

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOĞRUDAN PAZARLAMA ÇALIŞANLARINDA
DUYGUSAL ZEKA, PERFORMANS ALGISI, MOTİVASYON İLİŞKİSİ:
ANKARA İLİ ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Doktora Tezi

Hazırlayan

Erhan USLU

Danışman
Dr.Öğr.Üy.Cihat KARTAL

Kırıkkale
2019

Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL

Doktora Tezi olarak sunduğum “Doğrudan Pazarlama Çalışanlarında Duygusal Zeka, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi: Ankara İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

21./01/2019
...../...../.....

ERHAN USLU

ÖNSÖZ

İşletme anabilim dalının odaklandığı en önemli konulardan birisi beşeri sermayedir. İşletmede insan kaynağının psikolojik değişkenleri çok büyük bir önem taşır. Çünkü hem iş görenlerin hem de müşterilerin kararları ve davranışları üzerinde psikolojik faktörlerin etkisi çok fazladır. Bu bilgi doğrultusunda, insan kaynakları departmanında iş gücü seçimi aşamasında duygusal zeka yeteneklerinin değerlendirilmesi; daha sonrasında ise iş gücü ile ilgili kararların alınmasında motivasyon ve performans değerlemelerinin yapılması işletmenin başarısına katkı sağlayacaktır. İşletmelerin sahip oldukları işgücünün psikolojik değişkenleri arasında yer alan duygusal zeka, motivasyon, ve performanslarına dair algıları, bu araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır.

.....

Bu çalışmamı, hayatım boyunca bana her zaman destek olan sevgi ve saygı duyduğum kıymetli babama ithaf ediyorum.

ERHAN USLU

ÖZET

Uslu, Erhan, “Doğrudan Pazarlama Çalışanlarında Duygusal Zeka, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi: Ankara İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği”, Doktora Tezi, Kırıkkale, 2019.

Duygusal zeka kavramı 20. yy sonlarında popüler olmaya başlamış ve 21. yy başlarında popülerliği çok artmış bir kavramdır. Bu popülerite, duygusal zekanın yanlış anlaşılmasına, IQ’nun alternatifi gibi değerlendirilmesine, ve bir çok konunun duygusal zekaya bağlanmasına neden olmuştur. Bu çalışmada, duygusal zeka rasyonel bir biçimde değerlendirilmiştir. Çağrı merkezi gibi doğrudan pazarlama faaliyeti yürüten iş yerleri için duygusal zeka yeteneklerinin önemi daha büyüktür. Çünkü çağrı merkezi çalışanları, müşterilerle doğrudan iletişim içerisindeyler.

Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal zeka, performans algısı, ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin araştırılması bu çalışmanın temel amacıdır. Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinden dolayı, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde çalışan 371 çağrı merkezi çalışanı oluşturmaktadır. Çalışanların duygusal zeka, performans algısı, ve motivasyon ölçümleri için kendilerine başvurulmuştur. Duygusal zeka ölçümleri Wong&Law tarafından geliştirilen WLEIS ölçeği ile yapılmıştır. Performans algısı ölçümleri için Kirkman&Rosen tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Motivasyon ölçümleri ise Mottaz motivasyon ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Duygusal zeka ile performans algısı arasında anlamlı korelasyon arayan H1 hipotezi, duygusal zeka ile motivasyon arasında anlamlı korelasyon arayan H2 hipotezi, ve performans algısı ile motivasyon arasında anlamlı korelasyon arayan H3 hipotezi test edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyonların tespiti için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçta; duygusal zekanın boyutları, motivasyonun unsurları, ve performans algısı değişkenleri arasında çeşitli ilişkiler bulunmuştur. 0.01 anlamlılık düzeyinde *duygusal zeka ile performans algısı arasında* ($r = .386$), *duygusal zeka ile motivasyon arasında* ($r = .273$), ve *performans algısı ile motivasyon arasında* ($r = .201$) pozitif yönlü korelasyon bulunmuştur. H1, H2 ve H3 hipotezleri doğrulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, İçsel Motivasyon, Sosyal Motivasyon, Örgütsel Motivasyon, Performans Algısı, Çağrı Merkezi, Doğrudan Pazarlama.

ABSTRACT

Uslu, Erhan, “The Relationships Between Emotional Intelligence&Perceived Performance&Motivation of Direct Marketing Employees: Ankara Province Call Center Employees Case”, PhD Dissertation, Kırıkkale, 2018.

Emotional intelligence term begun to become populer at the end of the 20th. century and its popularity rised much in the beginning of 21. century. This high level popularity caused EI to be misunderstood, to thought to be the alternative of IQ, and many subjects to be tied to EI. In this research, EI is evaluated rationally. In terms of direct marketing businesses like as call centers, EI abilities are more important. Because, call center workers directly communicate with customers.

The main purpose of this research is; searching the relations of emotional intelligence, percieved performance, and motivation levels of call center workers. Relational searching model is used, due to the relations between variables are searhed in this research. The sample is composed of 371 call center workers who are working in Ankara city. Self report scales have been used in order to measure the emotional intelligence, perceived performance, and motivation. The emotional intelligence degrees were measured by using the scale WLEIS which was developed by Wong&Law. The scale which was developed by Kirkman&Rosen was used to measure the perceived performance. The motivation levels was measured by Mottaz motivation scale. The data analized with SPSS. Hypotesis H1 that searching a significant correlation between emotional intelligence and perceived performance, hypothesis H2 that searching a significant correlation between emotional intelligence and motivation, and hypothesis H3 that searching a significant correlation between perceived performance and motivation tested. Correlation analyze was used to test the relations between variables. Finally; various relationships were found between dimensions of emotional intelligence, motivation factors, and perceived performance. Positive correlations between *emotional intelligence and perceived performance* ($r=.386$), between *emotional intelligence and motivation* ($r=.273$), and between *perceived performance and motivation* ($r=.201$) were found (sig. 0.01). H1, H2, and H3 hypothesis were supported by data.

Keywords: Emotional Intelligence, Intrinsic Motivation, Social Motivation, Organizational Motivation, Perceived Performance, Call Center, Direct Marketing.

SİMGELER VE KISALTMALAR

EI: Emotional Intelligence : Duygusal Zeka

EQ: Emotional Quotient : Duygusal Zeka

EQ-i: Emotional Quotient Inventory: Duygusal Zeka Envanteri (Çizelgesi)

IQ: Intelligenz Quotient (İngilizce Intelligence Quotient) : Zeka Oranı

MEIS: Multifactor Emotional Intelligence Scale:Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği

MSCEIT: Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test: Mayer Salovey Caruso Duygusal Zeka Testi

SAT: Scholastic Assessment Test : Akademik Değerlendirme Testi

SQ: Social Quotient : Sosyal Zeka

SSEIT: Shutte Self Report Emotional Intelligence Test: Shutte Kendi Kendine Uygulanan Duygusal Zeka Testi

WAIS: Wechsler Adults Intelligence Scale: Wechsler Yetişkinler İçin Zeka Testi

WISC: Wechsler Intelligence Scale for Children: Wechsler Çocuklar İçin Zeka Testi

WLEIS: Wong and Law Emotional Intelligence Scale: Wong ve Law Duygusal Zeka Testi

ŞEKİLLER

Şekil 1.1: Algıyı tanımlayan genel eğilim.....	13
Şekil 1.2. Duygusal Zeka Sisteminin Alt Sistemleri.....	43
Şekil 1.3: Cattell kültür testi örneği.....	52
Şekil 1.4: Progressive Matrices kültür testi örneği.....	52
Şekil 2.1: İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	60
Şekil 2.2. İş Motivasyonuna Uyarlanmış İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	61
Şekil 3.1. Performans Değerleme Süreci.....	97
Şekil 3.2. Örnek Grafik Değerleme Ölçekleri.....	105
Şekil 3.3. Grafik Değerleme Örneği.....	106
Şekil 3.4. Algı Yanılması.....	110
Şekil 4.1. Pazarlama Personelinin Motivasyon Süreci.....	119
Şekil 5.1: Duygusal Zeka, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi Modeli.....	124
Şekil 5.2. Gruplar Arasında Fark Bulunan ve Bulunmayan Değişkenler.....	150

TABLÖLAR

Tablo 1.1: Uzmanlara ve meslekten olmayan kişilere göre zekanın özellikleri.....	8
Tablo 2.1. ERG Teorisi ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Karşılaştırması.....	62
Tablo 2.2. Hijyen Faktörler ve Motive Edici Faktörler.....	65
Tablo 2.3. Motivasyon Teorileri.....	72
Tablo 2.4: Çalışan isteklerinin sıralaması hakkında yöneticilerin algıları.....	83
Tablo 3.1: Performansı Etkileyen Faktörler.....	91
Tablo 3.2. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar.....	99
Tablo 3.3. Kontrol listesi yöntemi örnek ifadeler.....	108
Tablo 3.4. Hedeflere göre değerlendirme örneği.....	109
Tablo 3.5. Performans Değerleme Hataları.....	110
Tablo 5.1. Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	133
Tablo 5.2. Performans Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	134
Tablo 5.3. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	134
Tablo 5.4. Duygusal Zeka Verileri Normallik Testi.....	135
Tablo 5.5. Performans Algısı Verileri Normallik Testi.....	135
Tablo 5.6. Motivasyon Verileri Normallik Testi.....	135
Tablo 5.7. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Uygunluk Testi.....	136
Tablo 5.8. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Sayısı	136
Tablo 5.9. Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Scree Plot.....	137
Tablo 5.10. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Matrisi.....	137
Tablo 5.11. Duygusal Zeka Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	138
Tablo 5.12. Motivasyon Ölçeği Uygunluk Testi.....	139
Tablo 5.13. Motivasyon Ölçeği Faktör Sayısı.....	139
Tablo 5.14. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Scree Plot.....	140
Tablo 5.15. Motivasyon Ölçeği Döndürülmüş Matrisi.....	141
Tablo 5.16. Örneklem Frekans ve Yüzdeleri.....	142
Tablo 5.17. Cinsiyet Frekans ve Yüzdeleri.....	142
Tablo 5.18. Yaş Frekans ve Yüzdeleri.....	143
Tablo 5.19. Medeni Durum Frekans ve Yüzdeleri.....	143

Tablo 5.20. Öğrenim Durumu Frekans ve Yüzdeleri.....	144
Tablo 5.21. Kıdem Frekans ve Yüzdeleri.....	144
Tablo 5.22.Duygusal Zeka ve Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	145
Tablo 5.23. Kendi Duygularını Değerlendirmeye İlişkin İfadeler.....	145
Tablo 5.24. Başkalarının Duygularını Değerlendirmeye İlişkin İfadeler.....	146
Tablo 5.25.Duyguları Kullanma Boyutuna İlişkin İfadeler.....	146
Tablo 5.26. Duyguları Düzenleme Boyutuna İlişkin İfadeler.....	147
Tablo 5.27.Performans Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	147
Tablo 5.28. Motivasyon İfadelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	148
Tablo 5.29. Motivasyon ve Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar....	149
Tablo 5.30. Cinsiyetlere Göre Duygusal Zeka Ortalamaları.....	150
Tablo 5.31. Duygusal Zeka Verilerini Cinsiyete Göre Karşılaştıran T-testi.....	151
Tablo 5.32. Cinsiyetlere Göre Performans Algısı Ortalamaları.....	152
Tablo 5.33. Performans Algısı Verilerini Cinsiyete Göre Karşılaştıran T-testi.....	152
Tablo 5.34. Cinsiyetlere Göre Motivasyon Ortalamaları.....	153
Tablo 5.35. Motivasyon Verilerini Cinsiyete Göre Karşılaştıran T-testi.....	153
Tablo 5.36. Medeni Duruma Göre Duygusal Zeka Ortalamaları.....	154
Tablo 5.37. Duygusal Zeka Verilerini Medeni Duruma Göre Karşılaştıran T-testi.....	154
Tablo 5.38. Medeni Duruma Göre Performans Algısı Ortalamaları.....	155
Tablo5.39.Performans Algısı Verilerini Medeni Duruma Göre Karşılaştıran t-testi.....	155
Tablo 5.40. Medeni Duruma Göre Motivasyon Ortalamaları.....	156
Tablo 5.41. Motivasyon Verilerini Medeni Duruma Göre Karşılaştıran T-testi.....	156
Tablo 5.42. Yaşa Göre Duygusal Zeka Ortalamaları.....	157
Tablo 5.43. Duygusal Zeka Verilerini Yaşa Göre Karşılaştıran T-testi.....	158
Tablo 5.44. Yaşa Göre Performans Algısı Ortalamaları.....	159
Tablo 5.45. Performans Algısı Verilerini Yaşa Göre Karşılaştıran T-testi.....	159
Tablo 5.46. Yaşa Göre Motivasyon Ortalamaları.....	160
Tablo 5.47. Motivasyon Verilerini Yaşa Göre Karşılaştıran T-testi.....	160
Tablo 5.48. Öğrenim Durumuna Göre Duygusal Zeka Ortalamaları.....	161
Tablo 5.49. Duygusal Zeka Verilerini Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştıran Anova.....	161
Tablo5.50.Öğrenim Durumuna Göre Duyguları Düzenleme Verileri Varyans Homojenliği.....	162

Tablo5.51. Duyguları Düzenleme Verilerini Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştıran Post-Hoc.....	162
Tablo 5.52. Öğrenim Durumuna Göre Performans Algısı Ortalamaları.....	163
Tablo5.53.Öğrenim Durumuna Göre Performans Algısı Verileri Varyans Homojenliği.....	163
Tablo 5.54. Performans Algısı Verilerini Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştıran Anova.....	163
Tablo 5.55. Öğrenim Durumuna Göre Motivasyon Ortalamaları.....	164
Tablo 5.56. Motivasyon Verilerini Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştıran Anova	164
Tablo 5.57. Öğrenim Durumuna Göre Motivasyon Verileri Varyans Homojenliği.	165
Tablo 5.58. Motivasyon Verilerini Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştıran Post-Hoc.....	165
Tablo 5.59. Kıdeme Göre Duygusal Zeka Ortalamaları.....	166
Tablo 5.60. Duygusal Zeka Verilerini Kıdeme Göre Karşılaştıran Anova.....	166
Tablo 5.61. Kıdeme Göre Duygusal Zeka Verileri Varyans Homojenliği.....	167
Tablo 5.62. Duygusal Zeka Verilerini Kıdeme Göre Karşılaştıran Post-Hoc.....	167
Tablo 5.63. Kıdeme Göre Performans Algısı Ortalamaları.....	168
Tablo 5.64. Performans Algısı Verilerini Kıdeme Göre Karşılaştıran Anova.....	168
Tablo 5.65. Kıdeme Göre Motivasyon Ortalamaları.....	169
Tablo 5.66. Motivasyon Verilerini Kıdeme Göre Karşılaştıran Anova.....	169
Tablo 5.67. Kıdeme Göre Motivasyon Verileri Varyans Homojenliği.....	170
Tablo 5.68. Motivasyon Verilerini Kıdeme Göre Karşılaştıran Post-Hoc.....	170
Tablo 5.69. Duygusal Zeka-Performans Algısı-Motivasyon İlişkileri.....	171
Tablo 5.70. Duygusal Zeka Boyutları-Performans Algısı İlişkileri.....	172
Tablo 5.71. Duygusal Zeka Boyutları-Motivasyon Boyutları İlişkileri.....	173
Tablo 5.72. Performans Algısı-Motivasyon Boyutları İlişkileri.....	174
Tablo 5.73. Performans Algısı-Motivasyon Faktörleri İlişkileri.....	174

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	IV
ŞEKİLLER.....	V
TABLolar.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	IX
GİRİŞ.....	1

1. Bölüm DUYGUSAL ZEKA

1.1. ZEKA KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	5
1.1.1. Zeka'dan Duygusal Zeka'ya Tanımlar.....	6
1.1.2. Bilişsel Zeka ve Duygusal Zeka İlişkisi.....	9
1.1.3. Algı Kavramı.....	12
1.1.4. Duygu Kavramı.....	13
1.2. ERKEN DÖNEM ZEKA TEORİLERİ.....	15
1.2.1. Binet Zeka Teorisi.....	16
1.2.2. Spearman Zeka Teorisi.....	16
1.2.3. Thorndike Zeka Teorisi.....	17
1.2.4. Guilford Zeka Teorisi.....	18
1.2.5. Thurstone Zeka Teorisi.....	19
1.2.6. Piaget Zeka Teorisi.....	19
1.2.7. Cattell Zeka Teorisi.....	20
1.3. ÇAĞDAŞ ZEKA TEORİLERİ.....	20
1.3.1. Sternberg Üçlü Zeka Teorisi.....	20
1.3.2. Gardner Çoklu Zeka Teorisi.....	21
1.3.2.1. Dil Zekası.....	23
1.3.2.2. Mantık-Matematik Zekası.....	23
1.3.2.3. Müzik Zekası.....	25
1.3.2.4. Görsel-Uzamsal Zeka.....	26

1.3.2.5. Bedensel-Kinestetik Zeka.....	26
1.3.2.6. Kişilerarası(Sosyal) Zeka.....	27
1.3.2.7. İçsel Zeka.....	28
1.3.2.8. Doğa Zekası.....	29
1.4. DUYGUSAL ZEKA TEORİLERİ.....	30
1.4.1. Salovey&Mayer Duygusal Zeka Teorisi.....	31
1.4.2. Goleman Duygusal Zeka Teorisi.....	34
1.4.3. Bar-On Duygusal Zeka Teorisi.....	37
1.4.4. Cooper&Sawaf Duygusal Zeka Teorisi.....	38
1.5. DUYGUSAL ZEKAYI OLUŞTURAN ALT SİSTEMLER.....	40
1.5.1. Duyguları Algılama.....	40
1.5.2. Duyguları Açıklama.....	41
1.5.3. Empati.....	41
1.5.4. Duyguları Yönlendirme.....	42
1.5.5. Etkili İletişim.....	42
1.5.6. Motivasyon.....	43
1.6. DUYGUSAL ZEKA VE BAŞARI.....	44
1.6.1. Duygusal Zeka Yetenek Mi Davranışsal Taktik Mi?.....	44
1.6.2. Duygusal Zekanın Başarıdaki Rolü.....	44
1.7. ZEKA ÖLÇÜMÜ.....	48
1.7.1. Bilişsel Zeka Ölçümü.....	48
1.7.1.1. Binet Zeka Testi.....	49
1.7.1.2. Wechsler Zeka Testi.....	50
1.7.1.3. Diğer Bilişsel Zeka Testleri.....	51
1.7.2. Duygusal Zeka Ölçümü.....	52
1.7.2.1. Mayer&Salovey&Caruso Duygusal Zeka Testi - MSCEIT.....	53
1.7.2.2. Bar-On Duygusal Zeka Envanteri - EQ-I.....	53
1.7.2.3. Cooper&Sawaf Duygusal Zeka Haritası - EQ Map.....	55
1.7.2.4. Schutte Duygusal Zeka Testi – SSEIT.....	55
1.7.2.5. Wong&Law Duygusal Zeka Ölçeği – WLEIS.....	56
1.7.3. Zeka Testlerinde Doğruluk.....	57

2. Bölüm

MOTİVASYON

2.1.	MOTİVASYONA GENEL BAKIŞ.....	59
2.2.	MOTİVASYON TEORİLERİ.....	60
2.2.1.	İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	60
2.2.2.	ERG Teorisi.....	62
2.2.3.	Başarma İhtiyacı Teorisi.....	63
2.2.4.	Çift Faktör Teorisi.....	64
2.2.5.	Şartlandırma(Pekiştirme) Teorisi.....	65
2.2.6.	Beklenti Teorisi.....	66
2.2.7.	Hakkaniyet Teorisi.....	68
2.2.8.	Amaç Belirleme Teorisi.....	69
2.2.9.	İçsel ve Dışsal Motivasyon.....	70
2.3.	İŞ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	73
2.3.1.	Psikolojik Faktörler.....	74
2.3.1.1.	Duygusal Zeka.....	74
2.3.1.2.	Performans Algısı.....	75
2.3.1.3.	Psikolojik ve Zihinsel Değişkenler.....	76
2.3.1.4.	Başarı Motivasyonu.....	76
2.3.2.	Fizyolojik Faktörler.....	77
2.3.3.	Finansal Faktörler.....	77
2.3.4.	Örgütsel Faktörler.....	78
2.3.4.1.	İşin Özellikleri.....	78
2.3.4.2.	İletişim.....	79
2.3.4.3.	Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	79
2.3.4.4.	İş Güvenliği.....	79
2.3.4.5.	Terfi İmkanları.....	80
2.3.4.6.	İş Tatmini.....	80
2.3.4.7.	Kararlara Katılma.....	81
2.3.4.8.	Adil Örgüt Kültürü.....	81
2.3.4.9.	Yönetim Tarzı.....	82
2.4.	MOTİVASYON ÖLÇÜMÜ.....	84

