
	41 Yaş Ve üzeri	38	4,711	0,762			
Sosyal Beceriler	18-27 Yaş	37	4,419	0,768	7,678	<b>0,001**</b>	<b>3 &gt; 2</b>
	28-40 Yaş	103	4,036	1,079			
	41 Yaş Ve üzeri	38	4,724	0,787			

\*\*  $p < 0.01$

Araştırmaya katılan turizm sektörü yöneticilerinin “motivasyon” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=13,198$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Post-hoc analizi sonuçları, 18-27 yaş aralığındaki “motivasyon” puanlarının ( $4,414 \pm 0,664$ ), 28-40 yaş aralığındaki “motivasyon” puanlarından ( $3,940 \pm 1,077$ ) yüksek çıktığı görülmektedir (Tablo 3.8). 41 ve daha büyük yaştaki çalışanların “motivasyon” puanları ( $4,807 \pm 0,643$ ), 28-40 yaş aralığındaki “motivasyon” puanlarından ( $3,940 \pm 1,077$ ) yüksektir.

Turizm sektörü çalışanların yaşları “empati” puanları üzerinde etkili olmuştur. 41 ve daha büyük yaştaki çalışanların “empati” puanları ( $4,711 \pm 0,762$ ), 28-40 yaş aralığındaki empati puanlarından ( $4,212 \pm 1,192$ ) yüksek bulunmuştur. Keza yaşın bireylerin “sosyal beceriler” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $F=7,678$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapıldığında 41 ve daha büyük yaştaki çalışanların “sosyal beceriler” puanları ( $4,724 \pm 0,787$ ), 28-40 yaş aralığındaki “sosyal beceriler” puanlarından ( $4,036 \pm 1,079$ ) yüksek bulunmuştur.

Eğitim seviyesinin turizm sektörü yöneticilerinin duygusal zeka üzerine etkisi tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir ve tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yapılan post-hoc analizi sonucunda lise mezunu çalışanların “duygusal farkındalık” puanları ( $4,469 \pm 1,163$ ), ortaokul mezunu çalışanların “duygusal farkındalık” puanlarından ( $3,367 \pm 1,668$ ) yüksek çıkmıştır. Üniversite mezunu çalışanların “duygusal farkındalık” puanları ( $4,449 \pm 1,103$ ), ortaokul mezunu çalışanların “duygusal farkındalık” puanlarından ( $3,367 \pm 1,668$ ) yüksek bulunmuştur. Keza lisansüstü mezunu çalışanların “duygusal farkındalık” puanları ( $4,923 \pm 0,732$ ), ortaokul mezunu çalışanların “duygusal farkındalık” puanlarından ( $3,367 \pm 1,668$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 3.9 Eğitim Düzeyinin Duygusal Zeka Üzerine Etkisi**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Farkındalık	Ortaokul	15	3,367	1,668	5,012	<b>0,002**</b>	<b>2 &gt; 1</b>
	Lise	49	4,469	1,163			<b>3 &gt; 1</b>
	Üniversite	101	4,449	1,103			<b>4 &gt; 1</b>
	Lisansüstü	13	4,923	0,732			
Duyguların Yönlendirilmesi	Ortaokul	15	3,211	1,401	5,129	<b>0,002**</b>	<b>2 &gt; 1</b>
	Lise	49	4,197	0,999			<b>3 &gt; 1</b>
	Üniversite	101	4,132	0,920			<b>4 &gt; 1</b>
	Lisansüstü	13	4,513	0,672			
Motivasyon	Ortaokul	15	3,822	1,159	3,940	<b>0,009**</b>	<b>4 &gt; 1</b>
	Lise	49	4,010	1,120			<b>4 &gt; 2</b>
	Üniversite	101	4,302	0,876			
	Lisansüstü	13	4,885	0,668			
Empati	Ortaokul	15	3,311	1,415	8,988	<b>0,000**</b>	<b>2 &gt; 1</b>
	Lise	49	4,194	1,143			<b>3 &gt; 1</b>
	Üniversite	101	4,588	0,834			<b>4 &gt; 1</b>
	Lisansüstü	13	4,872	0,885			
Sosyal Beceriler	Ortaokul	15	4,078	0,955	4,652	<b>0,004**</b>	<b>3 &gt; 2</b>
	Lise	49	3,915	1,222			<b>4 &gt; 2</b>
	Üniversite	101	4,375	0,847			
	Lisansüstü	13	4,910	0,807			

\*\*  $p < 0.01$

Tablo 3.9’ dan lise mezunu yöneticilerin “duyguların yönlendirilmesi” puanları ( $4,197 \pm 0,999$ ), ortaokul mezunu çalışanların duyguları yönlendirilmesi puanlarından ( $3,211 \pm 1,401$ ) yüksek bulunmuştur. Üniversite mezunu çalışanların “duyguların yönlendirilmesi” puanları ( $4,132 \pm 0,920$ ), ortaokul mezunu çalışanların “duyguların yönlendirilmesi” puanlarından ( $3,211 \pm 1,401$ ) yüksektir. Lisansüstü mezunu çalışanların “duyguların yönlendirilmesi” puanları ( $4,513 \pm 0,672$ ), ortaokul mezunu çalışanların “duyguların yönlendirilmesi” puanlarından ( $3,211 \pm 1,401$ ) yüksek olduğu görülmektedir.

Eğitimin araştırmaya katılan yöneticilerin motivasyon puanları ortalamaları üzerine etkili olduğu ve Tukey testi sonucunda lisansüstü mezunu çalışanların motivasyon puanlarının ( $4,885 \pm 0,668$ ), ortaokul mezunu yöneticilerin motivasyon puanlarından ( $3,822 \pm 1,159$ ) yüksek olduğu bulunmuştur. Keza Tablo 3.9’da lisansüstü mezunu çalışanların motivasyon puanlarının ( $4,885 \pm 0,668$ ), lise mezunu çalışanların motivasyon puanlarından ( $4,010 \pm 1,120$ ) yüksek olduğu görülmektedir.