3. Bölüm

PERFORMANS

3.1. PERFORMANSA GENEL BAKIŞ.....	86
3.1.1. Performans.....	86
3.1.2. Performans Boyutları.....	86
3.1.2.1. Görev Performansı.....	88
3.1.2.2. Çevresel Performans.....	89
3.1.3. Etkinlik ve Verimlilik.....	89
3.2. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	90
3.2.1. Yetenekler.....	92
3.2.1.1. Duygusal Zeka.....	92
3.2.1.2. Genel Zihinsel Yetenekler.....	94
3.2.2. Motivasyon.....	95
3.3. PERFORMANS DEĞERLEME	97
3.3.1. Performans Değerlemenin Amaçları.....	98
3.3.2. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	100
3.3.3. Değerleyicilerin Belirlenmesi.....	101
3.3.4. Performans Değerleme Yöntemleri.....	103
3.3.4.1. Grafik Yöntemi.....	104
3.3.4.2. Kritik Olay Yöntemi.....	106
3.3.4.3. Basit Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemleri.....	107
3.3.4.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	107
3.3.4.5. Kontrol Listesi Yöntemi.....	108
3.3.4.6. Hedeflere Göre Değerlendirme.....	109
3.3.4.7. 360 Derece Değerlendirme.....	109
3.3.5. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar.....	110
3.3.5.1. Algısal Hatalar.....	110
3.3.5.2. Önyargı.....	112
3.3.5.3. Gerçek Performansı Değerlendirmeme.....	112

4. Bölüm

DOĞRUDAN PAZARLAMADA DUYGUSAL ZEKA, MOTİVASYON, PERFORMANS

4.1. DOĞRUDAN PAZARLAMAYA GENEL BAKIŞ.....	114
4.2. DUYGUSAL ZEKA, MOTİVASYON, PERFORMANS.....	116

5. Bölüm

DOĞRUDAN PAZARLAMA ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL ZEKA, PERFORMANS ALGISI, MOTİVASYON İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	120
5.1.1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi.....	120
5.1.2. Araştırmanın Amacı.....	122
5.1.3. Araştırmanın Önemi.....	122
5.1.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	124
5.1.5. Örnek Seçimi ve Sınırlılıklar.....	127
5.1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler.....	128
5.2. VERİLERİN ANALİZİ.....	130
5.3. BULGULAR.....	133
5.3.1. Güvenilirlik Analizleri.....	133
5.3.1.1. Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	133
5.3.1.2. Performans Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	134
5.3.1.3. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	134
5.3.2. Normallik Testleri.....	135
5.3.2.1. Duygusal Zeka Verileri Normallik Testi.....	135
5.3.2.2. Performans Algısı Verileri Normallik Testi.....	135
5.3.2.3. Motivasyon Verileri Normallik Testi.....	135
5.3.3. Faktör Analizleri.....	136
5.3.3.1. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Analizleri.....	136
5.3.3.2. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizleri.....	139

5.3.4. Gruplara İlişkin Frekans ve Yüzde Analizleri.....	142
5.3.4.1. Örneklem Frekans ve Yüzdeleri.....	142
5.3.4.2. Cinsiyet Frekans ve Yüzdeleri.....	142
5.3.4.3. Yaş Frekans ve Yüzdeleri.....	143
5.3.4.4. Medeni Durum Frekans ve Yüzdeleri.....	143
5.3.4.5. Öğrenim Durumu Frekans ve Yüzdeleri.....	144
5.3.4.6. Kıdem Frekans ve Yüzdeleri.....	144
5.3.5. Ölçek Verilerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	145
5.3.5.1. Duygusal Zeka Verileri.....	145
5.3.5.2. Performans Algısı Verileri.....	147
5.3.5.3. Motivasyon Verileri.....	148
5.3.6. Gruplar Arası Karşılaştırmalar.....	150
5.3.6.1. Duygusal Zeka, Performans Algısı, ve Motivasyonun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması: t-testi.....	150
5.3.6.2. Duygusal Zeka, Performans Algısı, ve Motivasyonun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması: t-testi.....	154
5.3.6.3. Duygusal Zeka, Performans Algısı, ve Motivasyonun Yaşa Göre Karşılaştırılması: t-testi.....	157
5.3.6.4. Duygusal Zeka, Performans Algısı, ve Motivasyonun Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması: Tek Yönlü Anova.....	161
5.3.6.5. Duygusal Zeka, Performans Algısı, ve Motivasyonun İşyerindeki Kıdeme Göre Karşılaştırılması: Tek Yönlü Anova.....	166
5.3.7. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizleri.....	171
5.3.7.1. Duygusal Zeka Boyutları-Performans Algısı Korelasyon Analizleri.....	172
5.3.7.2. Duygusal Zeka Boyutları-Motivasyon Boyutları Korelasyon Analizleri.....	173
5.3.7.3. Performans Algısı-Motivasyon Boyutları Korelasyon Analizleri....	174
SONUÇLAR.....	175
KAYNAKLAR.....	180
EKLER.....	198

GİRİŞ

Bu çalışmada, insan kaynaklarının performansı, ve bunun üzerinde etkili olan duygusal zeka ve motivasyon, ayrıntılı biçimde anlatılmaktadır. Bilişsel zekadan duygusal zekaya, öne çıkan zeka teorileri anlatılmaktadır. Motivasyon teorileri ve iş motivasyonu üzerinde etkili olan unsurlar ayrı ayrı başlıklar altında aktarılmaktadır. İş performansı, performans değerlendirme yöntemleri ve değerlemede yapılan hatalar hakkında öz bilgiler sunulmaktadır. Performans, duygusal zeka ve motivasyon ilişkileri üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, duygusal zeka yeteneklerinin daha gerekli olduğu bir iş kolu olarak değerlendirilen doğrudan pazarlama çalışanları arasında yapılmıştır.

İşletmelerin en önemli kaynaklarından birisi insan kaynaklarıdır. İşletmenin başarısı, iş gücünün başarısına önemli oranda bağlıdır. İş gücünün başarısı, birçok unsurun etkisi altındadır. Bu unsurların en önemlilerinden birisi motivasyondur. Daha yüksek motivasyon düzeyi, daha iyi performans sonuçlarının alınmasını sağlar. Performans, amaçlara ulaşmak için harcanan çabadır; bireyin bu çabayı kendi isteği ile göstermesi ise motivasyondur. Bir amaca ulaşmak isteyen bireyin bu amaca ulaşma derecesi, amaca ulaşma isteğinden etkilenmektedir.

Motivasyon performansı etkilediğine göre, motivasyonu nelerin etkilediği konusu da önem taşımaktadır. İş görenin motivasyonu üzerinde, psikolojik değişkenler, fizyolojik değişkenler, finansal değişkenler, ve örgütsel değişkenlerin etkisi bulunur. İş gören bazen beslenme, barınma gibi fizyolojik ihtiyaçları doğrultusunda motive olur. Bazen de iş görenin psikolojik değişkenleri onun motive olmasını sağlar. Başarılı olma güdüsü ya da çevresiyle iletişim halinde bulunma ihtiyacı insanı motive eden etkenler arasındadır. Bazen, belirli amaçları doğrultusunda motive olan iş gören, bazı durumlarda kendisine adil davranılmadığını algılayıp motivasyonunu kaybeder. Bunların dışında, örgütün sunduğu çeşitli ödüller iş göreni motive etmek amacıyla kullanılmaktadır. Örneğin, daha iyi çalışma koşulları, terfi imkanları, ya da takdir edilme gibi unsurlar, iş görenin daha iyi motive olmasını sağlamaktadır.

İş görenin motivasyon düzeyi, onun duygusal zeka düzeyinden etkilenmektedir. Duygusal zeka “kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlayabilme, ve bunun sayesinde duyguları ve davranışları yönlendirebilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Duyguları anlama, duyguları ifade etme, empati, duyguları yönlendirme, iletişim, ve motivasyon, duygusal zekayı oluşturan yeteneklerdir. Duygusal zeka bir davranış biçimi değil, bir yetenektir. Daha yüksek duygusal zeka yeteneklerine sahip bir iş gören, hem kendisini hem de başkalarını motive etmek konusunda daha başarılıdır. Kendisi için iyi bir ruh hali yaratmak ve bunu sürdürmek; ve çevresindeki kişileri nelerin harekete geçireceğini sezerek bunları kullanmak, duygusal zeka yetenekleridir.

Performans üzerinde duygusal zekanın etkisi, sadece motivasyonu artırmak suretiyle ortaya çıkmaz. Bunun yanında, duygusal zekası yüksek iş görenler, daha etkili kişiler arası ilişkiler kurmak suretiyle çevrelerinde kabul görürler. Güven kazanmak ve iş yerinde destek bulmak, iş başarısını ve performansı olumlu yönde etkilemektedir.

İş görenin iş yerinde ulaştığı performans sonuçları iki türdür. Bunlar; görev performansı ve çevresel performanstır. Görev performansı, doğrudan işin icra edilmesine ilişkin performanstır. Örneğin, üretimin miktarı ya da kalitesi, işe ilişkin mesleki bilgi ve becerinin kullanılması gibi konular görev performansı ile ilgilidir. Çevresel performans ise, iş görenin iş yerinde sergilediği sosyal ilişkilere ilişkin performanstır. Örneğin, iş arkadaşlarından ya da yöneticilerden destek ve yardım görmek, iş yerinde yararlı kişiler arası ilişkiler kurmak gibi sosyal becerilere ilişkin performans çevresel performansla ilgilidir.

Performans üzerinde etkisi bulunan yetenek türü yalnızca duygusal zeka yeteneği değildir. İlaveten, kişinin genel zihinsel yetenekleri performansını önemli ölçüde belirlemektedir. Duygusal zeka hakkında yapılan bazı araştırmalarda duygusal zeka ve bilişsel zeka (ya da genel zihinsel yetenekler) karşılaştırılmış ve hangisinin performans üzerinde daha etkili olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Duygusal zekanın bilişsel zekaya göre daha yeni bir kavram olması ve popülerlik kazanması gibi sebeplerden dolayı, bilişsel zekanın sınırlı etkisi ve duygusal zekanın büyük etkisi anlatılmaktadır. Bu yöndeki çalışmaların hatası, duygusal zekanın bilişsel zekaya alternatif olmadığını gözden kaçırmalarıdır. Duygusal zeka, bilişsel zekaya alternatif olarak ortaya atılan bir kavram değildir. Duygusal zeka ve bilişsel zeka, birbirlerini tamamlayan yeteneklerdir.

Başarı üzerinde bilişsel zekanın %10-20 gibi bir etkisi bulunuyorsa, geri kalan %80-90 duygusal zekanın etkisi değildir. Her konuyu etkileyen birçok değişken bulunduğu gibi, başarıyı ya da performansı da etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Bizim araştırmamızda bilişsel zeka ve duygusal zekanın, birbirine alternatif iki zeka türü olduğu değil, birbirini destekleyen zekalar olduğu öne sürülmektedir.

Bilişsel zeka ve duygusal zeka, farklı alanlarda ve farklı işlerde, farklı bileşimlerle gerekli olmaktadır. Örneğin, bir doğrudan pazarlama personeli açısından bilişsel zekaya ihtiyaç vardır; ancak duygusal zekaya daha fazla ihtiyaç vardır. Çünkü doğrudan pazarlama, müşterilerle ya da potansiyel müşterilerle bireysel etkileşim kurulmasını gerektirir. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlama, onlara uygun biçimde hitap etme, onları ikna etme, onları bir ürünü satın almak ya da bir sözleşmeyi yenilemek üzere motive etme gibi beceriler, duygusal zeka yetenekleri gerektirmektedir. Buna karşın, herhangi bir kişisel etkileşim içermeyen bir mesleği icra eden iş görenler açısından, duygusal zeka yeteneklerine daha az ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada, çağrı merkezi çalışanlarının duygusal zeka düzeyleri, motivasyon düzeyleri, ve performans algısı ölçülmüş ve aralarındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Duygusal zeka düzeyleri; Salovey&Mayer duygusal zeka teorisini temel alan Wong&Law tarafından geliştirilen WLEIS kullanılarak ölçülmüştür. Kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma, ve duyguları düzenleme olmak üzere duygusal zekanın dört ayrı boyutu, ve ilaveten genel duygusal zeka düzeyi ölçülmüştür.

Motivasyon ise içsel ve dışsal motivasyon unsurları şeklindeki sınıflandırma temel alınarak içsel motivasyon, sosyal motivasyon, ve örgütsel motivasyon olmak üzere üç boyutta ölçülmüştür. Bu ana boyutlar da; başarı-sorumluluk, otonomi, önem, yardımsever arkadaşlık, yardımsever yöneticilik, çalışma koşulları, terfi fırsatları, ücret adaleti, ve sosyal güvenlik olmak üzere dokuz alt unsura ayrılmıştır. İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon ayırımı literatürde farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bunlardan birincisine göre; içsel motivasyon bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır, dışsal motivasyon ise bireyin dışındaki unsurlardan kaynaklanmaktadır. İkinci tanımlamaya göre ise; içsel motivasyon işin kendisinden kaynaklanmaktadır, dışsal motivasyon ise işle bağlantılı olan ancak doğrudan işe

ilişkin olmayan sosyal ve örgütsel unsurlardan kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada, yukarıdaki ikinci tanımlamaya göre Mottaz tarafından geliştirilen motivasyon ölçeği kullanılmıştır.

Bu araştırmada performans değil, performans algısı ölçülmüştür. Çünkü motivasyon üzerinde etkisi bulunan unsurlardan birisinin performans algısı olduğu düşünülmektedir. Motivasyon, performansı etkilerken, iş görenin kendi performansı hakkındaki algısı da, onun motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır. Motivasyon teorilerinde üzerinde önemle durulan konulardan birisi, bireyin performansı hakkında kendisine geri bildirim sağlanmasıdır. Olumlu geribildirim motive edici bir unsur olduğu, motivasyon teorilerinde ifade edilmektedir. Kendi performansı hakkında iyi bir algıya sahip olan iş görenin motivasyonu, bu algıdan olumlu etkilenir. Performans algısını ölçmek için, Kirkman&Rosen tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Tüm ölçekler, katılımcıların kendilerince doldurulan beşli Likert tipi ölçektir ve analizler SPSS programı (Statistical Package for Social Sciences - Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) kullanılarak yapılmıştır.

1. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

1.1. ZEKA KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Zeka kavramı hakkındaki düşünceler psikoloji biliminin henüz bugünkü biçimini almasından çok daha öncesine uzanmaktadır. Antik çağlarda düşünürler beden ve ruh kavramlarından bahsetmişlerdir. Platon, Aristoteles, Epicouros gibi düşünürler antik çağlarda ruh, zihin, duygu, beden ilişkisine değinmişlerdir.

Platon (M.Ö. 426-348) ruhu zihin, duygu, ve iştah olmak üzere üç kısımda incelemiştir. Epicouros (M.Ö. 341-270) ruhun bedene bağlı olduğunu ileri sürmüş, zihni yetilerin çocukluktan yetişkinliğe geçerken gelişmesini, ihtiyarlıkta zihni yetilerin azalmasını bu savına bağlamıştır¹.

19.yy'da Auguste Comte, Hyppeolyte Taine, Francis Galton, ve Alfred Binet zeka üzerine çalışmalar yapmışlardır. Galton ilk defa zekayı ölçmeye çalışmıştır. Galton'un bu çalışmaları duyumların ölçülmesi üzerine dayanmaktaydı. Binet'in çalışmaları da çoğunlukla zekanın ölçülmesi konusuna odaklanmıştır. Binet, zeka ölçümünde duyum ölçümü yerine, zihinsel becerilerin ölçülmesi yeniliğini başlatmıştır².

20.yy'da Charles Edward Spearman, Edward Lee Thorndike, Joy Paul Guilford, Louis Leon Thurstone, Jean Piaget, ve Raymond Bernard Cattell zeka üzerine teoriler geliştirmişlerdir. Spearman genel zeka teorisini ortaya atmış ve Thorndike, Guilford, ve Thurstone bu teoriye karşı çıkarak genel bir zeka yerine birden çok zeka faktörlerinden bahsetmişlerdir³.

Daha yakın zamanlarda Robert J. Sternberg⁴ ve Howard Gardner⁵ zeka üzerine farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. 20.yy sonlarında zeka ile başarı ilişkisi üzerine yapılmış olan bir takım çalışmaların bulgularında bilişsel zekanın her zaman tek başına başarı getirmediği konusuna odaklanılmış, duygusal zeka ve sosyal zeka kavramları geliştirilmiştir. Mayer&Salovey⁶, Goleman⁷, Cooper&Sawaf⁸, ve Bar-

¹ Toker 1968:4-7

² Toker 1968.

³ Toker 1968.

⁴ Sternberg 1982.

⁵ Gardner 1993.

⁶ Salovey&Mayer 1990.

⁷ Goleman 2003.

On⁹ zekanın duygusal boyutuna dikkat çeken önemli çalışmalar yapmışlardır. Ortaya atılan teorilerle birlikte duygusal zeka ölçümleri için de testler geliştirilmiştir.

1.1.1. Zeka'dan Duygusal Zeka'ya Tanımlar

Geçmişten bugüne zeka hakkında bir çok tanımlama yapılmıştır. Ancak zeka hakkında ortak bir tanım bulunmamaktadır. Zeka kavramı soyut bir kavramdır ve genel bir tanımlama yapılamamakla birlikte tanımların ortak noktası zekanın bir tür yetenek ya da yetenekler olduğudur. Zeka tanımlarının odaklandığı esaslar algılama, öğrenme, düşünebilme, uyum sağlama, rasyonel davranma gibi yeteneklerdir. Zeka, bireyin zihinsel süreçlerini ilgilendiren içsel bir kavram olduğu gibi aynı zamanda sosyal boyutu da bulunan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Bir takım zeka tanımları zekanın bilişsel ve algısal boyutunu vurgularken bir takım zeka tanımları zekanın uyum sağlama ya da çevreyle etkileşim gibi sosyal boyutunu vurgulamaktadır.

Zekanın farklı boyutlarının bulunduğunu Özgüven şu şekilde anlatmıştır: “Psikologlardan bazıları, ferdin muhitine intibakına ehemmiyet verirler ve ferdin kendisini muhitine adapte edişi ile zeka arasında büyük bir münasebet bulunduğunu ifade ederler. Bu görüşte olan psikologlar zekayı ferdin yeni durumlara, yeni problemlere karşı intibak edebilme kabiliyeti olarak tarif ederler. Bazı psikologların görüşüne göre ise zeka, öğrenebilme kabiliyetidir. Zekayı mücerret(soyut) düşünebilme kabiliyeti olarak tarif eden psikologlar da vardır”¹⁰.

Alfred Binet, Lewis M. Terman, Henry E. Garrett, Clifford T. Morgan, John D. Mayer, Steven Stein ve Howard Book tarafından yapılmış olan zeka tanımları algılama, öğrenme, soyut düşünme gibi yetenekler üzerine odaklanmaktadır.

Auguste Comte ve Jean Piaget, zekaya, uyum sağlama açısından bakmıştır.

Robert Sternberg, Charles Morris ve Albert Maisto ise zekayı tanımlarken öğrenme ve soyut düşünme yeteneklerine, uyum sağlama yeteneğini de dahil etmişlerdir.

Stein ve Book gerçek başarıyı, “her ne olursa olsun bireyin kendisi için belirlediği kişisel ya da profesyonel hedeflere ulaşması” şeklinde ifade etmişler ve zekayı şu şekilde tanımlamışlardır: “IQ bireyin entelektüel, analitik, mantıksal ve rasyonel becerilerinin tümüdür. Sözselsel, uzaysal ve matematik becerileri kapsar. Yeni bilgileri ne hızla öğrendiğimizi, ödev ve egzersizlere ne hızla odaklanabildiğimizi,

⁸ Cooper&Sawaf 1997.

⁹ Beceren 2012.

¹⁰ Özgüven 1961:1.

objektif bilgiyi hafızamızda ne kadar tutabildiğimizi, sayıları beceriyle kullanıp kullanamadığımızı, soyut düşünme ve analitik problem çözme yeteneğimizi ölçer”¹¹.

Binet’e göre “zeka iyi akıl yürütme, iyi hüküm verme ve kendi kendini eleştirme kapasitesidir”. Thorndike’e göre ise “zeka gerçek ya da olgular açısından iyi tepkilerde bulunabilme yeteneğidir”. Terman, bireyin soyut düşünebildiği ölçüde zeki olduğunu belirtmiştir. Garrett “anlamayı ve sembolleri kullanmayı gerektiren, problemlerin çözümünde ihtiyaç duyulan yetenekleri kapsar” şeklinde bir zeka tanımı yapmıştır¹².

Morgan’a göre “zeka zihinsel becerilerin tümüdür”¹³. Mayer ve arkadaşlarına göre “zeka nesneler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ayırt edebilme, birbirleriyle ve bütünle ilişkilerini değerlendirebilme, ve soyut akıl yürütme yeteneğidir”¹⁴. Dekart’ın tanımına göre zeka doğruyu yanlıştan ayırt edebilme yeteneğidir. Wechsler ise zekayı “bireyin amaca dönük davranma, rasyonel düşünme, ve çevresiyle etkin biçimde baş edebilme yeteneklerinin toplamı” olarak tanımlamıştır¹⁵.

Auguste Comte’a göre “zeka, canlıların davranışlarını duruma göre ayarlamalarıdır”¹⁶. Piaget’in tanımına göre ise “zeka, çevre ile uyuma, düşünce ile aksiyonun örgütlenmesi ve yeni baştan organize edilmesi gibi uyumlu davranışlardır”¹⁷.

Morris ve Maisto çalışmalarında zekayı “öğrenme ve uyum sağlama davranışlarını ihtiva eden yetenek ya da yetenekler” olarak tarif etmektedirler¹⁸.

Sternberg’e göre zeka şu dört yetenekten oluşmaktadır:

1. Yaşantılardan öğrenme ve yararlanma yeteneği,
2. Soyut düşünme ya da akıl yürütme yeteneği,
3. Değişen ve belirsiz dünyanın durumlarına uyum sağlayabilme yeteneği,
4. Kişinin işlerini süratle gerçekleştirmesi için kendini güdüleme yeteneği¹⁹.

Robert Sternberg ve meslektaşlarının bulgusuna göre, psikoloji ile ilgili çalışmaları olmayan kişiler genellikle zekanın pratik problem çözme yeteneği, sözel yetenek, ve sosyal yeterlik karışımı olduğunu düşünmektedirler. Sternberg ve

¹¹ Stein ve Book 2003:26-28.

¹² Toker,1968:64-66.

¹³ Morgan’dan Akt:Titrek 2007:6.

¹⁴ Mayer’dan Akt:Aslan 2013:5.

¹⁵ Salovey&Mayer 1990:186.

¹⁶ Toker 1968:14.

¹⁷ Şimşek 2015:37.

¹⁸ Morris, Maisto 2005:295.

¹⁹ Atkinson vd.’den Akt:Titrek 2007:7.

meslektaşları zeka alanında uzmanlaşmış psikologların zeka hakkındaki görüşlerini sorduklarında, uzmanlar genelde sözel ve problem çözme yeteneklerine katılmışlar, ancak zekanın sosyal yeterlik içerdiğine katılmamışlardır. Bunun yerine, uzmanlar pratik zekanın tüm zekanın önemli bir bileşeni olduğunu söylemişlerdir²⁰.

Sternberg ve meslektaşlarının, psikoloji bilimi ile ilgisi olmayan kişiler ve zeka konusunda uzmanlaşmış psikologlar arasında uyguladıkları araştırmanın sonuçları bir tablo biçiminde özetlenerek Tablo 1.1 olarak aşağıda verilmiştir.

Tablo1.1.Uzmanlara ve meslekten olmayan kişilere göre zekanın özellikleri.²¹

Meslekten Olmayan	Uzman
<i>Pratik sorun çözme yeteneği:</i> mantıklı düşünme, fikirler arasında bağlantı kurabilme, bir sorunu tüm yönlerden görebilme, başkalarının fikirlerine cevap verme, durumları değerlendirme, bilgiyi doğru açıklama, iyi kararlar verme, iyi fikirler bulma, imaları fark etme, sorunlarla etkin biçimde başa çıkma.	<i>Problem çözme yeteneği:</i> İyi kararlar verme, objektif olma, sorun çözmede iyi olma, sorunun merkezini bulma, iyi sezgiler, doğruyu takdir etme, davranışın sonuçlarını dikkate alma, sorunlara itina ile yaklaşma.
<i>Sözel yetenek:</i> Akıcı konuşma, belirli bir alanda bilgi sahibi olma, çok çalışma, çok okuma, zorlanmadan yazma, iyi kelime bilgisine sahip olma, yenilikler deneme.	<i>Sözel zeka:</i> İyi bir kelime bilgisine sahip olma, anlayarak okuma, bir sorunun tüm yanlarını görme, hızlı öğrenme, derin düşünme, yaratıcılık, birçok konuda konuşabilme, çok okuma, fikirler arası bağlantıları görebilme.
<i>Sosyal yeterlik:</i> Başkalarını olduğu gibi kabul etme, randevuya zamanında gitme, düşünerek konuşma ve davranma, ön yargıdan kaçınma, kendine ve diğerlerine dürüst olma.	<i>Pratik zeka:</i> Durumları değerlendirme, hedefe en iyi yoldan ulaşma, etrafının farkında olma, kendi amaçlarını gerçekleştirmek üzere bilgiyi kullanma.

Çağdaş zeka teorileri arasında önemli bir yer tutan çoklu zeka teorisinde Howard Gardner zekayı “belirli enformasyon biçimlerinin çeşitli yollarla işlenmesini sağlayan biyopsikolojik bir potansiyel²²” olarak tanımlamaktadır. Gardner, çoklu zeka teorisinde birbirinden bağımsız yedi zeka türünden bahsetmiş, daha sonra bu sayıyı sekize çıkarmıştır. Bu zeka türlerini mantık-matematik, dil, uzaysal, müzikal, beden-kinestetik, kişiler arası, içe dönük, ve doğaya ilişkin zeka olarak sıralayan

²⁰ Sternberg ve Sternberg vd.’den Akt:Morris, Maisto 2005:295.

²¹Wagner&Sternberg’den Akt: Morris, Maisto 2005:296.

²² Gardner 2004b:49.

Gardner'a göre sekiz sayısı kesin bir sayı değildir ve insanların sahip oldukları zeka alanlarının sayısı daha fazla olabilir. Gardner'ın saydığı kişiler arası zeka ve içe dönük zeka, duygusal zekaya temel teşkil etmiştir.

Duygusal zekanın ilk tanımını yapan Peter Salovey ve arkadaşlarının tanımı şu şekildedir: “duyguyla muhakeme etme kabiliyeti, duygunun farkına varmak, onu düşünceye dahil etmek, onu anlamak ve yönetmek”. Salovey ve Mayer'in duygusal zeka modeli şu yeteneklerden oluşmaktadır: duyguları tanıma ve ifade etme, duyguları düzenleme, duyguları kullanma²³.

Daniel Goleman tarafından yapılan tanıma göre ise duygusal zeka, kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisine gönderme yapar. Akademik zekadan, yani IQ ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tamamlayan yetenekleri tanımlar²⁴.

Bugün hem zihinsel yeteneklere hem de duygusal ve sosyal yeteneklere bağlanan zeka tanımları yapılmaktadır. Ancak tanımlar üzerinde kesin bir ortak nokta bulunmamaktadır.

1.1.2. Bilişsel Zeka ve Duygusal Zeka İlişkisi

Yüzyıldan uzun zamandır psikoloji alanında zeka üzerine tartışmalar devam etmektedir. Yapılan bu tartışmalar zekanın tek yönü olan bir yetenek mi olduğu, yoksa birden çok yönü olan yeteneklerden mi oluştuğu konusu üzerinde durmuştur²⁵.

Comte, zeka ile içgüdüyü bağlantılı kavramlar olarak değerlendirmiştir. Taine, kişilerin yaptıklarına bakarak onların zihin durumları hakkında bilgi sahibi olunabileceğini düşünmüştür. Galton, zekanın kalıtımsal olduğunu öne sürmüş ve zeki insanların zeka gerektiren her alanda başarılı olabileceğini savunmuştur. Bu görüşüyle Galton genel bir zekanın varlığına değinmiştir²⁶.

Duygusal zeka ve sosyal zeka teorileri başarıya giden yoldaki duygusal ve sosyal yetenekleri ele alan teorilerdir. Duygusal zeka kavramı ilk defa Salovey ve Mayer tarafından ortaya atılmıştır. Ancak, duygusal zeka kavramı ortaya atılmadan çok uzun zaman önce, zekanın zihinsel yeteneklerle sınırlı olmadığına dair bir çok

²³ Beceren 2012:146.

²⁴ Goleman 2011:393.

²⁵ Lubinski'den Akt: Morris, Maisto 2005:295.

²⁶ Toker 1968.

görüş bulunmaktaydı. Yapılan çalışmalarda, 1980’li yıllardan itibaren popüler hale gelen duygusal zeka kavramından bahsedilmektedir. Oysa ki, zekanın sosyal boyutu, çevreye uyum sağlama boyutu ve iletişim boyutu çok daha eskilere kadar uzanmaktadır. 19. yy.’da Comte, zeka ile içgüdünün bağlantısından bahsetmiştir. Thorndike 1909 yılında çok faktör zeka teorisinde soyut zeka ve sosyal zeka kavramlarından bahsetmiştir. Thorndike, soyut zekayı matematik gibi soyut düşünebilme yeteneği biçiminde ifade ederken, sosyal zekayı çevreye uyum sağlama ve iletişim yeteneği biçiminde ifade etmekteydi. Guilford, zeka teorisinde bireylerin birbirleriyle ilişkilerinden ortaya çıkan durumlar olarak tanımladığı sosyal zekadan bahsetmiştir ve bunu zekanın davranışsal muhtevası olarak adlandırmıştır. Thurstone zekanın birbirinden bağımsız yedi yetenekten oluştuğunu ifade etmiştir. Uzaysal yetenek, algılama hızı, sayısal yetenek, sözel ifade, hafıza, akıcı konuşma, ve akıl yürütme olarak sıralanan bu yedi yetenek türünden oluşan teori, daha sonra Gardner tarafından geliştirilen çoklu zeka teorisine yol açmıştır²⁷. Gardner, çoklu zeka teorisinde birbirinden bağımsız sekiz zeka türünden bahsetmiş ve bunları mantık-matematik, dil, uzaysal, müzikal, beden-kinestetik, kişiler arası, içe dönük, ve doğaya ilişkin yetenek olarak sıralamıştır²⁸.

Çoklu zeka teorisinde anlatılan kişiler arası yetenek ve içe dönük yetenek, duygusal zekanın temelinde bulunan yetenekleri ifade etmektedir. Çoklu zeka teorisinde kişiler arası yetenek olarak adlandırılan yetenek türü, kişiler arası sosyal ilişkiler ve iletişim becerileri gibi duygusal zekaya ilişkin yetenekleri ifade etmektedir. Çoklu zeka teorisinin içe dönük yetenek türü ise duygusal zekanın boyutlarından birisi olan, kişinin kendi duygularını anlaması gibi yetenekleri ifade etmektedir.

Duygusal zeka, bir kavram olarak 20. yy’ın sonunda ortaya atılmış olmasına rağmen, içerik olarak çok eskilere dayanmaktadır. Zekayı, bilişsel zeka (IQ) ve duygusal zeka (EI/EQ) biçiminde iki parçalı olarak düşünmek mümkündür. IQ ve EI kavramları birbirinin alternatifi olarak algılanmamalıdır. Bu kavramlar, ayrı ayrı tek başlarına zekanın tümü hakkında bilgi vermemektedir. IQ, zekanın soyut düşünebilme ve algılama kısmı ile ilgili olurken, EI ise zekanın sosyal boyutu, iletişim becerisi boyutu, ve uyum boyutu hakkında bilgi vermektedir.

²⁷ Toker 1968.

²⁸ Gardner 2013.

Goleman’a göre, duygusal zeka IQ’ya bir alternatif değil, ancak bir ilavedir. Bilişsel zeka ve duygusal zeka birbirlerinden tamamen ayrılması mümkün olmayan kompleks kabiliyetlerdir²⁹.

Bilişsel zeka ve duygusal zeka arasındaki ilişki hakkında yanlış bilinen önemli bazı noktalar vardır. Duygusal zeka kavramı popüler olduktan sonra bilişsel zekanın çok düşük bir öneminin bulunduğu, duygusal zekanın ise çok büyük bir öneme sahip olduğu yönünde iddialar yayılmaya başladı. Bu konuda Goleman’ın Duygusal Zeka adlı kitabındaki ifadeleri şu şekildedir: “Ne yazık ki bu kitapla ilgili yanlış yorumlar bazı mitler doğurdu ve bunları hemen silip atmak istiyorum. Bunlardan bir tanesi, şu tuhaf ama sık tekrarlanan –Başarının %80’i EQ’ya bağlıdır- safsatası. Bu saçma sapan bir iddiadır. Bu yanlış yorum, mesleki başarının %20’sinin IQ’ya bağlı olduğunu öne süren verilerden kaynaklanmaktadır. O tahmin, başarının büyük bir kısmının neye bağlı olduğunu belirtmediğinden, geriye kalanı açıklamak için başka etkenler aramamız gerekir. Ancak bu, duygusal zekanın başarıdaki etkenlerin geri kalanını temsil ettiği anlamına gelmez: bu etkenler kesinlikle, duygusal zekanın yanı sıra –ailemizin zenginlik ve eğitim düzeyinden mizaca, kör talihe ve benzerlerine kadar- çok çeşitli güçleri de içerir. Yanlış yorumlamanın aşırı şekli ise duygusal zekanın takip edilen her işte IQ’dan daha önemli olduğu efsanesidir. Duygusal zeka, aklın başarıyla nispeten ilgisiz olduğu; örneğin duygusal özdenetim ve empatinin bilişsel yeteneklerden daha fazla göze çarpabileceği soyut alanlarda IQ’nun önüne geçmektedir”³⁰.

Stein ve Book da duygusal zekanın her türlü sorunu giderebilen bir deva gibi algılanmasının yanlış olduğunu belirtmişlerdir. “IQ olmadan duygusal zekanın sizin için yapabileceklerini anlayamaz, becerilerini geliştiremezsiniz. IQ gerekli bir ölçüt olup, duygusal zekayı desteklemektedir. EQ, bilişsel zeka anlamında kişinin eksikliklerini tamamlayacak bir çare değildir”³¹.

Duygusal zeka ve bilişsel zekanın birbirlerini tamamlayan yetiler olduğu konusunda Arslan’ın aktardığına göre; “Lam ve Kirby, Mayer, Salovey, ve Caruso’nun ölçeğini kullanarak yaptıkları çalışmalarında duygusal zekanın genel zekaya etki ettiğini ve bilişsel zeka performansını etkilediğini tespit etmişlerdir”³².

²⁹ Konrad ve Hendl 2001:54.

³⁰ Goleman 2016:12-13.

³¹ Stein ve Book 2003:43.

³² Kam&Kirby’den Akt.; Aslan 2013:41.

Duygusal zeka kavramı bilişsel zekanın yerini alan bir kavram konumunda değildir. Duygusal zeka bilişsel zekayı tamamlayan ve güçlendiren bir yetidir. Duygusal zeka ve bilişsel zeka farklı alanlarda başarı elde etmek için gerekli olan yeteneklerdir. Bilişsel zekanın başarı için gerekli olduğu bir alanda yeterli IQ'ya sahip bireyler arasında öne geçmek için, bireylerin duygusal zekası rol oynamaktadır.

1.1.3. Algı Kavramı

Zekanın temelinde algılama yatmaktadır. Bu nedenle, zeka teorilerinden önce algı kavramından bahsetmek faydalı olacaktır.

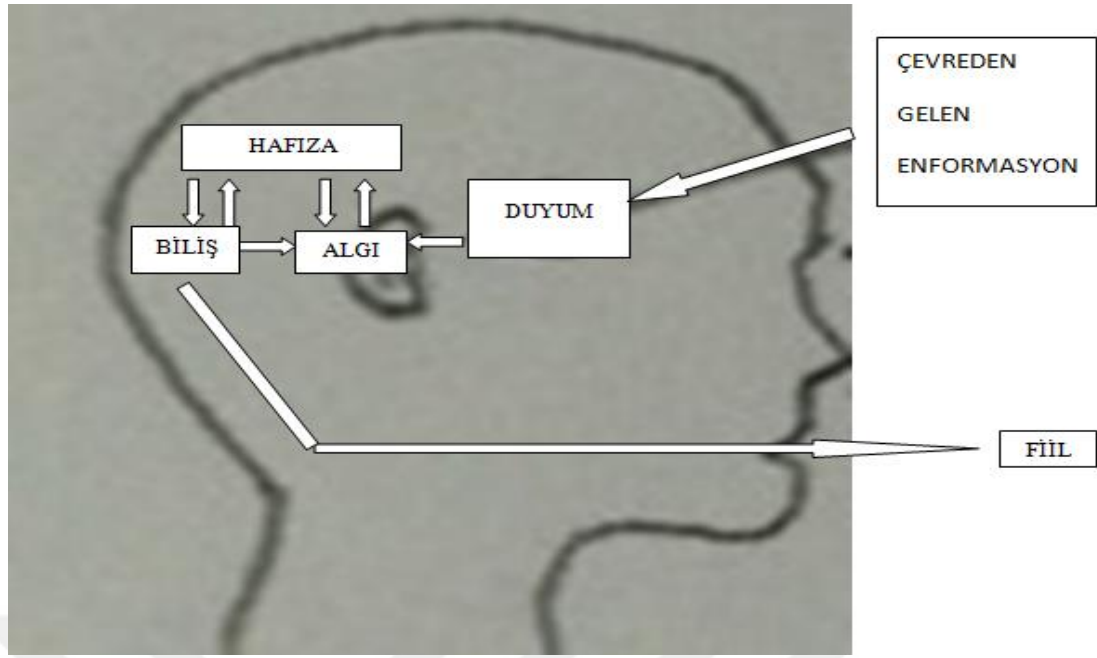
Zeka kavramını bir algılama yeteneği olarak tanımlayan bir çok görüş bulunmaktadır. Zekayı soyut düşünme, anlama, öğrenme ya da çevreye uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlayan bütün görüşlerin temelinde algılama bulunmaktadır. Bireyin, algı olmadan düşünmesi, öğrenmesi, ya da algılamadığı bir çevreye uyum sağlaması beklenemez.

İnsanın dış dünyadaki nesnelerle ilişki kurması, bunlar hakkında bir takım yargılarda bulunması, bu nesnelere ilişkin belli bir davranış ortaya koyması, bu nesneleri algılaması ile başlar. Dış dünyamızdaki soyut/somut nesnelere ilişkin olarak aldığımız duyumsal enformasyon, algılamadır³³.

Algı, bir organizmanın çevreye verdiği tepki, ya da çevreyi idrak etme (farkında olma) çabasıdır. McBurney ve arkadaşlarına göre, psikoloji bilimi henüz tam oturmuş olmadığı için algı hakkında da ortak ve açık bir tanım bulunmamaktadır. Yazarlar, aşağıdaki Şekil 1.1'in, algıyı tanımlayan genel eğilimi anlattığını, ancak bu tanımın bazı esaslı yanlışlarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu yanlışlardan birisi, algının diğer psikolojik süreçlerden bağımsız bir süreç gibi gösterilmesidir. Oysa, algı diğer tüm psikolojik süreçlerden etkilenmektedir³⁴.

³³ İnceoğlu 2011:86.

³⁴ McBurney vd. 1984:5.



Şekil 1.1. Algıyı tanımlayan genel eğilim.

İnceoğlu’da benzer bir yaklaşımla, algılamanın özde biyolojik bir süreç olmakla birlikte, psikolojik süreçlerin etkisinin bulunduğunu ifade etmiştir. Algılama, farklı duyu organlarımız aracılığıyla gerçekleşir. Bazen belli bir sürecin gerçekleşmesi için birden fazla duyu organı bir arada işlevsel olmak durumundadır. Kişi, içinde yer aldığı dış çevreye ilişkin izlenimlerinin önemli bir kesitini görme yoluyla oluşturur. Görme duyusu, insanın çevresini algılama ve anlamlandırmasında, dolayısıyla çevresiyle ilişki kurmasında önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin neyi nasıl göreceği ve algılayacağı, hangi görüntüleri algılayıp hangilerini algılayamayacağı, duysal olarak algıladığı görüntülere ne tür anlamlar ve değerler yükleyeceği, büyük ölçüde onun bilgi birikimi ve yaşam deneyim alanıyla ilgilidir³⁵.

1.1.4. Duygu Kavramı

Duygu kavramını tanımlamak için sayısız ve birbirinden çok farklı ifadeler kullanılmıştır. Farklı alanlarda birbirinden çok uzak anlamlarla tanımlanmış olan duygu kavramını, duygusal zeka ile ilişkili olarak en basit biçimde ifade eden tanıma göre duygu “bireyi, algıladığı herhangi bir duruma tepki vermeye hazırlayan psikolojik ya da zihinsel süreçtir”.

³⁵ İnceoğlu 2011: 98.

Evrensel boyutta varlığından bahsedebileceğimiz temel duygular sevgi, zevk, öfke, üzüntü, korku, utanç, şaşkınlık, ve iğrenmedir. Bu duyguların tarifleri Goleman'ın duygusal zeka çalışmasında şu şekilde aktarılmaktadır³⁶:

Sevgi; kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, muhabbet.

Zevk; mutluluk, coşku, rahatlama, sevinç, eğlenme, heyecan, hoşnutluk.

Öfke; hiddet, hakaret, tükenme, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık, nefret.

Üzüntü; acı, keder, neşesizlik, kasvet, yalnızlık, can sıkıntısı.

Korku; kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, şüphe, huzursuzluk, çekinme.

Utanç; mahcubiyet, küçük düşme.

Şaşkınlık; şok, hayret, afallama, merak.

İğrenme; hor görme, aşağılama, tiksime, itici bulma, hoşlanmama.

Duygular, yakın bir kavram olan ruh hali(mod) kavramından şu yönleriyle ayrılabilir: duygular daha kısa sürelidir ve daha yoğundur³⁷. İlaveten, duygu ve his kavramları da birbirinden farklılık içermektedir. Aslan'ın Damasio'dan aktardığına göre, duygu bir değişiklikler kümesidir, his ise bu değişikliklerin algılanmasıdır³⁸. Duygu ve his sözcükleri Türkçe'de aynı anlamda da kullanılmaktadır.

Her duygu beden üzerinde farklı fiziksel tepkiler biçiminde ortaya çıkmaktadır. Duyguların beden üzerinde ortaya çıkardığı fiziksel tepkiler şu şekildedir³⁹:

Sevgi, korku ya da öfkede görülen “savaş ya da kaç” durumunun fizyolojik karşıtıdır. Gevşeme tepkisi denen parasempatik model, işbirliğini kolaylaştıran, genel bir huzur ve tatmin hali yaratan bedenin her yerine yayılmış tepkileri kapsar.

Mutluluk ile oluşan başlıca biyolojik değişiklikler arasında, beyin merkezinde olumsuz duyguları engelleyip bir enerji artışına yol açarak kaygı verici düşünceleri durduran bir etkinlik yer alır. Bu, bedene genel bir dinlenme sağlar, ayrıca kişiyi elindeki işi yapmaya, çeşitli hedeflere doğru ilerlemeye hazır ve istekli hale getirir.