Lise mezunu yöneticilerin empati puanları ( $4,194 \pm 1,143$ ), ortaokul mezunu yöneticilerin empati puanlarından ( $3,311 \pm 1,415$ ) yüksek bulunmuştur. Üniversite mezunu yöneticilerin empati puanları ( $4,588 \pm 0,834$ ), ortaokul mezunu yöneticilerin empati puanlarından ( $3,311 \pm 1,415$ ), lisansüstü mezunu yöneticilerin empati puanları ( $4,872 \pm 0,885$ ), ortaokul mezunu yöneticilerin empati puanlarından ( $3,311 \pm 1,415$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan üniversite mezunu turizm yöneticilerinin sosyal beceriler puanları ortalamaları ( $4,375 \pm 0,847$ ), lise mezunu yöneticilerin sosyal beceriler puanlarından ( $3,915 \pm 1,222$ ), lisansüstü mezunu çalışanların sosyal beceriler puanları ( $4,910 \pm 0,807$ ) ise lise mezunu çalışanların sosyal beceriler puanlarından ( $3,915 \pm 1,222$ ) yüksek bulunmuştur.

Firmada çalışma süresinin araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zekaları üzerine anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda sosyal beceriler boyutu hariç, grup ortalamaları arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc testlerden Tukey testi kullanılmıştır (Tablo 3.10). Bulduğu firmada çalışma süresi 0-5 yıl olan çalışanların duygusal farkındalık puanları ( $4,496 \pm 1,112$ ), bulunduğu firmada çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların duygusal farkındalık puanlarından ( $4,024 \pm 1,438$ ) daha yüksektir. Bulduğu firmada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri süre olan çalışanların duygusal farkındalık puanları ( $4,772 \pm 0,681$ )’da bulunduğu firmada çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların duygusal farkındalık puanlarından ( $4,024 \pm 1,438$ ) istatistiksel olarak farklıdır.

Tablo 3.10 da bulunduğu firmada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların duyguları yönlendirilmesi puanları ( $4,658 \pm 0,771$ ), bulunduğu firmada çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların duyguların yönlendirilmesi puanlarından ( $3,778 \pm 1,143$ ) istatistiksel olarak daha yüksektir. Bulduğu firmada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların motivasyon puanları ( $5,035 \pm 0,652$ ), bulunduğu firmada çalışma süresi 0-5 yıl olan çalışanların motivasyon puanlarından ( $4,207 \pm 0,863$ ) daha yüksektir. Bulduğu firmada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların motivasyon puanları ( $5,035 \pm 0,652$ ), bulunduğu firmada çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların motivasyon puanlarından ( $3,941 \pm 1,186$ ) , keza bulunduğu firmada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların empati puanları ( $4,851 \pm 0,678$ ), bulunduğu firmada çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların empati puanlarından ( $4,031 \pm 1,322$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 3.10 Bulduğu Firmada Çalışma Süresinin Duygusal Zeka Üzerine Etkisi**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Farkındalık	0-5 Yıl	111	4,496	1,112	3,771	<b>0,025*</b>	<b>1 &gt; 2</b>
	6-10 Yıl	48	4,024	1,438			<b>3 &gt; 2</b>
	11 Ve üzeri	19	4,772	0,681			
Duyguları Yönlendirilmesi	0-5 Yıl	111	4,144	0,939	5,754	<b>0,004**</b>	<b>3 &gt; 2</b>
	6-10 Yıl	48	3,778	1,143			
	11 Ve üzeri	19	4,658	0,771			
Motivasyon	0-5 Yıl	111	4,207	0,863	9,201	<b>0,000**</b>	<b>3 &gt; 1</b>
	6-10 Yıl	48	3,941	1,186			<b>3 &gt; 2</b>
	11 Ve üzeri	19	5,035	0,652			
Empati	0-5 Yıl	111	4,470	0,928	5,163	<b>0,007*</b>	<b>1 &gt; 2</b>
	6-10 Yıl	48	4,031	1,322			<b>3 &gt; 2</b>
	11 Ve üzeri	19	4,851	0,678			
Sosyal Beceriler	0-5 Yıl	111	4,309	0,948	2,941	0,055	
	6-10 Yıl	48	4,010	1,067			
	11 Ve üzeri	19	4,623	1,029			

\*  $p < 0.05$     \*\*  $p < 0.01$

### 3.3.4. Demografik Özelliklerin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi

Araştırmaya katılan turizm yöneticilerinin iş tatmini ve iş performansı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Tablo 3.11).

**Tablo 3.11 Cinsiyetin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İş Tatmini	Erkek	119	3,517	1,042	1,575	0,117
	Kadın	59	3,260	0,989		
İş Performansı	Erkek	119	3,984	0,793	-1,610	0,109
	Kadın	59	4,168	0,534		

Medeni durumun iş tatmini ve iş performansı üzerine etkisi t-testi ile araştırılmış, evli çalışanların iş performansı puanlarının ( $x=4,138$ ), bekar çalışanların iş performansı puanlarından ( $x=3,901$ ) yüksek olduğu bulunmuştur. Keza evli yöneticilerin iş tatminleri bekarların iş tatminlerinden daha yüksektir (Tablo 3.12).

**Tablo 3.12 Medeni Durumun İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
İş Tatmini	Evli	108	3,577	1,024	2,374	<b>0,019*</b>
	Bekar	70	3,207	1,003		
İş Performansı	Evli	108	4,138	0,622	2,162	<b>0,032*</b>
	Bekar	70	3,901	0,837		

\*  $p < 0.05$

Araştırmaya katılan turizm sektörü yöneticilerinin iş tatmini, iş performansı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ).

Eğitim düzeyinin araştırmaya katılan yöneticilerin iş tatmini ve iş performansı üzerine bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Ortaokul mezunu çalışanların iş tatmini puanları ( $4,100 \pm 0,910$ ), üniversite mezunu çalışanların iş tatmini puanlarından ( $3,134 \pm 1,102$ ) yüksek bulunmuştur. Lise mezunu çalışanların iş tatmini puanları ( $3,725 \pm 0,694$ ), üniversite mezunu çalışanların iş tatmini puanlarından ( $3,134 \pm 1,102$ ) daha yüksektir (Tablo 3.13).

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi lise mezunu çalışanların iş performansı puanları ( $4,242 \pm 0,417$ ), ortaokul mezunu çalışanların iş performansı puanlarından ( $3,439 \pm 1,108$ ) yüksektir. Üniversite mezunu çalışanların iş performansı puanları ( $3,986 \pm 0,739$ ), ortaokul mezunu çalışanların iş performansı puanlarından ( $3,439 \pm 1,108$ ) yüksek bulunmuştur. Lisansüstü mezunu çalışanların iş performansı puanları ( $4,462 \pm 0,415$ ), ortaokul mezunu çalışanların iş performansı puanlarından ( $3,439 \pm 1,108$ ) yüksektir.