Üzüntünün esas işlevi, yakın birinin ölümü veya büyük bir hayal kırıklığı gibi önemli kayıplara uyum sağlamaya yardımcı olmaktır. Üzüntü enerjiyi azaltır, derinleşip depresyona yaklaştıkça da metabolizmayı yavaşlatıp hayatta zevk alınan şeylerden uzaklaşmaya yol açar. Bu içe dönüklük, kaybın veya kırılmanın yasını

³⁶ Goleman 2003:361.

³⁷ Salovey&Mayer 1990:186.

³⁸ Damasio'dan Akt.; Aslan 2013:9.

³⁹ Goleman 2003:21.

tutup sonuçlarını değerlendirmeyi, sonra da artan enerjiyle birlikte yeni başlangıçlar planlamayı sağlar.

Öfke hissedildiği zaman, kan akışı bir silahı tutmayı ya da düşmana vurmayı kolaylaştırıcı şekilde ellere yönelir; kalp atışı hızlanır, adrenalin gibi hormonların salgılanmasıyla birlikte çevikçe hareket etmeye yetecek güçte enerji meydana gelir.

Korku hissedildiği zaman, kan kaçmayı kolaylaştırmak için bacaklar gibi büyük kaslara yönelir ve sanki yüzdeki kan çekilir, bu da kanın donduğu hissini verir. Bu arada saklanmanın daha iyi bir alternatif olup olmadığının anlaşılması için beden bir anlık donar. Beynin duygusal merkezlerindeki devreler onu alarma geçirip harekete hazırlamak üzere hormon salgılamasını başlatır. Dikkat, nasıl tepki verilmesi gerektiğini değerlendirmek için yaklaşan tehlikeye odaklanır.

Şaşkınlık ile kalkan kaşlar, görüş alanının büyüüp retinaya daha fazla ışık girmesini sağlar. Bu, beklenmedik durum hakkında daha fazla bilgi edinip çevrede neler olup bittiğini anlayarak en uygun hareketin yapılmasına olanak verir.

Tiksinme tüm dünyada aynı şekilde ifade edilir ve aynı mesajı gönderir: bir şeyin kendisi ya da fikri tat veya koku olarak iğrenç gelmektedir. Tiksintinin yüz ifadesi olarak üst dudağı yana doğru kıvrıp burnu hafifçe kırıştırmak, kötü kokuya karşı burun deliklerini kapama veya zehirli yiyeceği tükürmeye yönelik ilk çabadır.

1.2. ERKEN DÖNEM ZEKA TEORİLERİ

Zeka teorileri zaman içerisinde gelişim göstermiş ve çeşitli zeka teorileri ortaya çıkmıştır.

Erken dönemde Binet, Spearman, Thorndike, Guilford, Thurstone, Piaget, ve Cattell'in teorileri büyük öneme sahip zeka teorileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Spearman, teorisinde genel bir zekadan bahsetmiştir. Ancak daha sonra Thorndike, Guilford, ve Thurstone zekanın birbirinden bağımsız faktörleri bulunduğunu savunmuşlardır⁴⁰.

Erken dönem zeka teorilerinin üzerinde durdukları noktalar genellikle algılama yeteneği ve soyut düşünme yeteneği gibi bilişsel beceriler ve çevreye uyum sağlama yeteneği gibi sosyal becerilerdir.

⁴⁰ Toker, 1968.

1.2.1. Binet Zeka Teorisi

Alfred Binet zeka ölçümü üzerine çok önemli çalışmalar yapmıştır. Binet'in zeka ölçümü çalışmaları 1895 yılından sonra değişiklik göstermiştir. 1895 yılında "Bireysel Psikoloji" adlı bir makale yazarak zeka ölçümü için kullanılan yöntemin yanlış olduğunu öne sürmüştür. Binet'in teoreminden önce bireylerin zekalarını ölçmek amacıyla bireylerin duyum keskinliği ve tepki hızı gibi nitelikleri ölçülmekteydi. Binet, zekanın duyum keskinliği ve tepki hızı gibi unsurlarla ilgili olmadığını, zihinsel yetenekler gerektiren karmaşık sorunların çözümü ile zekanın anlaşılabilirliğini iddia etmiştir. Binet zekada 6 özellik görmüş ve bu özellikleri şöyle sıralamıştır:

- a) Anlamak
- b) Hüküm vermek
- c) Akıl yürütmek
- d) Düşünceye belirli bir yön vermek ve bunu devam ettirmek
- e) Düşüncüyü, arzu edilen bir gayenin gerçekleşmesine intibak ettirmek
- f) Kendi kendini eleştirmek(kendi yanlışlarını bulup düzeltmek)⁴¹.

Binet, zekayı ölçmek amacıyla çok sayıda sorudan oluşan bir test hazırlamış ve bireylerin doğru cevaplandığı soru sayısına oranlı bir zekaya sahip olduklarını öne sürmüştür. Binet'e göre zeka çocukluktan yetişkinliğe doğru yaşa bağlı olarak artar ve yetişkinlikte belirli bir seviyeye gelir.

1.2.2. Spearman İki Faktör Zeka Teorisi

20. yy başlarında teorisini ortaya atan Charles Spearman'a göre zeka tamamen tüm davranışlara yayılan bir tür zihinsel enerjidir. Spearman, bir insanın bir alanda başarılı olması halinde başka alanlarda da başarılı olacağına dikkat çekmektedir. Zeki birey hızlı anlar, sağlıklı kararlar verir, ilginç konuşmalar yapar, ve çeşitli durumlarda zekice davranmaya eğilimlidir⁴².

Spearman 1904 yılında ortaya attığı genel zeka kavramını geliştirerek 1927 yılında "İnsanın Yetenekleri" adlı kitabını yayımlamış ve "İki Faktör Teorisi"ni

⁴¹ Toker 1968:23.

⁴² Morris ve Maisto 2005:296

ortaya koymuştur⁴³. İki faktör teorisine göre, her türlü zihin etkinliğinde rol oynayan genel bir zihni enerji mevcuttur. Spearman bu genel faktöre “g” adını vermiştir. Genel faktör yanında farklı zihni yetenekleri ifade eden özel faktörler bulunmaktadır. Spearman bu özel faktörleri de “s” olarak adlandırmıştır. Yani “g” ortak bir zeka faktörüdür ve her türlü zihinsel yeteneğin temelinde bulunan genel bir yetenektir. Bu genel yeteneğe ek olarak birbirinden farklı alanlarda başarılar sağlayan bir çok özel faktör (s) bulunmaktadır. Örneğin müzik alanında yeteneğe sahip bir birey hem “g” faktörüne sahiptir, hem de müzik yeteneğine –“s” faktörüne- sahiptir. Resim alanında yeteneğe sahip bir birey hem “g” faktörüne sahiptir, hem de şekillerin ayrıntılarını resimlemesini sağlayan “s” faktörüne sahiptir.

1.2.3. Thorndike Çok Faktör Zeka Teorisi

Thorndike 1909 yılında bir makale yazmış ve genel bir zekadan söz edilemeyeceğini, zekanın birbirinden ayrı ve bağımsız faktörlerden meydana geldiğini öne sürmüştür. Thorndike zekayı soyut zeka, sosyal zeka, ve mekanik zeka olmak üzere üçe ayırmıştır. Ona göre soyut zeka sayı ve kelime cinsinden sembolleri, mekanik zeka ise çeşitli araç-gereç ve makineleri anlama ve kullanma yeteneğidir. Sosyal zeka ise insanları anlama ve onlarla başarılı ilişkiler kurabilme yeteneği olarak tanımlanabilir⁴⁴:

- a) Soyut zeka: Sembol kullanarak düşünme yeteneğidir. Mesela matematiksel ilişkileri kurma buna örnek verilebilir.
- b) Mekanik (somut) zeka: Araç-gereç ve makineleri yapma ve kullanma yeteneğidir.
- c) Sosyal zeka: Toplumsal çevreye uyum sağlama ve insanlarla iyi ilişkiler kurma yeteneğidir.

Thorndike’in sosyal zeka kavramı, bugünkü sosyal zekaya temel teşkil etmektedir.

Thorndike ayrıca zekanın, işin zorluk derecesi anlamına gelen seviye, kapsam yönünden farklı işleri yapabilme anlamına gelen genişlik, ve işin çabuk bitirilmesi anlamına gelen hız gibi üç yönünün bulunduğunu ve bunların bir arada olmasıyla zekanın tanımlanabileceğini belirtmiştir⁴⁵.

⁴³ Toker 1968:33.

⁴⁴ Toker 1968:41.

⁴⁵ Demirel vd.’den Akt; Aslan 2013: 10.

1.2.4. Guilford Zeka Teorisi

Guilford'un, zihnin yapısı adını verdiği teorinin esasları şöyledir⁴⁶:

- Zihin birbirinden bağımsız faktörlerden meydana gelir.
- Birey her zihni etkinlik alanında aynı ölçüde yeteneğe sahip olmayabilir. Belli bir işte üstün başarı sağlayan bir kimse diğer bir işte aynı ölçüde başarılı olmayabilir.
- Her zihni etkinliğin muhteva, işlem, ve ürün olmak üzere üç yönü vardır. Zihni faktörlerden her biri belli bir muhtevayı belli bir işlemden sonra belli bir ürün haline getiren zihin yeteneğidir.

Dört çeşit muhteva vardır:

Figürel muhteva, duyu organları ile algılanan somut materyallerdir.

Sembolik muhteva, alfabe veya sayı sistemi gibi genel sistemler içinde organize edilen harf, rakam ve diğer geleneksel işaretleri içine alır.

Anlamsal muhteva, kelimelerle ifade edilen kavram ve fikirleri kapsar.

Davranışsal muhteva ise “sosyal zeka” olarak adlandırılan ve bireylerin birbirleri ile ilişkilerinden ortaya çıkan durumları temsil eder⁴⁷.

Zihni işlemler beş kategoride incelenebilir: Biliş; muhtevanın tanınması, bilinmesi veya anlaşılması işlemidir. Bellek; tanınan veya bilinen muhtevanın saklanması işlemidir. Alışılmamış düşünme; farklı yönlerden düşünme, yenilik ve değişiklik arama, bilinen veya hatırlanan olgulardan yeni bilgiler çıkarma işlemidir. Alışılmalı düşünme; alışılmış kalıplar içinde düşünme, doğru cevabı, en iyi cevabı veya geleneksel cevabı bulma işlemidir. Değerlendirme; bilinen, hatırlanan veya düşünme yoluyla yaratılanların iyiliği, doğruluğu, uygunluğu veya yeterliği hakkında hüküm verme işlemidir⁴⁸.

Guilford'un zekaya ilişkin çok faktörlü kuramı, günümüzdeki sosyal ve içsel zekaların temelini oluşturacak görüşleri içermektedir⁴⁹.

⁴⁶ Toker 1968:45.

⁴⁷ Toker 1968:45.

⁴⁸ Toker 1968:45.

⁴⁹ Shepard vd.'den Akt; Bümen 2002:3.

1.2.5. Thurstone Zeka Teorisi

Thurstone zekanın yedi zihinsel yetenekten oluştuğunu savunmuş ve bu yedi yeteneği şöyle saymıştır: uzaysal yetenek, algılama hızı, sayısal yetenek, sözel ifade, hafıza, akıcı konuşma, ve akıl yürütme(mantıklı düşünme). Thurstone, Spearman'ın aksine bu yeteneklerin birbirinden bağımsız olduğunu savunmuştur. Yani söz konusu yedi yetenekten birisinde iyi olan bir bireyin diğer bir yeteneğinin az olması mümkündür. Bu yedi temel yetenek genel zekayı oluşturmaktadır⁵⁰.

Zekayı oluştıran yedi yetenek türü şunlardır:

- a. Sayısal yetenek: sayısal işlemleri doğru ve çabuk yapabilme yeteneği.
- b. Sözel ifade: kelimeler arasındaki ilişkileri görebilme yeteneği.
- c. Yersel yetenek: bir cismin uzaydaki çeşitli durumlarını göz önünde canlandırabilme yeteneği.
- d. Kelime akıcılığı: belli bir süre içinde mümkün olduğu kadar çok kelime söyleyebilme yeteneği.
- e. Akıl yürütme: bir kural veya ilkeyi bulabilme yeteneği.
- f. Anlamsız belleme: mümkün olduğu kadar çabuk belleme yeteneği.
- g. Algısal yetenek: çeşitli şekiller arasındaki ince farkları algılayabilme yeteneği⁵¹.

1.2.6. Piaget Zeka Teorisi

Jean Piaget zekayı bir uyum süreci olarak görmektedir. Piaget'in zeka teorisine göre bireylerin zihinleri çevreyle etkileşim yaşadıkça değişmektedir. Bireyler ilk defa karşılaştıkları bir durum karşısında bu yeni durumu anlamak için davranış sergilerler. Bireyler, yeni durumlara uyum sağlamak üzere zihinlerinde önceden mevcut bulunan bilgileri kullanırlar. Eski bilgilere yeni bilgilerin eklenmesi sonucu bireyin zihninde değişim meydana gelir ve birey çevreye uyum sağlamaya çalışır. Piaget'in yaptığı tanımda zekanın zihinsel bir yetenek olma özelliği bulunmamaktadır. Zihinsel faaliyetlerden biyolojik faaliyet gibi bahseden Piaget'e göre insanın zihin sistemi de sindirim sistemi gibi çalışmaktadır. Piaget'e göre, besin

⁵⁰ Morris ve Maisto 2005:296.

⁵¹ Toker 1968:56-58.

maddelerinin organizmayı değiştirdiği gibi algılanan bilgiler de bilişsel fonksiyonları değiştirir ve geliştirir. Böylece, yeni ve bilinmeyen durumlarla karşılaşan birey, eski tecrübelerinden faydalanarak daha etkili kararlar verir, karşılaştığı problemleri daha kolay cmler⁵².

1.2.7. Cattell Zeka Teorisi

Thurstone'un aksine Cattell zihinsel yeteneklerin iki ana kümede toplandığını belirtmiştir. Cattell'in "kristalleşmiş zeka" olarak adlandırdığı ilk küme akıl yürütme, sözel ve sayısal beceriler gibi yetenekleri ihtiva etmektedir. Cattell kristalleşmiş yeteneklerin tecrübeden, özellikle okul eğitiminden büyük oranda etkilendiğini iddia etmiştir. İkinci yetenek kümesi Cattell'in akıcı zeka olarak adlandırdığı uzaysal ve görsel betimleme, görsel detayları fark edebilme yeteneği, ve ezbere dayalı hafızadan oluşmaktadır. Eğitim ve diğer tecrübelerin akıcı zeka üzerinde ck az etkili olduğu dřnlmektedir⁵³.

Cattell, akıcı zekanın genetik yapıdan oluştuğunu, objeler arasındaki ilişkileri görebilme gibi kültüre bağımlı olmayan görevlerdeki başarıları tanımladığını; kristalize zekanın ise kişinin yaşamı boyunca kazandığı bilgi ve becerilerinin sonucu oluşan zeka olduğunu ifade etmiřtir⁵⁴.

1.3. CAğDAş ZEKA TEORİLERİ

1.3.1. Sternberg l Zeka Teorisi

Sternberg'in l Zeka Teorisi, zekanın üç temel tipi olduğunu öne sürmektedir. Analitik zeka; yeni şeyler öğrenme, yeni bilgiler edinme, problem czme, ve bir görevi etkin biçimde yerine getirebilme yeteneği gibi bir ck zeka teorisinde vurgulanan zihinsel işlemlere değinmektedir. Yaratıcı zeka; yenilikler ortaya cıkarma, bilgiyi alışılmadık biçimde kullanma, yeni bakış açısı getirme gibi yeteneklerdir. Pratik zeka; problemlere iyi ve pratik czmler bulabilme yeteneęidir⁵⁵.

⁵² Selçuk'dan Akt.; Bümen 2002:3.

⁵³ Beauducel vd.'den Akt; Morris ve Maisto 2005:296.

⁵⁴ Erçetin'den Akt.;Aslan 2013:7.

⁵⁵ Morris ve Maisto 2005:297.

Sternberg, pratik yetenekleri, yaratıcı yetenekleri, ve analitik yetenekleri birleştirip üç aşamalı unsur olarak Başarılı Zeka Modeli'ni tanımlamıştır.

- a) Analitik yetenek: Kişinin hem kendi fikirlerini hem de başkalarının fikirlerini değerlendirebilme yeteneğidir.
- b) Yaratıcı yetenek: Orijinal ve yüksek kalitede bir veya birden fazla büyük fikri üretebilme yeteneğidir.
- c) Pratik yetenek: İnsanları, fikrin önemli olduğuna inandırma ve fikri uygulanabilir kılma yeteneğidir⁵⁶.

Sternberg, iş yerindeki başarıda pratik yeteneğin en az IQ kadar belirleyici olduğunu ileri sürmüştür. Ancak Sternberg, düşük IQ'lu kişilerin pratik yetenekleri ne olursa olsun, yüksek düzeyli çalışmalarda başarılı olmayabileceklerini belirtmiştir⁵⁷.

1.3.2. Gardner Çoklu Zeka Teorisi

Howard Gardner Çoklu Zeka adlı kitabında zekayı “insan biyolojisi ve psikolojisinden kaynaklanan, bilgi işlemeye dayalı bir kapasite” olarak tanımlamaktadır⁵⁸.

Gardner, Thurstone gibi, zekanın birbirinden bağımsız yeteneklerden oluştuğunu öne sürmektedir. Gardner zeka türlerinin sayısını sekiz olarak saymıştır. Bunlar: mantık-matematik, dil, uzaysal, müzikal, beden-kinestetik, kişiler arası, içe dönük, ve doğaya ilişkin zekadır⁵⁹.

Gardner çoklu zeka teorisinde sekiz bağımsız zeka türü tanımlamıştır ancak çoklu zeka teorisine göre zeka türlerinin sayısı sekizle sınırlı kalmak zorunda değildir. Teori ilk ortaya atıldığı zaman yedi farklı zeka türü tanımlanmış, daha sonraki çalışmaları sonucunda Gardner, zeka türlerinin sayısını şimdilik sekiz olarak saymıştır. Devam eden çalışmalar sonucu bu sayının artmasının söz konusu olabileceğini belirten Gardner, 2006 yılında yayımlanan Multiple Intelligences adlı kitabında varoluşsal zeka adlı yeni bir zeka türü ile ilgili araştırmaların bitmemiş olduğunu ve bu nedenle bu zeka türünden 8,5. zeka türü olarak bahsettiğini

⁵⁶ Sternberg'den Akt: Aslan 2013:17.

⁵⁷ Sternberg'den Akt: Aslan 2013:18.

⁵⁸ Gardner 2013:17.

⁵⁹ Morris ve Maisto 2005:297.

yazmıştır⁶⁰. Gardner, neden bu türlerden yetenek değil de zeka olarak bahsettiği konusunda şöyle bir açıklama yapmaktadır: ”Eğer bu kapasitelere zeka değil de yetenek deseydim ve teorinin adı da Çoklu Yetenek Teorisi olsaydı, insanlar esner ve hemen kabul ederlerdi. Oysa ben onları sarsmak ve düşündürmek istiyorum. Bu kapasitelere zeka demekle, birden fazla olduklarını (zekanın tekil olmadığını) ve şimdiye kadar düşünmediğimiz bazı şeylerin zeka olabileceğini vurgulamaktayız”. Çoklu zeka anlayışına göre tüm zekalar eşit değerdedir ve içlerinden biri ya da birkaçı diğerlerinden daha önemli değildir⁶¹. Bütün normal bireyler bu becerilere bir ölçüde sahiptir, ama kişiler becerilerin derecesi ve oluşturdıkları bileşimin niteliği açısından farklılaşır⁶². Gardner’a göre “kişileri testlerle ölçülebilecek tek bir problem çözme yetisinden ziyade, yeteneklerin bir toplamı olarak ele almak önem kazanır. Bir kişi herhangi bir zekada üstün yetenekli olmasa da, belli bir beceri bileşimi veya karışımından ötürü bir yaşam alanında göz doldurabilir. Başarılı bir kemancı olmak bedensel-kinestetik ustalığın yanı sıra izleyiciyle ilişki kurmaya ve menajer seçmeye dönük sosyal beceriler de gerektirir. İçsel zeka istemesi de mümkündür. Dans, değişen derecelerde bedensel-kinestetik, müzikal, kişiler arası, ve uzamsal zeka gerektirir”⁶³.

Çoklu zeka kuramı, tüm insanların tek bir zeka türüne sahip olmadığını, çok sayıda zeka türünün hepsinin, tüm insanlarda farklı bileşimlerde bulunduğunu söylemektedir. Örneğin bazılarında mantık-matematik zekası, doğa zekası ve içsel zeka yüksek olurken sosyal zeka, dil zekası ve bedensel-kinestetik zeka orta derecede bulunup müzik zekası ve uzamsal zeka nispeten daha az derecede bulunabilir. Ya da bazılarında dil zekası ve uzamsal zeka yüksek olurken diğer zeka türleri düşük seviyede bulunabilir. Bu bileşimler insanlar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarır. Bazılarında zeka türlerinin hiç biri belirgin seviyede yüksek olmamasına rağmen, her zeka türü toplamda başarı sağlayacak bileşimle bir araya gelebilir.

Çoklu zeka teorisi ortaya atıldığında teorinin kapsamında bulunan yedi zeka türü – *dil zekası, mantık-matematik zekası, müzik zekası, görsel (uzamsal) zeka, bedensel-kinestetik zeka, kişiler arası (sosyal) zeka, içsel zeka*- ve daha sonradan eklenen sekizinci zeka türü –*doğa zekası*- aşağıda açıklanmaktadır:

⁶⁰ Gardner 2013:30-33.