**Tablo 3.13 Eğitim Düzeyinin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İş Tatmini	Ortaokul	15	4,100	0,910	7,871	<b>0,000**</b>	<b>1 &gt; 3</b> <b>2 &gt; 3</b>
	Lise	49	3,725	0,694			
	Üniversite	101	3,134	1,102			
	Lisansüstü	13	3,872	0,861			
İş Performansı	Ortaokul	15	3,439	1,108	7,068	<b>0,000**</b>	<b>2 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 1</b> <b>4 &gt; 1</b>
	Lise	49	4,242	0,417			
	Üniversite	101	3,986	0,739			
	Lisansüstü	13	4,462	0,415			

\*\*  $p < 0.01$

Araştırmaya katılan yöneticilerin iş tatmini puanları ve iş performansı ortalamalarının bulunduğu firmada çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.14.’de verilmiştir. Bulduğu firmada çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların iş tatmini puanları ( $3,885 \pm 0,652$ ), bulunduğu firmada çalışma süresi 0-5 yıl olan çalışanların iş tatmini puanlarından ( $3,146 \pm 1,073$ ) yüksek bulunmuştur. Bulduğu firmada çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların iş tatmini puanları ( $3,956 \pm 0,957$ ), bulunduğu firmada çalışma süresi 0-5 yıl olan çalışanların iş tatmini puanlarından ( $3,146 \pm 1,073$ ) daha yüksektir. Çalışma süresinin iş performansı üzerine istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi yoktur ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 3.14 Bulduğu Firmada Çalışma Süresinin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İş Tatmini	0-5 Yıl	111	3,146	1,073	12,972	<b>0,000**</b>	<b>2 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 1</b>
	6-10 Yıl	48	3,885	0,652			
	11 Ve üzeri	19	3,956	0,957			
İş Performansı	0-5 Yıl	111	4,011	0,696	0,336	0,715	
	6-10 Yıl	48	4,106	0,834			
	11 Ve üzeri	19	4,092	0,568			

\*\*  $p < 0.01$

### 3.3.5. Korelasyon Analizine İlişkin bulgular

Duygusal zeka boyutları ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.15’ de verilmiştir.

Tablo 3.15’ de görüldüğü gibi duygusal farkındalık ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Duygusal farkındalık ile iş performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.414$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre duygusal farkındalık arttıkça iş performansı artmaktadır.

**Tablo 3.15 Duygusal Zeka Boyutları ile İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki Korelasyon**

		1	2	3	4	5	6	7
Sosyal beceriler	r	1,000	0,829	0,786	0,656	0,708	0,325	0,059
	p	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,434
Empati	r		1,000	0,783	0,742	0,778	0,301	-0,066
	p		0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,378
Motivasyon	r			1,000	0,776	0,801	0,263	0,061
	p			0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,420
Duyguları Yönlendirilmesi	r				1,000	0,783	0,310	0,062
	p				0,000**	0,000**	0,000**	0,415
Duygusal Farkındalık	r					1,000	0,414	0,010
	p					0,000**	0,000**	0,895
İş Performansı	r						1,000	0,141
	p						0,000**	0,061
İş Tatmini	r							1,000
	p							0,000**

\*\* $p<0.01$

Duyguları yönlendirilmesi ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Duyguları yönlendirilmesi ile iş performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.31$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre duyguları yönlendirilmesi arttıkça iş performansı da artmaktadır.

Tablo 3.15.’de görüldüğü gibi motivasyon ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Motivasyon ile iş performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ancak düşük bir ilişki vardır ( $r=0.263$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre motivasyon arttıkça iş performansı artmaktadır.



Empati ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki yok iken empati ile iş performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ancak düşük bir ilişki vardır ( $r=0.301$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre empati arttıkça iş performansı artmaktadır.

Tablo 3.15'den Sosyal beceriler ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmazken, sosyal beceriler ile iş performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve yüksek olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0.325$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre sosyal beceriler arttıkça iş performansı artmaktadır. İş performansı ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

### 3.3.6. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Duygusal zeka boyutlarının iş tatmini ve iş performansı üzerine etkisi çoklu regresyon analizi ile araştırılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.16.'da verilmiştir.

**Tablo 3.16 Duygusal Zekanın İş Performansı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	p	F	R <sup>2</sup>
İş Performansı	Sabit	3,007	12,855	0,000**	8,827	0,181
	Duygusal Farkındalık	0,325	4,075	0,000**		
	Duyguları Yönlendirilmesi	0,046	0,526	0,599		
	Motivasyon	-0,235	-2,274	0,024*		
	Empati	-0,092	-0,935	0,351		
	Sosyal Beceriler	0,192	2,004	0,047*		
	<b>Duygusal Zeka Toplam</b>	<b>0,055</b>	<b>5,146</b>	<b>0,000**</b>		

\* $p<0.05$  \*\* $p<0.01$

Regresyon modelinin kestirim gücünün yüksek olmadığı ( $R^2=0,181$ ) ancak duygusal farkındalık, motivasyon ve sosyal beceriler boyutlarının yöneticilerin iş performansı düzeylerinin belirleyicisi olduğu bulunmuştur. Çalışanların duygusal farkındalık düzeyi iş performansı düzeyini arttırmaktadır ( $B=0,325$ ). Çalışanların duyguların yönlendirilmesi puanı iş performansı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.599>0.05$ ). Çalışanların motivasyon düzeyi iş performansı düzeyini azaltmaktadır ( $B=-0,235$ ). Motivasyon ile iş performansı arasındaki korelasyon pozitif ve anlamlı çıkmasına rağmen B katsayısının negatif çıkması nedeniyle motivasyon değişkeni regresyon analizinden çıkartılarak analiz tekrarlanmış ve (Tablo 3.17) elde edilmiştir. Bu yönüyle araştırmanın bulguları, Perez (2009), Mishra (2010), Wong and Law (2002), Doğan ve Demiral (2007), Shaffer ve Shaffer (2005), Sy vd. (2006), Higgs (2004) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir.