⁶¹ Bümen 2002:7.

⁶² Gardner 2013:16.

⁶³ Gardner 2013:35.

1.3.2.1.Dil Zekası

Sözcükler zekası ya da bir dilin temel işlemlerini açıkça kullanabilme yeteneğidir⁶⁴. Gardner’a göre “yabancı dilleri kolayca öğrenebilen bir kişinin zekası, ya da karmaşık fikirleri düzgün ve ustaca kaleme alınmış düzyazıyla anlatmayı başaran usta bir yazarın zekası”, ya da sorduğu ustalıkla sorularla ve yürüttüğü tartışmalarla yararlı enformasyon toplayan sohbetçi kişinin zekası dil zekasına örnektir⁶⁵. Dil zekasına sahip kişilerin yetenekleri arasında; etkili ve akıcı biçimde konuşabilmek, istenen mesajı doğru biçimde iletebilmek, düşünceleri açıklayabilmek, yazılı veya sözlü anlatımlar kullanarak bireylerin davranışlarını yönlendirebilmek gibi yetenekler bulunmaktadır.

Dilsel zekası yüksek olan kişiler;

- Konuştukları dile hakimdirler,
- Argümanları zekicedir,
- İkna kabiliyetleri yüksektir,
- İnsanlarla kolay ve güçlü iletişim kurarlar⁶⁶.

1.3.2.2.Mantık-Matematik Zekası

Mantıksal-matematiksel muhakeme, dil becerileriyle birlikte IQ testlerinin temelini oluşturur. Bu zeka formu geleneksel psikologlar tarafından enine boyuna araştırılmıştır ve “ham zekanın” veya tüm alanlarla çakıştığı varsayılan problem çözme yeteneğinin prototipidir⁶⁷.

Mantıksal-matematiksel zeka, matematiksel hesap yapma, problem çözme, mantıklı düşünme, tümevarım ve tümdengelimci bir mantık sürdürme, benzerlik ilişkileri belirleme becerileri içerir⁶⁸.

Kavramları tanıma, sayılar ve geometrik şekiller gibi soyut sembollerle çalışma, akıl yürütme, bilimsel düşünme, problem çözme, ilişki kurma, ve farklı bağlantıları kurgulayabilme kapasitesi gerektirmektedir⁶⁹.

⁶⁴ Bümen 2002:9.

⁶⁵ Gardner 2004:51.

⁶⁶ Beceren 2012:68.

⁶⁷ Gardner 2013:24.

⁶⁸ Titrek 2007:34.

⁶⁹ Şimşek 2015:66.

Akıl yürütme becerileri çok geniş alanlara uygulanabilir: Fen bilimlerinde, sosyal çalışmalarda, edebiyatta ve diğer alanlarda (okuma ve yaratma, yabancı dil öğrenme, model inşa etme, internet kullanma ve müzik notalarını öğrenme gibi) kullanılır⁷⁰. Lazear'a göre bu zeka sadece sayılarla ilgili değildir. İçindeki mantık bölümü çoğunlukla gözden kaçmaktadır, oysa önemi çok büyüktür. Özündeki kapasiteler şunlardır⁷¹:

- a) Soyut yapıları tanıma.
- b) Tümevarım yoluyla akıl yürütme: Bu kapasite, parçalardan bütüne gitme sürecinde kullanılan mantıktır.
- c) Tümdengelim yoluyla akıl yürütme: Bütünden parçalara gitme mantığı ile hareket edilir.
- d) Bağlantı ve ilişkileri ayırt etme: Bu kapasite günlük yaşamda bireyleri bombardımana tutan verileri, sıralama ve sınıflama davranışlarını içerir. Bu zekası gelişkin bireyler kendisi için anlamlı ve önemli şeyleri seçer, diğerlerini eler.
- e) Karmaşık hesaplamalar yapma: Bu kapasite yıllardır en çok zeka temsilcisi olarak kabul edilmekte olmaktadır. Buna rağmen, sadece okulda öğrenilen sayı ilişkileri ve matematik işlemlerini değil, bunları günlük hayatta kullanabilme becerisini de içerir.
- f) Bilimsel yöntemi kullanma: Gözleme, yargılama, tartma, karar verme ve uygulama vardır. Günlük yaşamda bir problemle karşılaşıldığında bu yöntem kullanılır. Önce problemle ilgili tüm olaylar gözlenir, sonra problemle en çok hangi olayın ilgili olduğu belirlenir. Daha sonra da bir karar verilip uygulanır.

Mantıksal matematiksel zekası yüksek olan kişiler;

- Neden-sonuç ilişkisi içinde düşünürler,
- Kavramlarla uğraşırlar,
- Rasyonel bir bakış açıları vardır⁷².

⁷⁰ Bümen 2002:11.

⁷¹ Lazear'den Akt:Bümen 2002:11.

⁷² Beceren 2012:68.

1.3.2.3.Müzik Zekası

Gardner müzik zekasının, müziği algılama ve üretme kolaylığı gibi bir çok bakımdan dil zekasını andırdığını ifade etmiştir⁷³.

Müzikal becerinin beyindeki yeri dilde olduğu gibi açıkça belirlenemese de, bu bölgeler sağ yarım kürede bulunur⁷⁴. Müzikal zekanın alt türleri, melodinin ve harmoninin fark edilmesi, ritim duyarlılığı, tını ve ton değişikliklerini fark etme yeteneği, ve müzik yapıtlarının yapısını kavrama kapasitesidir⁷⁵. Müzikal zekası yüksek kişiler duygularını kolaylıkla melodiye aktarabilmektedirler⁷⁶. Duyguların aktarılmasında, algılama ve sunmada ritmi bir araç gibi kullanma yeteneği, yani müziğe ve melodiye karşı duyarlı olma yeteneğidir. Tonal ve ritmik kavramları tanımayı ve kullanmayı gerektirir. Sesleri ve müzik formlarını algılama, ayırt etme ve ifade etme kabiliyetleri denilebilir. Melodi ve ritm yaratarak, seslere duyarlı olarak, enstrüman kullanarak, müziğin yapısını kavrayarak, notaları, sembolleri, ifadeleri okumayı öğrenerek, melodi yaratarak kendilerini daha rahat ifade edebilirler⁷⁷.

Lazear, müzikal zekayla ilgili olarak önemli bir nüansa dikkat çekmektedir. Ona göre, çevredeki seslerden anlam çıkarma, konuşulan kişinin ses tonundan ruh durumunu kestirme, arabanın motor sesinden problem olduğunu anlama gibi davranışlar da müzikal zeka dendiğinde akla gelmeyen ama onun önemli bir parçası olan yetilerdir⁷⁸.

Müzikal zekası yüksek olan kişilerin;

- İyi bir kulağı vardır,
- Ritim duyguları gelişmiştir,
- Melodi konusunda ustadır,
- Müzik ahengini sezmede oldukça iyidir⁷⁹.

⁷³ Gardner 2004:53.

⁷⁴ Gardner 2013:20.

⁷⁵ Gardner 2004:53.

⁷⁶ Gardner'dan Akt:Aslan 2013:12.

⁷⁷ Şimşek 2015:68.

⁷⁸ Bümen 2002:13.

⁷⁹ Beceren 2012:69.

1.3.2.4.Görsel-Uzamsal Zeka

Bu zeka türü görsel algılarla ve imajla ilgilidir. İmaj, zihnimizde hayal etmek demektir. İmaj sayesinde nesneleri kendimize özgü biçimde algılarız. Aynı somut varlığa bakan bireyler birbirlerinden farklı şeyler görürler. Aynı soyut varlıktan bahsederken de bireyler birbirlerinden farklı görseli hayal ederler. Uzamsal zeka, bireylerin zihinlerinde görüntü oluşturabilme yetenekleridir. Bu görüntü, var olan nesnelerin farklı görülebilmesini veya var olmayan nesnelerin zihinde canlandırılabilmesini kapsamaktadır.

Uzamsal zekası yüksek olan kişiler;

- Görsel detaylarla uğraşmayı severler,
- Resimlerle düşünürler, dolayısıyla resimleri ve çizimleri iyidir,
- Üç boyutu da görebilirler ve fark edebilirler⁸⁰.

Uzamsal zeka görsel düşünme ve şekil özelliklerini şekil ve grafiklerle ifade etme, çizme, boyama ve şekil verme gibi davranışları kapsar⁸¹.

1.3.2.5.Bedensel-Kinestetik Zeka

Bu zeka vücut hareketlerini kontrol etmeyi ve vücut ile zihin arasında bir uyum oluşturmayı sağlar⁸².

Bedensel-kinestetik bilginin problem çözme yolu olarak ele alınması daha az sezgisel gelebilir. Kuşkusuz, bir pantomim dizinini gerçekleştirmek veya tenis topuna vurmak matematik problemi çözmekle aynı şey değildir. Böyle olduğu halde insanın bir duyguyu anlatmak için kendi bedenini kullanma (danstaki gibi), oyun oynama (spordaki gibi) veya yeni bir ürün yaratma (bir icadın tasarlanmasındaki gibi) yeteneği, beden kullanımının bilişsel özelliklerinin kanıtıdır. Tenis topuna vurma gibi bedensel-kinestetik bir problemi çözmek için gereken belli işlemler Tim Gallwey tarafından şöyle özetlenir:“Ayakların nerede ve nasıl hareket ettirileceğini, raketin elin ön tarafına mı yoksa arka tarafına mı alınacağını tahmin etmek için beyin, servis atan oyuncunun raketinden ayrılan topun yaklaşık olarak nerede yere ineceğini ve raketin onu nerede yakalayacağını bir saniyeden az bir sürede

⁸⁰ Beceren 2012:69.

⁸¹ Talu 1999:166.

⁸² Bümen 2002:14.

hesaplamalıdır. Bu hesaba topun başlangıç hızına ek olarak, hızdaki kademeli azalma, rüzgar ve devir hızı etkileri de katılmalıdır. Ardından, yere çarpıp sıçrayan topun raketle temas edeceği noktayı tahmin etmek için bu faktörlerden her biri yeniden hesaplanmalıdır. Aynı anda kas emirleri verilmelidir; bir sefere mahsus değil, sürekli güncellenerek. Son olarak, kaslar işbirliği halinde tepki göstermelidir. Topla doğru noktada temas edilmesi, kişinin kendine paralel ya da çapraz vuruş direktifini verip vermemesine bağlıdır. Hareketin ve rakibin dengesinin yarım saniyelik analizi bitene kadar direktif verilmez. Ortalama bir oyuncunun servisini karşılıyor olsanız bile sadece bir saniyeniz olacaktır. Topa vurabilmek kayda değer bir başarıdır, topu tutarlı ve hatasız bir şekilde geri göndermekse akıl almaz derece büyük bir başarıdır”⁸³.

Bedensel-kinestetik zekası yüksek olan kişilerin:

- Beden kabiliyetleri fazladır,
- El becerileri gelişmiştir,
- Zanaatta başarılı olurlar⁸⁴.

1.3.2.6.Kişilerarası (Sosyal) Zeka

Sosyal zeka insanlar arasındaki farkları –özellikle ruh hali, mizaç, motivasyon, ve niyetlerindeki karşıtlıkları- fark etmeye dönük temel bir kapasite üzerine kurulur. Bu zekanın daha gelişmiş biçimleri yetenekli bir yetişkinin, saklanmış olsalar dahi, başkalarının niyetlerini ve arzularını okumasına imkan verir⁸⁵.

Bu zekayı iyi kullananlar başkalarına empati yoluyla yaklaşır. İnsanlarla iletişim kurma, diğer bireylerin ruh hallerini, duygularını ve niyetlerini anlama, ve davranışlarını yorumlama yeteneğine sahip olanlardır⁸⁶.

Howard Gardner ve meslektaşı Thomas Hatch kişiler arası zekanın parçaları olarak dört ayrı beceri tanımlamışlardır. Bu beceriler aşağıda anlatılmaktadır⁸⁷.

Grupları Organize Edebilme: liderin temel becerisi; kurum içindeki insanları harekete geçirip çabalarının koordinasyonunu içerir. Bu yetenek her türlü örgütlerin başında bulunan kişilerde olması gereken yetenektir.

⁸³ Gardner 2013:21-22.

⁸⁴ Beceren 2012:70.

⁸⁵ Gardner 2013:27.

⁸⁶ Şimşek 2015:69.

⁸⁷ Goleman 2003:153.

Tartışarak Çözüm Bulma: çatışmaları engelleyen ya da alevlenen anlaşmazlıklara çözüm bulan arabulucunun becerisidir. Bu beceriye sahip olanlar anlaşma yaparlar, tartışmalarda hakem olurlar veya arayı bulmakta ustalaşırlar.

Kişisel Bağlantı: empati ve bağlantı kurma yeteneğidir. Kişilerin hislerinin ve ilgi alanlarının farkına varıp uygun tepki vermeyi kolaylaştırır. Bu tür kişiler iyi bir takım oyuncusu, güvenilir bir eş veya iyi bir iş ortağı olurlar.

Sosyal Analiz: insanların hislerini, niyetlerini ve sorunlarını keşfedebilme ve içgörü sahibi olabilme yeteneğidir. Başkasının ne hissettiğini bilmek, kolaylıkla yakınlık ve ahenk kurmaya yol açabilir.

Bir bütün olarak alındığında bu beceriler kişiler arası ilişkilerin sürtüşmesiz yürümesini sağlayan unsurdur ve çekiciliğin, sosyal başarının, hatta karizmanın gerekli unsurlarıdır. Sosyal ilişki zekası yüksek olan kişiler, insanlarla rahat bağlantı kurabilen, onların tepkilerini ve hislerini akıllıca okuyabilen, yönlendirebilen, örgütleyebilen ve her insani faaliyette alevlenebilecek tartışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir. Doğal liderlerdir, dile getirilmeyen ortak fikirleri ifade edebilen ve bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yöneltecek şekilde açıklayabilen insanlardır. Diğerlerinin birlikte olmaktan hoşlandıkları kişilerdir, çünkü duygusal olarak besleyicidirler; insanları iyi ruh haline sokarlar⁸⁸.

Gardner'ın çoklu zeka kuramında bahsettiği sosyal zeka ve içsel zeka, içerik bakımından duygusal zeka teorisine benzemektedir.

Kişiler arası zekası yüksek insanlar;

- Diğer insanları çok kolay anlayabilirler,
- Onlarla kolayca anlaşabilirler,
- Kendilerini başkalarının yerine koyabilirler,
- Diğer insanların ruh hallerini, eğilimlerini, güdülerini, ve dileklerini sezebilirler⁸⁹.

1.3.2.7.İçsel Zeka

İçsel zeka, kişinin kendi duygu yaşantısına, insandaki duygu çeşitliliğine, bu duyguları birbirinden ayırıp tanımlama ve kendi davranışlarını anlayıp yönetmek için onlardan yararlanma kapasitesine erişmenin bir ifadesidir⁹⁰.

⁸⁸ Goleman 2003:154.

⁸⁹ Beceren 2012:70.

⁹⁰Gardner 2013:29.

Kim olduğunu, hangi duyguları neden hissettiğini düşünmek bu zekayla ilgilidir. İçsel zekası yüksek bireyler kendini tanıma, güvenme, hedeflerini belirleme, ve kişisel sorunlarını çözme becerisi gösterirler⁹¹.

Bireylerin “Yalnızken beni hangi etkinlikler dinlendirir?, Sinirlendiğimde bunu nasıl yenerim?, Gerçekten ben kimim?, Kendimi ve hedeflerimi nasıl değerlendiriyorum?, Kişisel gelişimim için ne yapıyorum?” gibi soruları yanıtlaması içsel zeka ile ilgilidir. Bu zekanın özündeki kapasiteler şunlardır⁹²:

- a) Konsantrasyon: Sadece bir konuya veya etkinliğe odaklanma, konsantre olma ve çevredeki diğer etkenlere karşı kapanmayı ifade eder.
- b) Düşünsellik (mindfulness): Günlük hayatta pek çok etkinliğimiz otomatik olarak düşünmeden yaşanır. Bu kapasite ise insanın kendisini durmaya ve düşünmeye sevk etmesini ifade eder.
- c) Üstbiliş (metacognition): Problemler hakkında kendi kendine konuşma, verilen kararları analiz ederek değerlendirme bu yeti içinde düşünülebilir.
- d) Değişik duyguların farkında olma: Günlük yaşamda dikkat etmeden fark edemeyeceğimiz duygu durumu (mood) değişikliklerini hissetmeyi işaret eder. Bireysel tepkilerin ve değişik duyguların farkında olma kapasitesidir.
- e) “Öz”ü tanıma ve değer verme.

İçsel zekası yüksek olan kişiler;

- Duygularını ve davranışlarını tanımlayabilir, bunların nedenlerini bulabilirler,
- Kendilerini çok iyi tanırlar⁹³.

1.3.2.8.Doğa Zekası

Gardner, çoklu zeka kuramını ortaya attıktan sonra kuramda değişiklik yapmak konusunda on sene direndiğini, ancak sonunda bazı insanların yeteneklerini, doğacı zeka adıyla sekizinci zeka türü olarak adlandırdığını anlatmaktadır. Gardner’a göre “Doğacı zekası yüksek kişiler bitki, hayvan, dağ, veya bulutların kendi yaşam alanlarındaki hallerinin nasıl ayırt edileceğinin farkındadırlar. Bu yetenekler sadece görsel değildir, kuş veya balina sesleri işitsel algı da gerektirir. Doğacı zeka tipinde bir türün üyelerinin örneklerini tanımaya yönelik temel bir kapasite vardır”⁹⁴.

⁹¹ Titrek 2007:37.

⁹² Lazear’dan Akt: Bümen 2002:17.

⁹³ Beceren 2012:71.

⁹⁴ Gardner 2013: 31.

Bu zeka türünün, çevredeki doğal dünyayı algılama, beğenme ve anlayabilme ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir. Türleri birbirinden ayırt edebilme, tanıyabilme ve sınıflandırabilme, doğal dünyaya ilişkin bilgileri kavrayabilme bu zeka türünün özellikleri olarak gösterilmektedir⁹⁵.

Doğa zekası doğada önemli ayırmalar yapma –bir bitkiyle bir başkası arasında; bir hayvanla bir başkası arasında; çeşitli bulutlar, kaya oluşumları, gelgitler ve benzeri şeyler arasında ayırım yapabilme- kapasitesini gerektirir⁹⁶.

1.4. DUYGUSAL ZEKA TEORİLERİ

Duygusal zeka, 20. yüzyılın sonlarına doğru popüler olmaya başlamıştır, ancak kökleri 20. yüzyılın başlarına kadar uzanır. Thorndike, 1909 yılında yazdığı makalede zekanın birbirinden bağımsız faktörlerden oluştuğunu öne sürmüştür. İlk defa sosyal zeka kavramını ortaya atan Thorndike, bu kavramı “insanları anlama ve onlarla başarılı ilişkiler kurabilme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Guilford da benzer bir yaklaşımla, zihnin birbirinden bağımsız faktörlerden meydana geldiğini, davranışsal muhtevanın sosyal zeka olarak adlandırılan ve bireylerin birbirleriyle ilişkilerinden ortaya çıkan durumları temsil ettiğini söylemiştir⁹⁷. Thurstone (1938) zekanın yedi zihinsel yetenekten oluştuğunu savunmuş ve bu yedi yeteneği şöyle saymıştır: uzaysal yetenek, algılama hızı, sayısal yetenek, sözel ifade, hafıza, akıcı konuşma, ve mantıklı düşünme. Bu yedi temel yetenek genel zekayı oluşturur⁹⁸.

Thurstone’un zeka teorisine benzer şekilde, birbirinden bağımsız yedi zeka türü sayan Gardner, 20. yüzyılın sonlarına doğru çoklu zeka teorisini ortaya atmıştır. Gardner, daha sonradan sayısını sekize çıkarttığı bu yetenek türlerinden ikisini, kişiler arası zeka(sosyal zeka) ve içsel zeka olarak adlandırmıştır. Çoklu zeka kuramının bu iki zeka türü, duygusal zekanın ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Gardner, içsel zekayı anlatırken kişinin kendi duygularını tanımlaması ve duygularını yönetmesi yeteneklerinden bahsetmiştir⁹⁹. Sosyal zeka yetileri olarak bahsettiği iletişim kurma, empati, duyguları tanımlama gibi yetenekler de duygusal zekanın boyutlarına benzemektedir.

⁹⁵ Başaran 2004:12.

⁹⁶ Gardner 2004:57.

⁹⁷ Toker vd.1968:41,45.

⁹⁸ Morris ve Maisto 2005:296.

⁹⁹ Gardner 2013:29.

Duygusal zeka, yetenek modeli ve karma model olarak iki türde kavramsallaştırılmıştır. Çalışmamızda anlatılan Salovey&Mayer teorisi yetenek modeli, Cooper&Sawaf, Goleman, ve Bar-On teorileri karma modeldir.

Bu modeller Cobb ve Mayer(2000) tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır¹⁰⁰:

Yetenek modeli duygusal zekayı bir yetenekler grubu olarak tanımlar. Karma model, duygusal zeka yeteneğini sosyal beceri, özellik ve davranışlarla harmanlar.

1.4.1. Salovey&Mayer Duygusal Zeka Teorisi

1990 yılında yazdıkları makalelerinde Salovey ve Mayer duygusal zekayı sosyal zekanın bir alt türü olarak belirtip şöyle tanımlamışlardır: “bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma yeteneği, ve bu enformasyonu kişilerin düşünce ve davranışlarını yönlendirmek üzere kullanabilme yeteneğidir”. Duygusal zeka, Gardner’ın kişisel zekalar olarak belirttiği sosyal zekanın bir parçasıdır¹⁰¹.