**Tablo 3.17 Motivasyonun Çıkartılması İle Elde Edilen Regresyon Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	p	F	R <sup>2</sup>
İş Performansı	Sabit	2,926	12,506	<b>0,000**</b>	9,512	0,180
	Duygusal Farkındalık	0,269	3,502	<b>0,001**</b>		
	Duyguları Yönlendirilmesi	-0,016	-0,192	0,848		
	Empati	-0,108	-1,083	0,280		
	Sosyal Beceriler	0,112	1,244	0,215		

\*\* p < 0.01

Motivasyon, analizden çıkartıldığında sadece duygusal farkındalık boyutunun turizm yöneticilerinin iş performansını etkilediği görülmüştür. Çalışanların empati düzeyi ve sosyal becerileri iş performansı düzeyini etkilememektedir (p>0.05).

Duygusal farkındalık, duyguları yönlendirilmesi, motivasyon, empati, sosyal beceriler ile iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. İş tatmini ile duygusal zeka boyutları arasındaki korelasyonların anlamsız çıkması bu sonuç ile örtüşmektedir.

## SONUÇ

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin performans algısı ve iş tatmini üzerine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde görev yapan 178 yönetici katılmıştır. Araştırmadan ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Araştırmaya katılanların iş tatmini ve performans düzeyleri 5 üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların iş tatmin ortalamalarının 3,432, iş performansı düzeylerinin ise ortalamasının 4,045 olduğu belirlenmiştir. Buna göre katılımcılar orta düzeyde iş tatminine ve iş tatmininden daha fazla iş performansına sahiptirler.

Araştırmaya katılanların duygusal zeka düzeyleri; “duygusal farkındalık”, “duyguların yönlendirmesi”, “motivasyon”, “empati” ve “sosyal beceriler” olmak üzere 5 boyutta incelenmiş ve bu boyutların her biri 5 üzerinden değerlendirilmiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin empati düzeyleri 4,40 ile en yüksek ortalamaya sahipken, duyguların yönlendirmesi puanları 4.10 ile en düşük ortalamaya sahiptir.

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerinin duygusal zeka üzerinde etkisi olup olmadığı incelendiğinde cinsiyetlerinin duygusal zeka boyutları üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile kadın ve erkek katılımcılar benzer duygusal zeka düzeyine sahiptirler.

Turizm sektöründeki otel yöneticilerinin yaşlarının tüm boyutlarda duygusal zekaları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre 41 yaş ve üzerindeki duygusal zekaları, daha küçük yaşlardakilerden yüksektir. Buradan yaşla birlikte duygusal zeka seviyesinde yükselme olduğu söylenebilir.

Bir başka değişken olan katılanların medeni durumlarının, duygusal zeka boyutlarından sadece duygusal farkındalık üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre bekar katılımcıların duygusal farkındalık düzeyleri evli katılımcılardan yüksektir.

Araştırmada eğitim düzeyinin duygusal zeka üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Lisansüstü mezunlarının duygusal zeka düzeylerinin daha düşük eğitim seviyesindekilerden yüksektir. Eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal zeka düzeyi de aynı doğrultuda artmaktadır.

Araştırmada bulunduğu firmada çalışma süresinin sosyal beceriler boyutu dışındaki duygusal zeka boyutları üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Buna göre; çalışma süresi arttıkça katılımcıların duygusal zeka düzeyleri de artmaktadır.

Canbulat (2007), çalışmasında demografik değişkenlere ilişkin benzer sonuçlara ulaşmıştır. Çalışmasında cinsiyet, toplam çalışma süresi ve çalışma alanı demografik

değişkenleri ile duygusal zeka arasında anlamlı farklılık görülmemekte iken, yaş ve öğrenim durumu demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmada demografik özelliklerin iş tatmini ve performansı üzerindeki etkileri de sorgulanmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerinin ve yaşlarının iş tatmini ve iş performansları üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Buradan kadın ve erkek, farklı yaşlarda bulunan katılımcıların iş tatminleri ve iş performanslarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Medeni durumun iş tatmini ve performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Evli katılımcıların iş tatmin ve iş performans düzeylerinin bekar katılımcılardan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim düzeyi boyutunun ise iş tatmini ve iş performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ortaokul mezun katılımcıların iş tatmin düzeylerinin, lisansüstü mezunlarının da iş performans düzeylerinin, diğer eğitim seviyesindeki katılımcılardan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada firmada çalışma süresinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu, iş performansı üzerinde ise firmada çalışma süresinin etkili olmadığı belirlenmiştir. Buna göre 11 ve üzeri yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların iş tatmin düzeyleri, daha az süre çalışma yılına sahiplerden yüksektir. Farklı çalışma süresine sahip katılımcıların iş performans düzeyleri ise birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Turizm sektöründeki otel yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri ile iş tatminleri ve performans düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda duygusal zeka ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Gürbüz ve Yüksel'in 2008 yılında yaptığı çalışmada benzer sonuçlar ortaya konulmuştur. Öte yandan duygusal zeka ile performansı arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Buna göre yöneticilerin duygusal zekaları arttıkça, iş performans düzeyleri de artmaktadır.

Araştırmada ayrıca duygusal zekanın iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri regrasyon analizi ile incelenmiştir. Duygusal zekanın hiçbir boyutunun iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı, iş performansı üzerinde ise yalnızca “ duygusal Farkındalık” boyutunun etkili olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zeka genel olarak analiz edildiğinde iş performansı üzerine etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Abacı, R., Yaşamın Kalitelendirilmesi, Değişim Yayınları, 6. Basım, İstanbul, 2003.
- Abraham, R., Emotional Competence As Antecedent To Performance: A Contingency Framework, Genetic, Social, & General Psychology Monographs, N.Y., (2004), 117-143.
- Adebayo, J.Y., Olayide R., Saheed, O., “Influence Of Leadership Styles And Emotional Intelligence On Job Performance Of Local Government Workers in Osun State”, Nigeria Journal Of Alternative Perspectives In The Social Sciences, Vol 3, No 4, (2012), 973-996.
- Adeoye, H., Torubelli, V., “Emotional Intelligence, Human Relationship Management And Organizational Commitment”, Ife Psychologia, Vol.19, No.2, (2011), 212-226.
- Agbolou, K., “Relationship Between Emotional Intelligence And Job Satisfaction: A Correlational Analysis Of A Retail Organization The Degree Doctor Of Management In Organizational Leadership” University Of Phoenix, 2011.
- Akın, Z., “İlköğretim Beşinci Sınıf Öğretim Programlarında Duygusal Zekaya İlişkin Kazanımların ve Etkinliklerin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir 2011.
- Akkoç, İ., Çalışkan A., Turunç Ö., “Örgütlerde Gelişim Kültürü Ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini Ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, Yönetim Ve Ekonomi, Cilt:19 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, 2012.
- Arıcıoğlu, A., “Yonetsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı”, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan 2002.
- Aslan, Ş., Duygusal Zeka Ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik, Nobel Yayınları, 1. Basım, Nisan, 2009.
- Baltaş Z., Duygusal Zeka, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2006.
- Bar-On, R., “The Bar-On Model Of Emotional-Social İntelligence. In P. Fernández-Berrocal And N. Extremera (Guest Editors), Special Issue On Emotional Intelligence”, Psicothema, 17. Consortium For Research On Emotional Intelligence R.,(2005). 1-28.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Baş, T., *Anket*, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2001.

Bharwaney, G., Bar-On, R., Mackinlay A., *EQ And The Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance, Leadership And Organisational Productivity*, Ei World Limited, UK, 2011.

Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, 7. Baskı, İstanbul, 2010.

Borman, W.C. , Motowidlo, S.J., “Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personel Selection Research”, *Human Performance* , 10 (2), (1997), 99-109.

Boyatzis, R.E., Goleman, D., *Emotional and Social Competency Inventory*, Boston: The Hay Group, (2006).

Bowling, N.A., “Is The Job Satisfaction–Job Performance Relationship Spurious? A Meta-Analytic Examination”, *Journal Of Vocational Behavior*, (2007), 167–185.

Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ., “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Öğelerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), (2008), 1-18.

Brayfield, A.H., Crockett, W.H., “Employee attitudes and employee performance”, *Psychological Bulletin*, 52, . (1955), 396-424.

Brown, S. D., Lent, R. T. , *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, Hoboken, NJ, 2005.

Bryant, D., “The Components Of Emotional İntelligence And The Relationsship To Sales Performance”, *George Washington University*, 2005.

Byars, L. Lloyd, R., Leslie, W. *Human Resource Management* 9. Basım, New York, 2008.

Camgöz, S.M., Alperden N.İ.; “360 Derece Performans Değerlendirme Ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, *Yönetim Ve Ekonomi Cilt:13 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Manisa* ,(2006), 191-212.

Campbell, J, “An Overview Of The Army Selection And Classification Project (Project A)”, *Personnel Psychology*, 43, (1990), 231-239.

Campion, M. A., “Relations Between Work Team Characteristics And Effectiveness: A Replication And Extension”, *Personnel Psychology* 49, (1996), 429-453.

Canbulat, S., “Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007.

Carmeli, A., “The Relationship Between Emotional Intelligence And Work Attitudes, Behavior, And Outcomes: An Examination Among Senior Managers”, *Journal Of Managerial Psychology*, 18(8), (2003). 788-813.

Caruso, D. R., Salovey P., *Duygusal Zeka Yöneticisi*, 2. Baskı, Crea Yayıncılık, Nisan, 2011.

Cherniss ,C., Goleman, D., *The Emotionally Intelligent Workplace; How To Select For, Measure, And Improve Emotional Intelligence In Individuals, Groups, And Organizations*, The Jossey-Bass Business & Management Series, San Francisco, 2001.

Cherniss, C., “Emotional Intelligence: What It Is And Why It Matters Consortium For Research On Emotional Intelligence in Organizations”, Rutgers University, NJ, (2001), 2-14.

Cobbs, R. E.” *Is The Emotional Intelligence Of Secondary School Principals Correlated With The Job Satisfaction Or Performance Of Their Teachers?*”, The Degree Of: Doctor Of Education, 2012.

Coco, C. M.,” *Emotional Intelligence And Job Satisfaction: The Eq Relationship For Deans Of U. U. Business Schools*”, Doctor Of Business Administration, Anderson University, 2009.

Cook, V.D. “An Investigation Of The Construct Validity Of The Big Five Construct Of Emotional Stability In Relation To Job Performance, Job Satisfaction, And Career Satisfaction” A Dissertation Presented For The Doctor Of Philosophy Degree The University Of Tennessee, Knoxville, August, 2005.

Cooper R. K., Sawaf , A., *Liderlikte Duygusal Zeka*, Sistem Yayıncılık, İkinci Basım, İstanbul, 2000.

Cronbach, L.J., *Essentials of Psychological Testing.*, Fifth Edition, New York: Harper Collins Publication., 1990.

Crossman, A., Abou-Zaki, B., “Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff”, *Journal of Managerial Psychology*, (2003), 368-376.

Cumming, E.A., “An Investigation into the Relationship Between Emotional Intelligence and Workplace Performance: An Exploratory Study”, Lincoln University, 2005.

Çakar, U. ve Arbak, Y., “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi Ve Duygusal Zeka”, D.E.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi Cilt:6 Sayı:3, (2004), 23-48.

Deniz, E., Yılmaz, E., “Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zeka Ve Stresle Basa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt. 3, Sayı 2. (2005), 17-26.

Doğan, S., Demiral, Ö., “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü Ve Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:14, Sayı, 1, Manisa, (2007), 209-230.

Edizler, G., “İnsan Kaynakları Yönetiminde ‘Duygusal Zeka’ Ölçüm Ve Modelleri”, *Journal Of Yaşar Univ*, 18(5), (2010), 2970-2984.

Eğinli, A. T., “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, (2009), 35-51.

Ertürk, M., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık. 1. Basım, İstanbul, 2011.

Fatimah O. Nasir R., Mohammadi M. S., Wan Shahrazad W. S., Khairudin R., Halim F. W., “Demographic Variables As Moderators İn The Relationship Between Job Satisfaction And Task Performance”, *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.*, Vol. 19 (S), (2011), 33-40.

Fisher, C. D., “Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work”, *Motivation and Emotion*, Vol. 26, (2002), 3–30.

Fisher, C.D. “Why Do Lay People Believe That Satisfaction And Performance Are Correlated?”, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 6, (2003), 753-777.

George, J.M, “Emotions and Leadership: The Role of Emotional”, *Intelligence, Human Relations*, 53(8), (2000), 1027-1055.

Goleman, D., *Working with emotional intelligence*, N.Y., Bantam. 1998.



Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., Primal leadership. Boston, Harvard Business School Press, 2002.