Salovey ve Mayer duygusal zekayı Gardner’ın kişisel zekalarının bir alt türü olarak açıklamışlardır. Ortaya attıkları duygusal zeka modeli duyguları içermez, bunun yerine, bireyin kendisinin ve başkalarının duygu durumlarını teşhis ederek bunları sorun çözmede ve davranışları düzenlemede kullanmasına odaklanır. Bu duygusal zeka teorisini diğer popüler duygusal zeka teorilerinden ayıran önemli bir özelliği, yetenek temelli olmasıdır.

Duygusal zeka terimini ilk kullanan Salovey ve Mayer, duygusal zekanın şu yeteneklerden oluştuğunu öne sürmüşlerdir: duyguları tanıma ve ifade etme, duyguları düzenleme, duyguları kullanma¹⁰². Salovey ve Mayer duygusal zeka modeli, 1990 yılında yazdıkları makale doğrultusunda aşağıda anlatılmaktadır¹⁰³:

Duyguları tanıma ve ifade etme

Kendi duygularını tanıma; “kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi” demektir. Kendini tanıma –bir duyguyu oluşurken fark edebilme- duygusal zekanın temelidir. Duygularını tanıyan kişiler hayatlarını daha iyi idare edebilirler. Kiminle evleneceğinden hangi işe gireceğine kadar kişisel karar gerektiren konularda ne düşündüklerinden çok daha emindirler¹⁰⁴.

¹⁰⁰ Cobb ve Mayer’den Akt.; Çakar ve Arbak 2004:34.

¹⁰¹ Salovey&Mayer 1990:189.

¹⁰² Shutte vd. 1998:168.

¹⁰³ Salovey&Mayer 1990:191-200.

¹⁰⁴ Goleman 2003: 61,66.

Kendi duygularını ifade edebilme, duygusal zekanın önemli bir parçasıdır. Duyguların ifade edilmesi sözlü ve sözsüz olabilir. Bireyin akıcı ve anlaşılır konuşma yeteneği duyguları ifade etme boyutuyla ilgilidir. Yüz ifadeleri ve mimikler ise duyguların ifade edilmesinde kullanılan sözsüz araçlardır. Duygusal iletişimin büyük bir kısmı sözsüz kanalla yapılmaktadır. Bu ifadeleri etkin kullanabilme yeteneği duygusal zekanın göstergelerinden birisidir.

Başkalarının duygusal reaksiyonlarını anlayabilme becerisi ve empati duygusal zekanın bileşenleri arasındadır. Bireyin sadece kendi duygularını değil, çevresindekilerin duygularını da algılayabilmesi önemlidir. Empati, başkasının duygularını anlayabilme ve kendini onun yerine koyabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Empati, duygusal zeki davranışın esas karakteristiği sayılabilir. Bu beceriler, başkalarının tepkilerini doğru tahmin etmeyi ve uygun karşılık vermeyi sağlar. Diğerlerinin duygusal tepkilerini tahmin edebilen ve empati yapabilen bireyler daha samimi ve zeki görünürken, bu yeteneklere sahip olmayanlar kaba ve ilgisiz görünmektedirler.

Duyguları düzenleme

Duyguları düzenleme yeteneği de duygusal zekanın bir parçasıdır. Duyguların düzenlenmesi boyutu, duygulara yön vermek ve yönetmek olarak ifade edilebilir. Herkes kendisinin ve başkalarının duygularını düzenleyebilir. Ama duygusal zekası yüksek bir birey özellikle bu konuda ustadır ve hedeflere ulaşmak için bu yeteneğini kullanabilir, kendisinin ve başkalarının ruh halini iyileştirip duyguları yöneterek kişiyi motive edebilir. Bu konuda kötü olan bireyler ise hiç istenmeyen sosyal sorunlar yaratabilir.

Kendi duygularını düzenleme; Bireyler, arkadaş seçimleri sayesinde ruh hallerini/duygu durumlarını düzenleyebilirler. Kendisine rakip olarak görmeyeceği bir alanda başarılı olan biriyle arkadaşlık etmek, kişinin iyi hissetmesini sağlarken(örneğin gururlanmak), kendisiyle aynı alanda başarı gösteren biriyle arkadaşlık etmek negatif ruh haline sebep olabilir(örneğin kıskançlık). Bireyler, kendilerini iyi hissettiren pozitif ruh hallerini sürdürmek ve negatif ruh hallerinden kaçınmak için çaba gösterirler.

Başkalarının duygularını düzenleme becerisi duygusal zeka içerisinde yer alan bir yetenektir. Duygusal zekası yüksek birey, başkalarının duygularını doğru teşhis edip empati yaparak onların duygularını yönlendirmek konusunda başarılı olabilir.

Duyguları kullanma

Duygusal açıdan zeki bireyler problem çözme konusunda avantajlı oldukları için duyguları kullanma yeteneği duygusal zeka modeline dahil edilmiştir. Esnek planlama, yaratıcı düşünme, yeniden odaklanma, motivasyon sağlama bu boyuta dahil olan becerilerdir. Duygusal zekası yüksek bireyler, sorunlara alternatif çözümler bulmak konusunda daha yaratıcı ve daha esnektirler. Örneğin, bir kariyerde ne kadar para kazanacaklarını değil, ne kadar mutlu olacaklarını düşünürler.

Esnek planlama; ruh halleri iyi olan bireyler, gelecek için çok sayıda plan yaparlar ve bu sayede gelecekte ortaya çıkabilecek yeni durumlara karşı hazır bulunurlar.

Yaratıcı düşünme; bireyler, iyi ruh hali esnasında sorunları daha kolay ve açık biçimde teşhis edebilirler. Ruh halinin bu özelliği, sorunların çözümünde bireylere yardımcı olmaktadır. Kendilerini mutlu hisseden bireyler, bilgiyi hatırlamada ve konular arasında bağlantı kurmada kolaylık yaşarlar.

Yeniden odaklanma; güçlü duygular ortaya çıktığı zaman, bireyler dikkatlerini bir problemten daha önemli bir probleme yönlendirebilmektedirler.

Duygularla motivasyon; ruh hali, olumsuz bazı durumları, motivasyon sağlamak için kullanmaya yardımcı olabilir.

Bir iş görüşmesine giden adayın zamanında gitmesi ve kıyafetiyle olumlu görüş yaratabilmesi bu yeteneğe örnek olarak verilebilir.

Salovey ve Mayer, geliştirdikleri duygusal zeka teorisinde anlatmış oldukları duygusal zeka boyutlarını yetenekler olarak sunmuşlardır. Bireyin duygularını doğru ifade edebilmesi, dil becerisiyle ve konuşabilme yeteneği ile ilgilidir. Bu yetenek türünün kişiye sağladığı avantajlar, taktiklerin katkısından bağımsızdır. Başkalarının duygusal reaksiyonlarını doğru tahmin edebilme becerisi de yetenek temellidir. Amaçlara doğru ilerlerken duyguların kullanılması, farklı bakış açılarından bakarak yaratıcılığın ön plana çıkarılmasını sağlar. Bu sayede birey, etkili çözümler üretebilir. Duyguların kullanılması da kişinin sahip olduğu yeteneklere bağlıdır. Yetenek temelli bir yaklaşım olan bu modele göre duygusal zeka, davranışlarla sonuca götüren bir taktik değildir, bir yetenektir.

Mayer, kişilerin duygularını birbirlerinden farklı şekillerde ele alıp baş ettiklerini görmüştür¹⁰⁵:

¹⁰⁵ Goleman 2003: 67.

-Özbilinçli: Ruh hallerinin farkında olan bu kişiler, duygusal hayatları hakkında belli bir anlayışa sahiptirler. Duygularının bilincinde olmaları, diğer bazı kişilik özelliklerini destekleyebilir. Özerk, kendi sınırlarından emin, psikolojik açıdan sağlıklıları yerinde ve hayata olumlu gözle bakan insanlardır. Kötü bir ruh haline girdiklerinde, bunu dert edinip kafalarına takmaz ve daha kısa bir sürede kendilerini bu durumdan kurtarırlar. Yani, özbilinçleri duygularını idare etmede kolaylık sağlar.

-Kendini kaptırmış: Genelde duygularına kapılıp giden, bu durumdan kendilerini kurtaramayan, duyguların hükmü altında yaşayan kişilerdir. Değişken, duygularının pek farkında olmayan, bir perspektiften bakmak yerine duyguların içinde kaybolan insanlardır. Sonuçta kendilerini kötü ruh halinden kurtarmak için pek çaba harcamaz ve duygusal yaşamlarını kesinlikle kontrol edemediklerini düşünürler. Çoğu kez duygularının kontrolden çıkıp kendilerine baskı yaptığını hissederler.

-Kabullenmiş: Bu kişiler genelde ne hissettiklerini bilseler de bu durumlarını kabul eder ve değiştirmeyi denemezler. Bu teslimiyetçi kişiler ikiye ayrılır. Genelde kendini iyi hissedip bu durumu değiştirmeye pek az çaba harcayanlar ve bir de ruh hallerinin açıkça farkında oldukları halde, kendilerini arada bir kötü hissettiklerinde, ne olacaksa olsun şeklinde, bunu kabul edip değiştirmek için bir şey yapmadan sızlananlar; yılgınlığa teslim olmuş depresif kişilerde gördüğümüz budur.

1.4.2. Goleman Duygusal Zeka Teorisi

Daniel Goleman 1995 yılında Duygusal Zeka adlı bir kitap yazmış ve bu kitap sayesinde duygusal zeka kavramı büyük bir popülerlik kazanmıştır. Goleman'ın kitabından önce duygusal zeka kavramı, uygulama alanından daha ziyade teorik alanda bilinen bir kavramdı. Bu çok satanlar listesi kitabından sonra duygusal zeka kavramı hemen hemen her yerde bahsedilen ve popüleritesi giderek artan bir kavram haline gelmiştir. Goleman'dan sonra, duygusal zeka konulu bir çok teorik ve uygulama araştırması yapılmıştır. Zaman içerisinde Goleman da kendi modelinde değişiklikler yaparak geliştirdiğini belirtmektedir. Salovey ve Mayer duygusal zeka teorisini temel alan Goleman, İşbaşında Duygusal Zeka adlı çalışmasında, bu teoriyi uyarlayarak yeni bir model ortaya atmıştır. Bu uyarlama, aşağıdaki üç temel duygusal/kişisel yeterliliği(özbilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon) ve iki sosyal yeterliliği(empati, sosyal beceri) içermektedir¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Goleman 2011:394.

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

Kendine çekidüzen verme: duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; 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: insanların neler hissettiğini sezmek, onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmek.

Sosyal beceriler: ilişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz etkileşim içinde olmak; bu becerileri kullanarak ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanmak.

Yukarıda kısaca bahsedilen ve duygusal zekanın yapısını oluşturan yeterlilikler, Goleman'ın İşbaşında Duygusal Zeka adlı kitabı kaynak alınarak, kişisel/duygusal ve sosyal yeterlilikler olmak üzere aşağıda özetlenmektedir¹⁰⁷:

Kişisel/duygusal yeterlilikler: özbilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon

Özbilinci oluşturan duygusal yeterlilikler *duygusal bilinç, doğru öz değerlendirme, ve özgüvendir.*

Duygusal bilince sahip olan insanlar hissettikleri duyguları ve bunların nedenlerini bilirler, duygularının etkilerinin farkındadırlar.

Kendini doğru değerlendirebilen insanlar güçlü ve zayıf yanlarını bilirler, tecrübelerinden ders çıkarıp geribildirimlerle kendilerini sürekli geliştirebilirler.

Özgüven sahibi insanlar kendilerinden emin olarak fikirlerini beyan edebilirler, baskılara rağmen kararlı davranırlar.

Kendine çekidüzen verme yeterliliğini oluşturan yetiler *özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyum sağlayabilme, ve yenilikçiliktir.*

¹⁰⁷ Goleman 2011.

Özdenetim sahibi insanlar zor anlarda bile soğukkanlı ve olumlu davranırlar.

Güvenilirlik, çevresi tarafından dürüst olarak bilinmek anlamındadır. Vicdan, sözünde durmak ve yaptıklarından dolayı sorumluluk hissetmektir.

Yenilikçi insanlar yeni fikirlere açıktırlar, farklı bakış açıları vardır, sorun çözmede yeni fikirler bulurlar. Uyum sağlayan insanlar değişen koşullara kolayca adapte olabilirler.

Motivasyonun üç yeterliliği başarıma dürtüsü, kendini adanmak, inisiyatif ve iyimserliktir.

Başarma dürtüsüne sahip insanların amaçlarına ulaşma istekleri çok yüksektir. Zor hedefler belirleyip riske girerler ve sürekli daha iyiyi ararlar.

Kendini adayan insanlar grup amaçlarını benimserler, bu amaçları gerçekleştirmek için çabalarlar.

İnisiyatif, amaca ulaşmak için, gerektiğinde kuralları esnetmektir. İyimser insanlar engellerle karşılaştığında bunların aşılabileceğine inanıp yola devam ederler.

Sosyal yeterlilikler: empati ve sosyal beceri.

Empati; başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak olarak tanımlanan empatiyi oluşturan alt yeterlilikler başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak(müşteri ihtiyaçlarını önceden görmek ve karşılamak), çeşitlilikten yararlanmak(farklı insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak), ve politik bilinç(bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okumak) şeklinde sayılmıştır.

Sosyal beceriler; başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmak şeklinde tanımlanmıştır. Sosyal becerilerin içeriğinde etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, imece ve işbirliği, ve ekip yetileri olarak adlandırılan yetiler bulunmaktadır.

Goleman, ortaya attığı duygusal zeka teorisini, Salovey ve Mayer'in teorisini temel alarak geliştirmiştir. Ancak Goleman'ın teorisi, sadece yetenekler üzerine kurulu bir teori değildir. Goleman, birbirinden farklı davranış biçimlerinin ortaya çıkardığı farklı sonuçları ele almıştır. Bu teoriye göre duygusal zeka, bir yetenek teorisi olmaktan ziyade davranış biçimi olarak kavramsallaştırılmıştır.

1.4.3. Bar-On Duygusal Zeka Teorisi

Bar-On duygusal zeka modeli, beş alan içindeki on beş alt unsurdan oluşmaktadır. Esas alanlar; içsel dünya alanı, dış dünya alanı, adaptasyon alanı, stresle başa çıkma alanı, ve genel ruhsal durumdur. Bu alanlar ve içerisinde yer alan alt unsurlar aşağıda kısaca anlatılmaktadır¹⁰⁸:

İçsel dünya alanı

Bireyin kendisini bilmesi ve kontrol etmesi yeteneğidir. Farkındalılık, dışavurum, bağımsızlık, özsaygı, ve kendini gerçekleştirme unsurlarından oluşmaktadır.

Farkındalılık: bireyin, duygularının farkında olması, duygularını neden hissettiğini bilmesi, ve bu duyguların sonucunda göstereceği davranışın başkaları üzerindeki etkilerini anlamasıdır.

Dışavurum; düşünceleri ve duyguları tam olarak ifade edebilmektir.

Bağımsızlık; kendini kontrol etme, kendi kendine yetme ve kendini yönlendirebilme becerisidir.

Özsaygı; bireyin, güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi, kendini hatalarıyla kabul etmesidir.

Kendini gerçekleştirme; kendi potansiyelinin farkında olması ve başarı derecesinden memnun olmasıdır.

Dış dünya alanı;

Başkalarıyla ilişki kurma becerileridir. Empati, sosyal sorumluluk, ve sosyal ilişkiler unsurlarından oluşmaktadır.

Empati; başkalarının ne hissettiğini ve ne düşündüğünü anlayabilme, kendini başkasının yerine koyabilme becerisidir.

Sosyal sorumluluk; sosyal ortamlarda katılımcı ve paylaşımcı tutum sergilemektir.

Sosyal ilişkiler alanı; ilişki kurma ve ilişkiyi sürdürme başarısını ifade etmektedir.

Adaptasyon alanı

Uyum sağlama ve sorun çözme yeteneğidir ve unsurları gerçekçilik testi, esneklik, ve sorun çözmedir.

Gerçekçilik testi; olayları, beklenen gibi değil gerçekte olduğu gibi görmektir.

Esneklik; yeni koşullara uyum sağlama, duygu ve düşünceleri esnetebilme yetisidir.

Sorun çözme; sorunları teşhis edip etkili çözüm bulabilme yeteneğidir.

¹⁰⁸ Stein ve Book 2003:37-38.

Stresle başa çıkma alanı

Stres yönetimi ve stresin etkisini en aza indirme becerisidir. Bu alanın alt unsurları strese karşı tolerans ve dürtü kontrolüdür.

Strese karşı tolerans; karmaşa halinde sakin kalabilmek ve zor durumlarda sükunete odaklanmaktır.

Dürtü kontrolü; ani tepkiler vermek yerine bunları kontrol edebilmektir.

Genel ruh hali

“Mod” da diyebileceğimiz bu alanın unsurları iyimserlik ve mutluluktur.

İyimserlik; pozitif ruh hali yaratmak ve sürdürmek yetisidir.

Mutluluk; kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul edip hayatın tadını çıkararak mutlu olmaktır.

1.4.4. Cooper&Sawaf Duygusal Zeka Teorisi

Cooper ve Sawaf, 1997 yılında yayımlanan Liderlikte Duygusal Zeka adlı kitapta duygusal zekayı “hissetme ve anlama yeteneği, duyguların gücünü bir enerji ve enformasyon kaynağı olarak etkin kullanabilme” şeklinde tanımlamışlardır. Cooper ve Sawaf duygusal zekayı, psikolojik teoriler alanından çıkarıp uygulama alanına dahil etmek amacıyla *dört köşe taşı* olarak adlandırdıkları modeli sunmuşlardır¹⁰⁹:

Duygusal zekanın köşe taşları *duyguları okuma, duygusal sağlamlık, duygusal derinlik, ve duygusal simya* olarak adlandırılmaktadır. Dört köşe taşının ilki olan duyguları okumanın yapısında –duygusal samimiyet, duygusal enerji, duygusal geri besleme, ve pratik sezgi- bulunmaktadır. İkinci köşe taşı olan duygusal sağlamlık ise otantik varlık, güvenli alan, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilenme unsurlarını içermektedir. Üçüncü köşe taşı olan duygusal derinliğin unsurları eşsiz potansiyel ve amaç, adanma, sorumluluk ve vicdan, yetkisiz etki, uygulanan dürüstlük olarak sayılmıştır. Dördüncü köşe taşı olan duygusal simya ise sezgisel akış, reflektif zaman değişimi, fırsat hissi, ve geleceği yaratma unsurlarından oluşmaktadır.

¹⁰⁹ Cooper ve Sawaf 1998:xxvii-xxix.

Duyguları okuma

Duygusal samimiyet ile; bireyin, duyguları samimi ve dürüst bir biçimde okuması, yani duyguları doğru ve gerçek bir şekilde anlayabilmesi, teşhis edebilmesi kastedilmektedir. Duygusal enerji, duygulardan enerji almayı, duygusal geribildirim, duygulardan enformasyon sağlamayı, pratik sezgi ise duyguları pratik bir şekilde sezebilmeyi ifade etmektedir.

Duygusal sağlamlık

Otantik varlık kavramı ile bireyin kendine has özellikleri dile getirilmektedir. Güvenli alan, güvenilir olmayı ve güvenmeyi anlatmaktadır. Esneklik ve yenilenme, düşüncelerde sabit kalmamak, beklenmeyen durumlarla karşılaşıldığında hemen uyum sağlayabilmektir. Yapıcı hoşnutsuzluk, farklılığı zenginliğe çevirmeye benzer. Hoşnutsuzluk, yaratıcı şekilde kullanıldığında farkında olmayı, problemleri ortaya çıkarmayı, empati kurmayı, güveni, katılımı, yaratıcı iş birliğini, eylemle öğrenmeyi, mücadele ve sorumluluğu, zamanı iyi kullanmayı ve her şeyden önemlisi herkesin hoşnut olduğu duruma oranla çalışanların çok daha dinamik kalmasını sağlayabilir¹¹⁰.

Duygusal derinlik

Birey, vicdanının sesini dinleyip kalbinin derinliklerinde hissettiği şekilde yaşmalıdır¹¹¹. Bu köşe taşında, bireyin potansiyelini fark etmesi, amaçlarını belirlemesi, sorumluluk ve vicdan sahibi olması ifade edilmektedir. Adanma, bireyin benimsediği amaçlar uğruna bir şeylerden vazgeçebilmesidir. Yetkisiz etki, bireyin yetkisinin olmadığı alanlarda, gerektiği zamanlarda inisiyatif kullanılması anlamına gelmektedir.

Duygusal simya

Bu köşe taşı, sezgilerin karar vermede kullanılması, fırsatların hissedilmesi, zamanın iyi kullanılması ve geleceğin şekillendirilmesi gibi duygusal zeka boyutlarını içermektedir.

¹¹⁰ Cooper&Sawaf'dan Akt.;Çakar ve Arbak 2004:39.

¹¹¹ Keskin vd. 2013:64.