Goleman D, Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, Varlık Yayınları, Otuzuncu Basım, 2006.

Goleman, D., İş Başında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları 9. Baskı, İstanbul, 2011.

Gowing, M. K. "Measuring of individual emotional competence. Cary Cherniss ve Daniel Goleman tarafından edit edilen "The Emotionally Intelligent Workplace", Jossey-Bass, San Francisco eserinden alınmıştır, 2001.

Greenberg, J., Baron R.A., Behavior in organizations : understanding and managing the human side of work, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, c2000. 7th ed. 2000.

Göçet, E., "Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Stresle Başa Çıkma Tutumları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2006.

Grandey, A., "Emotion Regulation In The Workplace, A New Day To Conceptualize emotional Labor", Journal Of Occupational Health Psychology, Vol. 5, No: 1, (2000), 95-110.

Gross, J.J., "Wise emotion regulation. In L. Feldman Barrett & P. Salovey (Eds.), The wisdom of feelings: Psychological processes in emotional intelligence" New York: Guilford, (2002), 297-318.

Güngörmüş K., "Hemşirelerin Duygusal Zekaları İle İş Yaşamında Yaşadıkları Yalnızlık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2011.

Gürbüz, S., Yüksel M., "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi" Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2), (2008), 174-190.

Gürkanlar, E, "Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Rollerini ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri- Akdeniz Üniversitesinde Bir Araştırma", Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2010.

Hamşioğlu, A.B., "İşletmelerde Performans Belirleme Aracı Olarak: Duygusal Zeka Kavramının Yeri ve Önemi", Standart Dergisi, TSE Yayınları, Yıl:42, Sayı:94, (2003), 26-29.

Hochwarter, W. Kiewitz C. , Gundlach. M, Stoner J. “The Impact Of Vocational And Social Efficacyon Job Performance And Career Satisfaction”, Journal Of Leadership And Organizastional Study, 10(3), (2004), 27-40.

[Http://En.Wikipedia.Org/Wiki/Job\\_Performance#Cite\\_Note-160.](http://en.wikipedia.org/wiki/Job_Performance#cite_note-160)

[Http://Tr.Wikipedia.Org/Wiki/Zek%C3%A2.](http://tr.wikipedia.org/wiki/Zek%C3%A2)

[Http://www.Businessdictionary.Com/Definition/Job-Performance-Standard.Html.](http://www.businessdictionary.com/definition/job-performance-standard.html)

[Http://www.Eqi.Org/Eidefs.Html.](http://www.eqi.org/eidefs.html)

Iaffaldano, M.T., Muchinsky P.M., “ Job Satisfaction And Job Performance: A Meta-Analysis”, American Psychological Association, Psychological Bulletin, Vol 97, No:2, (1985), 251-273.

İmamoğlu, S.Z., Keskin, H., Erat S., “Ücret, Kariyer Ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:11 Say:1, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Manisa, (2004), 167-176.

Judge, T.A., Thoresen C.J., Bono, J.E. Patton, G.K., “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative And Quantitative Review”, Psychological Bulletin, Vol. 127. No. 3, (2001), 376-407.

Kafetsios K., Zampetakis L.A., “Emotional İntelligence And Job Satisfaction: Testing Themediatory Role Of Positive And Negative Affect At Work”, Personality And Individual Differences 44 (2008), 712–722.

Kahn, W.A. “Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work”, Academy Of Management Journal, 33, (1990), 692-724.

Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. , “Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant”, Hospitality Management, Vol. 24, (2005), 171-193.

King, M., ve Gardner, D., “Emotional Intelligence And Occupational Stress Among Professional Staff In New Zealand”, *International Journal Of Organizational Analysis*, 14(3), (2006), 186-203.

Kök, S.B., “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, (2006), 291-310.

Köksal, A., “Üstün Zekalı Çocuklarda Duygusal Zekayı Geliştirmeye Dönük Program Geliştirme Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı Doktora Tezi*, İstanbul , 2007.

Kristensen, N. ve Nielsen N.W., “Reliability Of Job Satisfaction Measures”, *Journal Of Happiness Studies*, (2007), 273–292.

Mandell, B., ve Pherwani, S., “Relationship Between Emotional İntelligence And Transformational Leadership Style: A Gender Comparison”, *Journal Of Business And Psychology*, 17(3), (2003), 387-404.

Mayer, J.D., Salovey P., Caruso, D.R., “ A Further Consideration Of The Issues Of Emotional Intelligencereviewed Work(S)”, *Psychological Inquiry*, Vol. 15, No. 3, (2004), 249-255.

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., *Emotional Intelligence As Zeitgeist As Personality, And As A Mental Ability, The Handbook Of İmotional İntelligence. Theory, Development, Assessment, And Application At Home, School And İn The Workplace. San Francisco: Josey- Bass ,92-116, 2000.*

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., “Models Of Emotional Intelligence”, *Handbook of Intelligence*, Cambridge UK, Cambridge University Press, (2000), 396- 420.

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D. *MSCEIT User's Manual. Toronto, ON: Multi-Health Systems. 2002.*

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., “A Furter Consideration Of The İssues Of Emotional Intelligence”, *Psychological Inquiry*, Sayı:15, (2004), 23- 48.

Mishra, P.S, Mohapatra, A.K.D., “Relevance Of Emotional Intelligence For Effective Job Performance: An Empirical Study”, *Vikalpa*, Volume 35, No 1, (2010), 53-61.

Moon T.W., Hur, W.M., “Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, And Job Performance Social Behavior And Personality”, 39(8), (2011), 1087-1096.

Mousavi, S.H., Yarmohammadi, S., Nosrat, A.B., Tarasi Z., “The Relationship Between Emotional Intelligence And Job Satisfaction Of Physical Education Teachers”, *Annals Of Biological Research*, 3 (1), (2012), 736-745.

Muhammad, D.T., “ The Relationship Between Emotional Intelligence And Job Satisfaction: Testing The Claim That Emotional Intelligence Quotient Predicts Level Of Job Satisfaction”, *The Degree Doctor Of Philosophy*, Capella University, 2005.

Nasir, R., Amin, S. Md., “Job Satisfaction, Job Performance And Marital Satisfaction Among Dual-Worker Malay Couples”, *The International Journal Of Interdisciplinary Social Sciences* Volume 5, Number 3, (2010), 299-305.

Örücü, E., Köseoğlu M.A., *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

Örücü, E., Esenkal, F., “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Ögeler (Bandırma Ve Erdek Örneği)”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:4, (2005), 141-166.

Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y., “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Ögelerin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Cilt:13, Sayı:1, (2006), 39-51.

Pérez, Z.A., “ Evaluating Emotional Intelligence In The Workplace: A Selected Sample”, *The Degree Of Master In Business Administration*, University Of Puerto Rico Mayagüez Campus, 2009.

Petty, M.M., Mcgee, G.W., Cavender, J.W., “A Meta-Analysis Of The Relationships Between Individual Job Satisfaction And Individual Performance”, *Academy Of Management Review*, Vol 9, No. 4, (1984), 712-721.

Podsakoff, P.M., Williams, L.J. The relationship between job performance and job satisfaction. In E. A. Locke (Ed.), 1986.

Poskey, M., “ Emotional Intelligence: Why it matters in sales”, *Dealer Magazine* Tuesday, May 16, Issue 20, (2006), 1-3.

Pushpakumari, M.D. “The Impact Of Job Satisfaction On Job Performance: An Empirical Analysis”, (2008), 89-105.

Rehman, M.S., Waheed, A., “An Empirical Study Of Impact Of Job Satisfaction On Job Performance In The Public Sector Organizations Interdisciplinary”, *Journal Of Contemporary Research In Business*, Institute Of Interdisciplinary Business Research, Vol 2, No 9, (2011), 167-181.

Salovey, P., Mayer, J.D., “Emotional Intelligence, Imagination, Cognition And Personality”, Vol. 9(3), (1989-1990), 185-211.

Samad, S., “The Effects Of Job Satisfaction On Organizational Commitment And Job Performance Relationship: A Case Of Managers In Malaysia’s Manufacturing Companies”, *European Journal Of Social Sciences*, Volume 18, Number 4, (2011), 602-611.

Schneider, B., Hanges, P.J., Smith D. B., Salvaggio A.N., “Which Comes First: Employee Attitudes Or Organizational Financial And Market Performance?”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, (2003), 836–851.

Shaffer, R.D., Shaffer, M.A., “Emotional Intelligence Abilities, Personality and Workplace Performance”, *Academy Of Management Best Conference Paper*, 2005.

Shaikh, M.A., Bhutto, N.A., Maitlo, Q., “Facets of Job Satisfaction and Its Association with Performance, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 7, (2012), 322-326.

Simpson, M., “Factors Related To Job Performance And Job Satisfaction In Certified Nursing Assistants”, *Dissertation Submitted To The Faculty Of The Graduate School Of The University Of Maryland, Baltimore In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy*, 2010.

Sirem, S., “Duygusal Zeka Düzey Ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi, Kütahya-2009*.

Slaski, M., Cartwright, S. “Health Performance And Emotional Intelligence: An Exploratory Study Of Retail Managers”, *Stress And Health*, 18(2), (2002), 63-68.

Springer, G.J., "Job Motivation, Satisfaction And Performance Among Bank Employees: A Correlational Study", Degree Of Doctor Of Philosophy, Prescott Valley, Arizona, August 2010.

Steers, R.M., Introduction to organizational behavior, Glenview: Scott- Foresman Publishing, 1981.

Stys, Y., Brown, S.L., "A Review Of The Emotional Intelligence Literature And Implications For Corrections", Research Branch Correctional Service Of Canada, 2004.

Sy, Thomas, Tram, S., O'hara, L.A., "Relation Of Employee And Manager Emotional Intelligence To Job Satisfaction And Performance", Journal Of Vocational Behavior, 68, (2006), 461-473.

Şahinkaya, B., "Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2006.

Toker, B., "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), (2007), 92-107.

Turan, Ö., "Çağrı Merkezlerinde Çalışanların İş Tatminlerinin Performansa Etkisi Ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

Ural, A., "Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), (2001), 209-219.

Williams, W., Sternberg, R., "Group intelligence: Why some groups are better than others", Intelligence, 12(4), (1988), 351-377.

Williams R.S., Performance management : perspectives on employee performance, 1st. Ed, London ; Melbourne : International Thomson Business Press, 1998.

Wong, C.S., Law, K.S. "The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study", The Leadership Quarterly, 13, (2002), 243-274.

Wu, Y.C. "Job Stress And Job Performance Among Employees In The Taiwanese Finance Sector: The Role Of Emotional Intelligence", Social Behavior And Personality, 39(1), 2011, 21-32.

Yaylacı, G.Ö., Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2006.

Yazıcıoğlu, İ., “Örgütlerde İş Tatmini Ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye Ve Kazakistan Karşılaştırması”, Bilig Güz, Sayı 55, 2010, 243- 264.

Yazıcıoğlu, İ., Sökmen, A., “Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi Adana’da Bir Uygulama”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke), Sayı 18, (2007), 73-95.

Yoon, M.H., Suh J., “Organizational Citizenship Behaviors And Service Quality As External Effectiveness Of Contact Employees”, Journal Of Business Research, 56, (2003), 597–611.

Yüksel, M., “Duygusal Zeka Ve Performans İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006.

Zikmund, W.G., Business research methods, Dreyden Press, 1993.

**EK-1****EK 1 - Anket Formu**

**Sayın Yönetici,**

**Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi'nde yapılmakta olan Yüksek Lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Aşağıdaki sorular, Turizm sektöründe çalışan yöneticilerin, kendimizin ve başkalarının duygularını tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi olan “duygusal zeka” kavramı, iş performansı ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik araştırmanın veri toplama aracıdır. Bu anket çalışmasından elde edilecek verilerle Tez çalışmasının konusu ile ilgili değerlendirmeler yapılacak olup, yanıtlarınız gizli tutulacak, elde edilecek veriler bu araştırma dışında başka bir yerde veya başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Anketteki sorularda, düşüncelerinizi ve duygularınızı en uygun şekilde yansıtacak cevapları işaretlemeniz çalışmanın başarısı açısından son derece önemlidir. Her soru için yalnızca bir yanıt vermeniz gerekmektedir. Ayıracağınız zaman için teşekkür ederiz.**

**Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA**

**Onur ÇAPKULAÇ**



## 1. BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKA KAVRAMINA İLİŞKİN İFADELER

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, Tamamen katılıyorum, Çoğunlukla katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen katılmıyorum, Çoğunlukla katılmıyorum ve Kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinden birini (X) işareti koyarak seçiniz. İfadelerle ilgili doğru veya yanlış cevap yoktur. Bu nedenle durumunuzu en iyi / en yakın şekilde yansıtacak ifadeyi işaretleyiniz.