1.5. DUYGUSAL ZEKAYI OLUŞTURAN ALT SİSTEMLER

Ortaya çıkışından bu yana birçok teorik ve uygulamalı araştırmaya konu olan duygusal zekanın yapısını açıklamak amacıyla çok sayıda model geliştirilmiştir ve yeni çalışmalar devam etmektedir. Bu modeller, duygusal zekayı oluşturan boyutları ve bu boyutların alt unsurlarını içermektedir. Modelleri oluşturan boyutlar arasında benzerlikler ve farklılıklar mevcuttur. Öne çıkan modellerin çoğunda benzer şekilde yer alan boyutlar/alt boyutlar ya da yetenekler uyarlanarak bu başlığın alt başlıklarında anlatılmaktadır. Duygusal zeka sistemini oluşturan alt sistemler duyguları algılama, duyguları açıklama, empati, duyguları yönlendirme, etkili iletişim, ve motivasyon olarak ifade edilmektedir.

1.5.1. Duyguları Algılama

Salovey ve Mayer'in ortaya attıkları duygusal zeka teorisinde tanımladıkları alanlardan birisi duyguları tanıma ve ifade etmedir. Bireyin kendi duygularını tanıması, hissettiği duyguları anlayabilmesi ve algılayabilmesidir. İlaveten, bireyin ruh durumunun farkında olması da duygularını tanıma yetisi içerisinde¹¹². Salovey ve Mayer'in *kendi duygularını tanıma* olarak adlandırdığı yetenek, *duyguları algılama* olarak burada uyarlanmaktadır.

Goleman'ın, duygusal zeka teorisini oluşturan kısımlardan birisi olan özbilincin iki alt unsuru, duygusal bilinç ve doğru öz değerlendirmedir. Goleman, duygusal bilinç kavramını “bireyin hissettiği duyguları tanıması” olarak tanımlamıştır. Doğru öz değerlendirme kavramını ise “bu duyguları neden hissettiğini algılayabilmesi” olarak açıklamıştır¹¹³. *Duygusal bilinç ve doğru öz değerlendirme yetenekleri, duyguları algılamayı* anlatmaktadır.

Bar-On'un duygusal zeka modelinin içsel dünya alanının bir alt unsuru olan farkındalık, bireyin duygularının farkında olması ve bu duyguları neden hissettiğinin farkında olmasıdır¹¹⁴. *Farkındalık alanı duyguları algılamanın karşılığıdır.*

Cooper ve Sawaf, dört köşe taşı üzerine kurdukları duygusal zeka modelinin birinci köşe taşı olan duyguları okumayı “bireyin, duygularını doğru ve gerçek biçimde anlayabilmesi” olarak ifade etmektedirler¹¹⁵. *Duyguları okuma yeteneği, duyguları algılama* ile benzer bir anlam ifade etmektedir.

¹¹² Salovey&Mayer, 1990.

¹¹³ Goleman,2011.

¹¹⁴ Stein ve Book,2003.

¹¹⁵ Cooper ve Sawaf,1998.

1.5.2. Duyguları Açıklama

Salovey ve Mayer'in duygusal zeka teorisinde yer alan duyguları ifade etme yeteneği, bireyin duygularını sözlü veya sözsüz şekilde doğru ve etkili ifade edebilme becerisidir¹¹⁶. *Duyguları ifade etme* yeteneği, burada *duyguları açıklama* olarak uyarlanmaktadır.

Goleman, duygusal zekaya dahil olan özbilincin alt unsurlarından birisi olarak belirttiği özgüveni “bireyin kendisini doğru biçimde ifade edebilmesi” şeklinde tanımlamıştır¹¹⁷. Bu tanıma göre *özgüven*, *duyguları açıklama* yeteneğidir.

Bar-On'un duygusal zeka modelinin içsel dünya alanında yer alan dışa vurum ise, bireyin duygularını ifade edebilme yetisidir¹¹⁸. *Dışa vurum* alanı, *duyguları açıklama* ile yakın anlam taşımaktadır.

1.5.3. Empati

Duygusal zekanın yapısını anlatan erken çalışmalar arasında öne çıkanlar, empatiyi duygusal zekanın çok önemli bir unsuru olarak aktarmışlardır.

Salovey ve Mayer'in duygusal zeka teorisine dahil edilen yeteneklerden birisi başkalarının duygularını tanıma ve empati olarak ifade edilmektedir. Empati, başkasının duygularını anlayabilme ve kendini onun yerine koyabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Yazarlara göre empati, duygusal zeki davranışın esas karakteristiği sayılabilir. Bu beceriler, başkalarının tepkilerini doğru tahmin etmeyi ve uygun karşılık vermeyi sağlar¹¹⁹.

Empatiyi, başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak olarak tanımlayan Goleman, empatiye işletme ve politika açılarından da bakmıştır. Müşteri ihtiyaçlarını anlamak ya da kitlenin politik eğilimlerini okumak konularına da empati açısından yaklaşmıştır¹²⁰.

Bar-On'un teorisini oluşturan alanlardan birisi olan dış dünya alanının bir unsuru empatidir ve bu yetenek, başkalarıyla ilişki kurma ve sürdürmenin gerektirdiği önemli bir yetenektir¹²¹. Cooper ve Sawaf da duygusal zeka modellerine empatiyi dahil etmişlerdir.

¹¹⁶ Salovey&Mayer 1990.

¹¹⁷ Goleman 2011.

¹¹⁸ Stein ve Book, 2003.

¹¹⁹ Salovey ve Mayer,1990

¹²⁰ Goleman 2011.

¹²¹ Stein ve Book, 2003.

1.5.4. Duyguları Yönlendirme

Duygusal zeka konseptinde önemli yeri olan bir yetenek, bireyin kendi duygularına yön verebilme kabiliyetidir. Bu kabiliyet, kişinin, duygularını şekillendirebilmesi yeteneğine dayanmaktadır.

Salovey ve Mayer modelinde, kendi duygularını düzenleme yeteneği duygusal zekanın bir parçasıdır. Duyguların düzenlenmesi boyutu, duygulara yön vermek ve yönetmek olarak ifade edilebilir. Salovey ve Mayer'e göre, "herkes duygularını yönetebilir, ancak duygusal zekası yüksek bir insan ruh halini ustaca düzenleyip pozitif ruh hali yaratabilir ve bunu sürdürebilir"¹²².

Goleman, kendine çekidüzen verme olarak adlandırdığı duygusal zeka yetisini "duygularımızı, işleri kolaylaştıracak şekilde yönetmek; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmak" olarak tarif etmiştir¹²³.

Bar-On, bireyin kendini yönlendirebilme becerisini bağımsızlık; bireyin pozitif ruh hali yaratması ve sürdürmesini ise iyimserlik, olarak tanımlamıştır¹²⁴.

Salovey ve Mayer'in *kendi duygularını düzenleme*; Goleman'ın *kendine çekidüzen verme*; ve Bar-On'un *bağımsızlık* ve *iyimserlik* adlarını verdikleri duygusal zeka yetenekleri, *duyguları yönlendirmeyi* ifade etmektedir.

1.5.5. Etkili İletişim

Sosyal zeka kavramı temel alınarak ortaya atılmış olan duygusal zeka, etkili iletişim kurma yeteneği sayesinde insanların duyguları, düşünceleri, ve davranışları üzerinde etki yaratma yeteneğini içermektedir.

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zekası yüksek bireyler, başkalarının duygularını yönlendirebilecek sosyal becerilere sahiptir. Bu beceriler, başkalarının duygularını düzenleme yeteneği olarak tanımlanmıştır¹²⁵.

Goleman, ilişkilerde duyguları yönetmek ve iletişim halinde olunan kişileri ikna edebilmek gibi yetenekleri sosyal beceri olarak tanımlamıştır¹²⁶.

Bar-On'un modelinin sosyal ilişkiler alanı, ilişki kurma ve bu ilişkiyi sürdürme başarısını ifade etmektedir¹²⁷.

¹²² Salovey&Mayer 1990.

¹²³ Goleman 2011.

¹²⁴ Stein &Book 2003.

¹²⁵ Salovey&Mayer 1990.

¹²⁶ Goleman 2011.

¹²⁷ Stein&Book 2003.

Salovey ve Mayer'in *başkalarının duygularını düzenleme* yeteneği olarak duygusal zekaya dahil ettikleri, Goleman'ın *sosyal beceri*, Bar-On'un *sosyal ilişkiler* olarak tanımladığı yetenekler, burada *etkili iletişim* adıyla uyarlanmıştır.

1.5.6. Motivasyon

Duyguları kullanarak kişinin kendisini ve başkalarını motive etmesi, sorunlara yeni çözümler getirmesi, koşullara uyum sağlaması gibi beceriler duygusal zekanın sağladığı başarılarıdır.

Salovey ve Mayer, bireylerin duyguları kullanarak esneklik, yaratıcılık ve motivasyon sağladıklarını, ve bu sayede sorun çözmede daha başarılı olduklarını öne sürmüşlerdir¹²⁸.

Goleman, kişisel/duygusal yeterliliklerden birisi olarak motivasyonu göstermiştir. Duygusal zeki insanın özelliklerinden birisi, gerektiği zamanlarda inisiyatif kullanarak kuralları esnetmektir¹²⁹.

Bar-On, uyum sağlama ve sorun çözme yeteneği olarak adaptasyon alanını tanımlamıştır¹³⁰.

Cooper ve Sawaf, yenilenme ile koşullara uyum sağlayabilme ve esneklik yeteneklerini, modellerinin ikinci köşe taşı olan duygusal sağlamlık içerisine dahil etmişlerdir. Yetkisiz etki olarak adlandırdıkları inisiyatifi ise üçüncü köşe taşı olan duygusal derinlik içerisine dahil etmişlerdir¹³¹.

Duygusal zeka sistemini oluşturan alt sistemler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 1.2. Duygusal Zeka Sisteminin Alt Sistemleri.

¹²⁸ Salovey ve Mayer, 1990

¹²⁹ Goleman, 2011

¹³⁰ Stein&Book, 2003

¹³¹ Cooper&Sawaf, 1998

1.6. DUYGUSAL ZEKA VE BAŞARI

1.6.1. Duygusal Zeka Yetenek Mi Davranışsal Taktik Mi?

Thorndike 20. yy başlarında ilk defa ‘sosyal zeka’ kavramından bahsetmiş; ve Thurstone zekanın birbirinden bağımsız yedi faktörden oluştuğunu iddia etmiştir. Thurstone’un zeka teorisine benzer bir yaklaşımla, zekanın yapısını yedi faktörle açıklayan Gardner, bu faktörlerden iki tanesini kişiler arası zeka ve kişinin içe dönük zekası olarak adlandırarak, duygusal zekaya ilham veren bir teori ortaya atmıştır.

Gardner’ın çoklu zeka teorisinde anlattığı kişilerarası zeka ve içsel zeka kavramlarına çok benzeyen bir tanımla, Salovey ve Mayer(1990) duygusal zeka modelini geliştirmişlerdir. Salovey ve Mayer tarafından geliştirilen model ‘yetenek’ temelli bir modeldir. Salovey ve Mayer, bireyin duygularını tanınması, ifade etmesi, düzenlemesi, ve kullanmasını yetenek türleri olarak anlatmışlardır.

Duygusal zekanın popüler olmasını sağlayan çalışma, Goleman(2003) tarafından yazılan Duygusal Zeka adlı kitap olmuştur. Goleman, kitabında insanların duyguları kullanarak ve davranışları duygulara göre şekillendirerek daha çok başarı yakalayacağını örneklerle anlatmıştır. Farklı davranış biçimlerinin farklı sonuçlara götürdüğünü bir çok örnekle anlatan Goleman, duygusal zekayı sadece bir yetenek olarak değil, aynı zamanda davranışları oluşturan tercihler olarak da anlatmıştır.

Duygusal zekanın popüler olmasından sonra duygusal zeka konusunda bir çok çalışma yapılmış ve farklı duygusal zeka modelleri geliştirilmiştir. Bu modellerden bir kısmı davranışsal taktikleri duygusal zekaya dahil etmişlerdir. Bu yaklaşım hatalı anlamalara yol açmaktadır. Duygusal zeka yetenekleri ile davranışsal taktiklerin birbirinden ayrılması gerekmektedir.

1.6.2. Duygusal Zekanın Başarıdaki Rolü

Başarı faktörlerinin sayısını kesin olarak belirlemek mümkün değildir. İnsan bir sosyal varlıktır ve her insanı etkileyen faktörler farklılık göstermektedir. Bazılarında önemli etkiye sahip olan unsurlar, bazılarında hiç etkili olmayabilir. Başarılı olmaya yardımcı olan faktörler, kişisel yetenekleri ve çevrenin sağladığı fırsatları içermektedir. Buradaki kişisel yeteneklerden birisi duygusal zekadır. Duygusal zeka sayesinde birey kendisinin ve çevresindekilerin duygularını algılar; başarılı olmasına yardımcı olacak ruh hali yaratır; çevresindekilerin duygularına etki ederek onların tutumlarını ve davranışlarını yönlendirir, karşısına engeller çıktığında esnek davranıp çözümler bulur; yüksek motivasyon sağlar ve başarılı olur.

Stein ve Book başarıyı “her ne olursa olsun kendiniz için belirlediğiniz kişisel ya da profesyonel hedeflere ulaşmanızdır” şeklinde tanımlamışlardır¹³².

Duygusal zekanın başarı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, duygusal zeka ile başarı arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu raporlanmıştır.

Wong ve Law, çalışma arkadaşları ile birlikte yaptıkları araştırmalarda, duygusal zeka ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir¹³³. Lam&Kirby, duygusal zekanın bilişsel temelli performansa katkıda bulunduğunu tespit etmişlerdir. Law vd., duygusal zeki kişilerin iş çevreleriyle ve iş arkadaşlarıyla daha etkili iletişim kurabildiklerini ifade etmişlerdir. George’a göre, birey duygularını tanıma ve ifade etme yeteneği sayesinde iyi ilişkiler kurar, yüksek performans sergiler ve amaçlarına ulaşır. Law vd.’ne göre, başkalarının duygularını anlayabilme yeteneği sayesinde, birey çevresine uygun yanıtlar vererek ve uygun davranarak kabul görür. Çevrenin güvenini ve iş birliğini kazanmak, performansı artırıcı etki göstermektedir. Duyguları düzenleyebilme yeteneği sayesinde bireyler olumsuz duygularının etkilerini çabuk yok ederek performansın olumsuz etkilenmesini önlemektedirler. Duyguları, performansı artırmak üzere kullanabilme yeteneği sayesinde birey genelde daha iyi bir ruh halinde olarak yüksek performans sonuçlarına ulaşmaktadır¹³⁴.

Cooper ve Sawaf, duygusal zekanın, karar verme, liderlik, stratejik ve teknik ilerleme, açık ve dürüst iletişim, güvenilir ilişkiler ve takım çalışması, müşteri bağlılığı, yaratıcılık ve inovasyon gibi örgütsel başarı faktörleri üzerinde yarattığı farkı kanıtladıklarını öne sürmektedirler¹³⁵.

İş performansını ölçmek amacıyla bir Asya bankasında duygusal zeka ve bilişsel zekayı karşılaştıran bir çalışmayı aktaran Beceren, bu araştırma ile, işyerindeki başarıyı tahmin etmede duygusal zekanın rolünün bilimsel olarak saptandığını belirtmektedir. Multi Health Systems Inc. (MHS) örgütünden Dr. Steven Stein şöyle belirtmektedir: “Deneyimizden ortaya çıkan somut delil göstermiştir ki: Duygusal zeka iş performansı ile önemli ölçüde ve yüksek düzeyde ilişkilidir”¹³⁶.

¹³² Stein ve Book 2003:26.

¹³³ Wong&Law 2002:264; Law&Wong&Song 2004:494.

¹³⁴ Law vd. 2008:8.

¹³⁵ Cooper Ve Sawaf 1998:xii.

¹³⁶ Beceren 2012:149.

Stein ve Book, yapılan birçok araştırmada, yüksek performans sergiledikleri bulguların personelin özelliklerinin hiçbirinin ürün değerlendirme, stratejik planlama, finansal değerlendirme gibi konularla ilgili olmadığını; performansı artıran özelliklerin insanları anlama, sağlıklı iletişim kurabilme, ve güven sağlama ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. 21. yy'da Yönetim Mücadelesi adlı kitabında Peter Drucker, sağlıklı bir yönetim kavramının en önemli gerekliliğinin kendini bilme ve karşılıklı ilişkilerde tatmin edici bir iletişim kurabilmek olduğunu vurgular¹³⁷.

Goleman'a göre, sosyal alanda başarı elde edilmek isteniyorsa, bireylerin duygularına hitap etmek ve algıları yönetmek gereklidir. "Önemli olan nasıl algılandığıdır, nasıl görünüyorsa öyledir. Bir şeyin bize ne hatırlattığı, ne olduğundan çok daha önemlidir"¹³⁸. Algıladıklarımız bizim gerçeklerimizdir.

Goleman, milyonlarca işgücünü istihdam eden 121 şirket ve kuruluştan elde edilen 181 yeterlilik modelini incelemesi sonucunda, üstün performans için önemli olan yetilerin üçte ikisinin duygusal yeterlilikler olduğu bulgusuna ulaştığını öne sürmektedir. Sonucun tesadüfi olmadığını görmek için Hay/McBer'e başvurup bağımsız bir inceleme istemiş ve bulguların aynı olduğu bildirilmiştir¹³⁹.

Duygusal zekanın başarı üzerindeki olumlu etkilerinin anlatılagelmesi, duygusal zekanın popülaritesini yükseltirken, duygusal zeka kavramı hakkında eksik bilgi sahibi olan insanlarda "IQ'nun aslında önemli olmadığı ve başarının koşulunun duygusal zeka olduğu" gibi yanlış bir düşünce yer etmiştir. Duygusal zekayı anlatmak isteyen araştırmacılar, yapılan araştırmalarda, "başarı için IQ'nun öneminin %1'den %20'ye kadar tespit edildiği" gibi bulgular açıkladıkları zaman, insanlar duygusal zekanın tek başına yeterli olduğu, IQ'nun gerekli olmadığı gibi yanlış düşüncelere kapılmışlardır. Duygusal zeka, IQ'ya katkı sağlayan bir yetenektir. Duygusal zekanın, başarı sağlamaya yardımcı olacağı alanlar vardır. Ancak, bilişsel zekanın gerekli olduğu bir alanda, sadece duygusal zeka sayesinde başarı sağlanabilmesi mümkün olmamaktadır. Bilişsel zekanın başarı için gerekli olduğu bir alanda yeterli IQ'ya sahip bireyler arasında öne geçmek için bireylerin duygusal zekası rol oynamaktadır.

¹³⁷ Stein ve Book 2003:45-47.

¹³⁸ Goleman 2003:366.

¹³⁹ Goleman 2011:43.

Goleman, Duygusal Zeka adlı kitabında duygusal zekanın başarı üzerindeki etkilerinin yanlış anlaşıldığını ifade etmektedir. Duygusal zekanın her alanda ve her koşulda başarı getiren sihirli bir kavram olduğu şeklinde bir yanlış anlaşılmanın yayıldığını ve duygusal zekanın yanlış bir şekilde abartıldığını ifade eden Goleman, bu konuyu ayrıntılı bir şekilde dile getirmiştir. Goleman’a göre, başarının %80’inin duygusal zekaya bağlı olduğu şeklinde bir inanış yayılmıştır ve bu oldukça yanlış bir efsanedir. Başarının %20’sinin IQ’ya bağlı olduğunu öne süren bir takım araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bu %20’lik kısmın dışında kalan %80’lik kısım duygusal zekaya bağlı değildir. Ancak, %20’lik oran IQ’ya bağlı olarak düşünüldüğünde, sanki geri kalan kısmın tamamı duygusal zekaya bağlıymış gibi yanlış yorumlar yapılmıştır. Oysa ki, başarı üzerinde etkisi bulunan tek faktör zeka (bilişsel/duygusal) değildir. Başarı üzerinde etkisi olan, sayılamayacak kadar çok etken bulunmaktadır. Goleman, bu etkenlere örnek olarak ailenin zenginliği, eğitim seviyesi, kişilik yapısı, ve şans faktörlerini vermiştir. İlâveten, duygusal zekanın, akılla nispeten ilgili olmayan ve empati gibi duygusal yeteneklerle daha çok ilgili olan mesleklerde başarı getirdiğini belirtmiştir¹⁴⁰.

Stein ve Book, duygusal zekanın sınırını şöyle belirtmişlerdir: “EQ, bilişsel zeka anlamında kişinin eksikliklerini tamamlayacak bir çare değildir”¹⁴¹.

Hissettiği duyguların neler olduğunu ve bu duyguları neden hissettiğini algılayabilme yeteneği, ve bu duyguları, olumlu bir ruh hali yaratacak şekilde yönlendirebilme yeteneği bireyin kendisini motive etmesine yardımcı olmaktadır. Yüksek bir motivasyon, bireyin başarısına katkıda bulunan çok önemli bir etken durumundadır. İlâveten, başkalarının hislerini anlayabilmek ve başkalarının hislerini etkileyebilmek, onların tutum ve davranışlarını değiştirebilmeyi sağlamaktadır. Bu yetiler, sosyal alanda başarıya açılan kapının anahtarıdır.

¹⁴⁰ Goleman 2016:12-13.

¹⁴¹ Stein ve Book 2003:43.

1.7.ZEKA ÖLÇÜMÜ

1.7.1. Bilişsel Zeka Ölçümü

Francis Galton, bireyler arası zeka farklarını ölçmeyi amaçlayan çalışmaları başlatmıştır. Zeka ölçmek için kullanılan ilk testler duyum keskinliğini ölçme testleridir. Galton duyum ölçmek için araçlar geliştirmiştir. Bu testlerde bireylerin duyumlarının hızı ölçülmeye çalışılmıştır. Alfred Binet, duyum ölçümlerinin zeka hakkında doğru bilgi vermediğine inanmış ve bireylerin zekasını ölçmek için Theodore Simon'la birlikte bir çok sorudan oluşan testler hazırlamışlardır. Bu testlerde zihinsel beceri gerektiren çeşitli sorular yer almaktaydı. Binet ve Simon zamanla testlerini geliştirerek uygulamışlardır.