SIRA NO	DUYGUSAL ZEKA BOYUTLARINA İLİŞKİN İFADELER	İFADELERE KATILMA DERECEYİZ					
	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ( x ) işareti koyarak işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Hayatımı nasıl yönlendireceğime karar verirken hem negatif(olumsuz) hem pozitif(olumlu) duygularımı kullanırım						
2	Negatif duygular yaşantımda neyi değiştirmem gerektiğini anlamam da yardımcı olur						
3	Baskı altında sakin olurum						
4	Her an duygularımı yönlendirebilme yeteneğim var						
5	Rekabet ortamında sakinleşir, yaşamın gerektirdiği yöne yönelirim						
6	Rekabet ortamında, eğlenme, hoşlanma, dövüş ruhu, mizah gibi geniş bir pozitif duygu yelpazesine sahip olurum						
7	Hissettiklerimden kendim sorumluyum						
8	Bir şey beni alt üst etse de kolaylıkla duygularımı kontrol edebilirim						
9	Başkalarının sorunlarını etkin olarak dinleyebilirim						
10	Olumsuz duygularımın esiri olmam						
11	Başkalarının duygusal ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve hassasım						
12	Diğer insanlar üzerinde sakinleştirici bir etki yaratırım						
13	Engeller karşısında kendimi yeniden ve yeniden motive edebilirim						
14	Yaşamın zorluklarını aşmada yaratıcı olmaya çalışırım						
15	Başka insanların ruh haline, motivasyonuna ve isteklerine uygun davranırım						
16	Soğukkanlılık, uyarılmışlık ve odaklanmışlık kuşağına kolaylıkla girebilirim						
17	Uygun zamanda olumsuz (negatif) duygularımla yüzleşir, gözden geçiririm						
18	Beni tedirgin eden bir olaydan sonra kendimi sakinleştirebilirim						
19	Gerçek duygularımı bilmek kendimi iyi hissetmem de büyük önem taşır						
20	Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım						
21	Yüz ifadelerinden insanların duygularını anlamakta başarılıyım						
22	Verimli olmam gereken bir olaya çağırıldığımda, olumsuz duygularımı hemen bir kenara bırakırım						
23	Başkalarının gereksinimlerinin bir işareti olarak küçük sosyal işaretleri hemen fark ederim						
24	İnsanlar beni, başkalarının duygularını etkileyen bir takım kaptanı gibi görür						
25	Gerçek duygularımın farkında olan insanlar, yaşamlarını daha iyi yönlendirebilirler						
26	Başkalarının ruh halini çoğunlukla düzeltebilirim						
27	İlişkiler için öneri alınabilecek uygun kişiyim						
28	Başkalarının duygularını kuvvetle hissedebilirim						
29	Kişisel hedeflerine ulaşmaları için kendi motivasyonlarını artırmada kişilere yardım ederim						
30	Negatif duygulardan kolaylıkla kurtulabilirim						

## 2. BÖLÜM: İŞ TATMİNİNE YÖNELİK İFADELER

Aşağıdaki ifadelerden size en çok uyan ifadenin karşısına ( X ) İşareti koyarak belirtiniz

SIRA NO		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Tüm koşullar göz önünde bulundurulduğunda, şimdiki görev ve sorumluluklarımdan son derece memnunum.					
2	Her şeye yeniden başlamak durumunda olsaydım, yine aynı işi seçerdim.					
3	İyi bir arkadaşım benimki gibi bir iş ile ilgilendiğini söylese ona bu işi tavsiye ederdim.					
4	Şu andaki işim idealimdeki işim ile oldukça uyuyor.					
5	Şu andaki görev ve sorumluluklarım, bu işi seçtiğimde beklentisi içerisinde olduğum iş tarzına uyuyor.					
6	Genel olarak işimi oldukça seviyorum.					

## 3. BÖLÜM: İŞ PERFORMANSI ALGISINA YÖNELİK İFADELER

Bu bölümde işinizdeki performansınızı **objektif olarak** değerlendirerek kendi kendinize not vermeniz istenmektedir. Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirlemek için ilgili kutuyu işaretleyerek (X) belirtiniz

SIRA NO		Yetersiz	Geliştirilmesi gerekli	Yeterli	İyi	Mükemmel
1	Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım					
2	Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım					
3	Sözlü iletişim performansım					
4	Yazılı iletişim performansım					
5	Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım					
6	Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım					
7	Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım					
8	İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım					
9	Bana verilen yeni veya farklı görevlere uyum sağlama performansım					
10	Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım					
11	Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarımları					
12	Çalışanlara nezaret etme performansım					

**SORU FORMUNU YANITLAYANA İLİŞKİN BİLGİLER**

1) Cinsiyetiniz

- a) Erkek                      b) Kadın

2) Yaşınız:

- a) 18 – 27 Arası              b) 28 – 40 Arası              c) 41 ve üzeri

3) Medeni Haliniz:

- a) Evli                      b) Bekar

4) Eğitim Düzeyiniz:

- a) İlkokul              b) Ortaokul              c) Lise              d) Üniversite              e) Lisansüstü

5) Şu anda çalışmakta bulunduğunuz firmada çalışma süreniz

- a) 0-5 Yıl                      b) 6-10 Yıl                      c) 11 ve üzeri

**İLETİŞİM**

Onur ÇAPKULAÇ

GSM: 505 443 87 72

e- mail: onurcapkulac@hotmail.com

**Ö Z G E Ç M İ Ş**

**Adı ve SOYADI** : Onur ÇAPKULAÇ

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 22/06/1983 Merzifon/ AMASYA

**Medeni Durumu** : Bekar

**Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Merzifon Anadolu Lisesi, 2000

**Lisans Diploması** : Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 2005

**Y. Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 2013

**Tez Konusu** : Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatmini ve İş Performans Algısı Üzerine Etkisi

**Yabancı Dil** : İngilizce

**İş Denevimi**

**Çalıştığı Kurumlar** : (Haziran 2005 – Aralık 2006 ) ODEN Yapı İnşaat  
(Haziran 2007 - Aralık 2009 ) Jasmine Court Hotel & Casino)  
(Şubat 2011 – Kasım 2011 ) Amara Wing Resort Hotel)

**E-Posta** : onurcapkulac@hotmail.com