Binet - Simon zeka testi Terman tarafından geliştirilerek Stanford-Binet zeka ölçeği oluşturulmuştur¹⁴².

1912 yılında Wilhelm Stern IQ kavramını ortaya atmıştır. Türkçe karşılığı “zeka bölümü” olan Almanca “intelligenz quotient” (İngilizce intelligence quotient) sözcüklerinden kısaltılan IQ, “Bilişsel Zeka” yerine yaygın biçimde kullanılmıştır.

Stanford-Binet zeka testi yetişkinlerden ziyade çocuklar için daha uygun olmaktadır. Bunun üzerine David Wechsler, yetişkinler için zeka testi geliştirmiştir. Binet ve Wechsler zeka testleri en yaygın kullanılan zeka testleri olmuştur.

Stanford-Binet ve Wechsler Zeka ölçekleri bireysel testlerdir. Gözetmen, katılımcıyı izole edilmiş bir odaya alır ve 30 ila 90 dakika arası bir zaman test için harcanır. Test çözüldükten sonra gözetmen yaklaşık bir saat daha harcayarak yönergedeki gibi testi değerlendirir. Bu, zaman ve maliyet alan bir uygulamadır. Dahası, gözetmenin davranışı testin sonucunu önemli derecede etkiler. Bu sebeplerden dolayı grup testler tasarlanmıştır. Bu testler zihinsel yetenekleri ölçen yazılı testlerdir. Grup testlerde tek bir gözetmen çok sayıda katılımcıya aynı anda test uygulamaktadır. Bir masada size sorular soran biriyle karşılıklı oturmak yerine, belirli bir sürede çözmeniz istenen sorulardan oluşan kitapçık ile test uygulanmaktadır¹⁴³. Grup testlerin bireysel testlere göre avantajları mevcuttur. Gözetmenin etkileri uzaklaştırılmış olmaktadır. Cevap kağıtları hızlı ve tarafsız biçimde değerlendirilmektedir. Fakat, grup testlerin bazı dezavantajları da mevcuttur. Gözetmen, katılımcıların yorgun, hasta, ya da yönlendirmeleri anlayamamış olmasını

¹⁴² Toker 1968:29.

¹⁴³ Morris ve Maisto 2005:302.

göz önünde bulunduramamaktadır. Testlere alışık olmayan bireyler, grup testlerde bireysel testlere oranla daha başarısız olmaktadır. Ayrıca, duygusal açıdan rahat olmayan veya öğrenme zorluğu bulunan çocuklar, bireysel testlerde grup testlere oranla daha başarılı olmaktadır¹⁴⁴.

Zeka testleri genellikle yazılı ve sözlü olduğundan dolayı bunların uygulanabilmesi için kişinin okuma-yazma bilmesi ve konuşabilmesi gerekmektedir. Bu durum, testlerin uygulanabilirliği önünde bir sınırlamadır. Bunun yanında, kültürel farklılıklar da zeka testlerine verilen cevaplar üzerinde etkili olmaktadır. Yani kültürel farklılıklar da zeka testleri için bir sınırlama durumundadır. Bu sınırlamaları ortadan kaldıran testler de geliştirilmiştir. Zekayı sayısal olarak ifade eden bu ölçeklerin dışında, zekanın sayısal olarak ölçülmesinin anlamlı olmadığını savunan zeka teorileri de ortaya atılmıştır.

1.7.1.1. Binet Zeka Testi

İlk Binet-Simon testi 1905 yılında yayımlanmıştır. Bu test, giderek zorlaşan 30 sayıda sorudan oluşmaktaydı. Çocuklar, en kolay sorudan başlayıp, doğru çözemedikleri soruya kadar çözmeye devam ediyorlardı. Test bu şekilde uygulanıyordu. Binet, her yaştaki çocuğun ortalama seviyesini belirlemeye yetecek kadar sayıda test yaptıktan sonra, 1908 yılında “zihin yaşı” kavramını geliştirmiştir. Bu kavrama göre örneğin; 4 yaşındaki ortalama çocukların cevaplayabildikleri sayıda soru cevaplayan çocukların zihin yaşı 4’tür, 12 yaşındaki ortalama çocukların cevaplayabildikleri sayıda soru cevaplayan çocukların zihin yaşı 12’dir¹⁴⁵.

Binet’e göre zekanın başlıca üç özelliği vardır:

- Verilen bir yönergeyi anlamak ve bunu zihinde tutabilmek yeteneği,
- Bir duruma başarı ile uyum sağlayabilmek ya da istenildiği gibi davranabilmek yeteneği,
- Bireyin kendi kendini eleştirip, davranışının doğru olup olmadığını denetleyebilmek yeteneğidir¹⁴⁶.

L.M. Terman, Stanford Üniversitesi’nde Stanford-Binet Zeka Ölçeği’ni hazırlayıp 1916 yılında yayımlamıştır. Terman, zekaya sayısal değer veren, normal

¹⁴⁴ Anastasi ve Urbina’dan Akt: Morris ve Maisto 2005:302.

¹⁴⁵ Morris, Maisto 2005:300.

¹⁴⁶ Şimşek 2015:90.

insanın 100 olarak ölçüldüğü IQ kavramını tanıtmıştır. Zihin yaşı kronolojik yaşa bölünüp 100 ile çarpılarak IQ bulunmaktadır. 5 yaşında zihin yaşı 6 olan çocuk 120 IQ'ya sahip olurken, 12 yaşında zihin yaşı 10 olan çocuğun IQ'su 83 olmaktadır¹⁴⁷.

Stanford-Binet Zeka Ölçeği'nin bugünkü versiyonu, 15 alt test içermektedir ve evrensel olarak zekanın bileşenleri sayılan dört zihinsel yeteneği ölçmek için tasarlanmıştır: sözel ifade, soyut/görsel düşünme, sayısal düşünme, ve kısa dönem hafıza. Bu alt testlerin ölçümleri tüm zekanın hesaplanmasında kullanılmaktadır¹⁴⁸.

Testler kişinin yaşına göre değişiklik göstermektedirler. Örneğin, 3 yaşındaki bir çocuğa, fincanın ne işe yaradığı ya da sandalye, anahtar gibi eşyaların adı sorulabilir. 6 yaşındaki bir çocuğun, portakal ya da zarf gibi kelimeleri anlatması istenebilir, ya da şöyle bir cümleyi tamamlaması istenebilir: “bir santimetre kısadır, bir kilometre”. 12 yaşındaki bir çocuğun yetenek ya da cambaz gibi kelimeleri anlatması istenebilir, ya da şöyle bir cümleyi tamamlaması istenebilir: “dereler kuru az yağmur yağmış”¹⁴⁹.

Test genellikle şu şekilde uygulanmaktadır: Tahmin edilen zihin yaşının altında bir soruyla başlanır. Eğer bu soru doğru cevaplanamazsa, doğru cevap gelene dek bir düşük seviyede soru sorulur. Böylece katılımcının taban yaşı belirlenir. Taban belirlendikten sonra, katılımcı doğru cevabı bulamayana kadar seviye artırılarak teste devam edilir. Katılımcının taban yaşına cevapladığı sorular eklenerek zihin yaşı bulunur. Stanford-Binet testi yetişkinlerde de kullanılmaktadır ama çocuklar, erginler ve genç yetişkinler için çok uygundur¹⁵⁰.

1.7.1.2. Wechsler Zeka Testi

Yetişkinler için en çok kullanılan bireysel zeka testi Wechsler Yetişkinler Zeka Ölçeği III. Versiyon (WAIS-III)'dur. WAIS'in ilk versiyonu 1939 yılında New York'ta Bellevue Hastanesi'nde bir psikolog olan David Wechsler tarafından geliştirilmiştir. Wechsler, yetişkinler için Stanford-Binet'ten daha uygun olabilecek bir ölçek oluşturmak isteyerek bu testi geliştirmiştir. Ayrıca, Stanford-Binet sözel becerileri vurgularken, Wechsler, yetişkin zekasının sözel ve soyut problem çözmeden çok, hayata dair durumları yönetme yetilerini barındırdığını düşünmüştür.

¹⁴⁷ Morris, Maisto 2005:300.

¹⁴⁸ Sattler'den Akt:Morris, Maisto 2005:300.

¹⁴⁹ Cronbach'dan Akt: Morris, Maisto 2005:301.

¹⁵⁰ Morris Maisto 2005:301.

WAIS-III iki kısma ayrılmaktadır. Bir kısım sözel yetenekleri, diğer kısım performans yeteneklerini ölçer. Sözel yeteneklerin içeriğinde bilgi testleri (bir kitabın yazarı), basit aritmetik (üç şekerin vardı, dört daha geldi, kaç şekerin oldu), ve anlama (“Birinin otobüste bir kitap unuttuğunu görsen ne yapardın?”) bulunmaktadır. Bu testlerin tümü sözlü cevaplar gerektirmektedir. Performans yetenekleri, rutin-sözlü olmayan işleri ölçmektedir; örneğin, kayıp parçayı bulma, örnek desenin aynısını yapma, üç-beş resmi bir hikaye anlatacak şekilde düzenleme gibi. Wechsler’in getirdiği en önemli yenilik puanlama sisteminde olmuştur. Hem tüm IQ ölçümü hem de sözel ve performans puanları ayrı ayrı sunuluyordu. İkinci yenilik, verilen cevapların karmaşıklığına bağlı olarak puanlama yapılmasıydı. Üçüncü yenilik, bazı sorularda hız ve akıcılığın puanı etkilemesiydi. Wechsler, benzer bir testi de okul çağındaki çocuklar için geliştirmiştir. Wechsler Çocuklar için Zeka Ölçümü- Üçüncü Versiyon (WISC-III), WAIS-III gibi hem ayrı ayrı sözel ve performans puanları, hem de toplam IQ puanı vermektedir¹⁵¹.

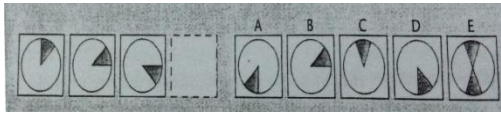
1.7.1.3. Diğer Bilişsel Zeka Testleri

Binet ve Wechsler zeka testlerinin bir sınırlaması bulunmaktadır: kişinin bu testleri iyi şekilde cevaplayabilmesi için, testin hazırlandığı dili konuşabilmesi, okuyabilmesi ve anlaması gerekmektedir. Psikologlar bu sorunu gidermek için performans testleri ve kültür testleri tasarlamışlardır:

Performans testleri, sözcük kullanımını gerektirmeyen problemlerden oluşmaktadır. En eski performans testlerinden birisi, zeka geriliği olan bireyler için 1866 yılında tasarlanan Serguin Şekil Tahtası’dır. Gözetmen, özel olarak tasarlanmış parçaları birbirinden ayırıp karıştırır ve test uygulanacak kişinin bu parçaları birleştirmesini ister. Porteus Labirenti, daha yakın zamanda ortaya çıkan bir performans testidir. Bu test, giderek zorlaşan bir dizi labirentlerden oluşmaktadır. Kalemli kağıttan kaldırmadan, labirent içinde yol bulunmaya çalışılır. Kültür testleri, farklı kültürden olan bireylerin zekalarını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Performans testleri gibi, kültür testleri de dil faktörünün sınırlamasını gidermektedir. Goodenough-Harris Çizim Testi, kültür testlerinden biridir. Bu test uygulanırken, kişiden bir insan resmini yapabileceğinin en iyi halinde çizmesi istenir. Çizim sanatsal açıdan değerlendirilmez, vücut parçalarının birbirine oranlarının doğruluğu,

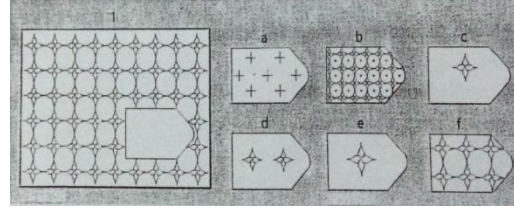
¹⁵¹ Morris ve Maisto 2005:301-302.

elbiselerin ayrıntıları gibi konular değerlendirilir. Cattell Kültür Testi bir dizi şekil içerisinde farklı olan şekli bulmaya yönelik sorular içermektedir(şekil 1.3). Progressive Matrices, bir başka kültür testidir; bir parçası çıkarılmış bir resme bakarak, 6 ila 8 adet seçenekten birisi ile eksik kısmı tamamlamaya yönelik bir testtir(şekil 1.4)¹⁵².



Şekil 1.3. Cattell kültür testi örneği

Dizideki dördüncü şekil hangisidir?



Şekil 1.4. Progressive Matrices kültür testi örneği

Boşluğu dolduracak parça hangisidir?

1.7.2. Duygusal Zeka Ölçümü

Wechsler, 1940 yılında yayımladığı çalışmasında genel zekanın entelektüel olmayan özelliklerinin her türlü ölçüme tabi tutulabileceğini belirtti. Genel olarak kastettiği duygusal zeka ve sosyal zeka kavramları idi. Bu çalışmalar çok az ilgi gördü ve Wechsler'in IQ testleri çalışmasına dahil edilmedi¹⁵³.

Duygusal zekanın ölçülmesi için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bu testlerden biri Reuven Bar-On EQ-i ölçeğidir. Bu ölçek 133 sorudan oluşmaktadır ve bir çok bilimsel araştırmada kullanılmıştır. Bilimsel çalışmalarda sık kullanılan ölçeklerden birisi de Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilen 5 bölümden ve 21 aşamadan oluşan EQ Haritası adlı ölçektir. Salovey&Mayer tarafından geliştirilen duygusal zeka ölçeği, daha sonra geliştirilen başka duygusal zeka ölçeklerine ilham kaynağı olmuştur. Salovey&Mayer'in 1990 yılında geliştirdikleri duygusal zeka modelini temel alarak, Shutte¹⁵⁴, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, Dornheim tarafından geliştirilen SSEIT, 33 maddeden oluşmaktadır. Salovey ve Mayer duygusal zeka modelini temel alan bir başka ölçek ise Wong ve Law tarafından geliştirilen, 16 sorudan oluşan bir duygusal zeka ölçeği olan WLEIS'dir.

¹⁵² Morris ve Maisto 2005:303.

¹⁵³ Stein ve Book 2003:29.

¹⁵⁴ Shutte vd. 1998 : 167-177.

1.7.2.1. Mayer, Salovey, Caruso Duygusal Zeka Testi - MSCEIT

Mayer, Salovey ve Caruso duygusal zekayı ölçmek amacıyla ilk önce Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği(Multifactor Emotional Intelligence Scale) MEIS'i geliştirmişlerdir. MEIS, dört bölümde toplanan 12 alt bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler (a)duyguları algılama, (b)duyguları benimseme, (c)duyguları anlama, ve (d)duyguları yönetmedir. Katılımcılara üç farklı yöntemle –oy birliği, uzman, hedef-puan verilmektedir. Ölçülen kriterler iki gruba ayrılmıştır. Birincil kriterler zeka ölçümü ve empati ölçümüdür. Bunlar, duygusal zekanın yapısına dahil olan unsurlardır. İkncil kriterler ise duygusal zeki insanların sahip oldukları ortak özellikleri içermektedir. Bunlar ise yüksek hayat tatmini, duygularla öğrenmede ailenin teşviki, estetik algı, ve katılımdır¹⁵⁵. MEIS'in düşük korelasyonuna getirilen eleştiriler sonucunda Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zeka Testi (Emotional Intelligence Test) MSCEIT'i geliştirmişlerdir¹⁵⁶.

MSCEIT, duygusal zekanın dört yetenek grubunu ölçmek niyetiyle geliştirilmiştir. Bu yetenekler (a)duyguları doğru biçimde algılamak, (b)duyguları kullanmak, (c)duyguları anlamak, ve (d)duyguları yönetmektir. Bu yeteneklerin her birisi ikişer maddede ölçülmektedir. Duyguları algılama: yüzler ve resimler ile; duyguları kullanma: duyarlılık ve kolaylaştırma ile; duyguları anlama: harmanlama ve değiştirme ile; duyguları yönetme ise: duygu yönetimi ve duygusal ilişkiler ile ölçülmektedir¹⁵⁷.

Yazarlar, duygusal zeka testlerinin gelişiminin henüz bitmediğini ve bunun bir süreç olduğunu belirtmişler; en çok kullanılan IQ testlerinden biri olan Wechsler IQ testlerinin 60 senelik bir araştırmayla olgunlaştığını örnek göstermişlerdir¹⁵⁸.

1.7.2.2. Bar-On Duygusal Zeka Envanteri - EQ-I

Duygusal zekanın ölçülmesi amacıyla geliştirilen ilk ölçeklerden birisi Bar-On Duygusal Zeka Envanteri'dir. Bu ölçek ilk ortaya çıkışından bugüne kadar geliştirilerek değişikliklere uğramıştır.

Bar-On EQ-i 133 sorudan oluşmaktadır. İlk versiyonda sonuçlar üç ayrı bölümde değerlendirilmekteydi. Birinci bölüm kişinin genel anlamda ölçülmesidir.

¹⁵⁵ Mayer vd. 2000:273-278.

¹⁵⁶ Mayer vd 2001:240.

¹⁵⁷ Mayer vd 2003:97-99.

¹⁵⁸ Mayer vd 2001:240.

İkinci bölüm, Bar-On duygusal zeka modelini oluşturan beş ayrı alanda kişinin değerlendirilmesidir. Bu alanlar içsel dünya alanı, dış dünya alanı, adaptasyon alanı, stresle başa çıkma alanı, ve genel ruh halidir. Üçüncü bölümde kişinin on beş ayrı ölçüte bağlı olarak değerlendirilmesi yer alır. Bunlar farkındalık, dışavurum, bağımsızlık, özsaygı, kendini gerçekleştirme, empati, sosyal sorumluluk, sosyal ilişkiler, gerçekçilik testi, esneklik, sorun çözme, strese karşı tolerans, dürtü kontrolü, iyimserlik, ve mutluluktur. Sonuçlar IQ testinden farklı olarak tek ve belirli değil, daha geniş ve ayrıntılı olarak ortaya çıkmaktadır¹⁵⁹.

Bar-On, duygusal zeka envanterini 2000 yılında yeniden düzenlemiştir. İlk versiyonda yer alan 15 yeterlilik, yeni versiyonda, “duygusal ve sosyal zekanın temel öğeleri” ve “duygusal zekayı ve sosyal zekayı harekete geçiren anahtar unsurlar” olarak iki kategoride sınıflandırılmıştır. Duygusal ve sosyal zekanın temel öğeleri kategorisine –özsaygı, duygusal farkındalık, kendini ifade etme, empati, kişilerarası ilişkiler, strese tolerans, tepki kontrolü, gerçekçilik testi, esneklik, ve sorun çözme-yetenekleri dahil edilmiştir. Duygusal zekayı ve sosyal zekayı harekete geçiren anahtar unsurlar kategorisine ise –iyimserlik, kendini gerçekleştirme, mutluluk, bağımsızlık, ve sosyal sorumluluk- yetenekleri dahil edilmiştir¹⁶⁰.

EQ-i 2.0 ve EQ 360 versiyonları aşağıdaki ölçek ve alt ölçeklerden oluşmaktadır¹⁶¹:

Kendini Algılama: Özsaygı, Kendini gerçekleştirme, Duygusal farkındalık

Kişilerarası: Kişilerarası ilişkiler, Empati, Sosyal sorumluluk

Karar Verme: Sorun çözme, Gerçeklik testi, Tepki kontrolü

Kendini İfade Etme: Duygusal ifade, İddialı olma, Bağımsızlık

Stres Yönetimi: Esneklik, Stres toleransı, İyimserlik

Duygusal Zeka Envanteri Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda (Acar,2002;Eröz,2011;Akın,2004) kullanılmıştır. Ancak, duygusal zeka alanlarını ölçmeyen, katılımcının anketi doldurma eğilimlerini ölçen; benzer anlama gelen ve net anlaşılmayan sorular içerdiği düşünülüp soru sayısı azaltılmak suretiyle kullanılmıştır¹⁶².

¹⁵⁹Stein ve Book 2003:39.

¹⁶⁰ Çakar ve Arbak 2004:38.

¹⁶¹ <http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.html> 05.06.2017

¹⁶² Acar 2002:58.

1.7.2.3. Cooper&Sawaf Duygusal Zeka Haritası - EQ Map

Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Haritası adlı test, duygusal zekayı ve duygusal zekayı oluşturan yeterlilikleri değerlendirmektedir. Testin sonuçları, uygulayıcıların duygusal zeka seviyesi hakkında bilgi verdiği gibi, kişisel zaafılar hakkında da bilgi vermektedir.

Testi oluşturan beş bölüm ve yirmi bir aşama şunlardır¹⁶³:

- 1.Bölüm: Şimdiki Çevre: Yaşamdaki olaylar, İş baskıları, Kişisel baskılar.
- 2.Bölüm: Duyguların Farkında Olma: Kendi duygularının farkında olma, Duyguları ifade etme, Başkalarının duygularının farkında olma.
- 3.Bölüm: Yeterlilikler: Niyet, Yaratıcılık, Esneklik, Kişilerarası ilişkiler, Yapıcı Hoşnutsuzluk.
- 4.Bölüm: Değerler ve İnançlar: Şefkat, Dış görünüş, Sezgi, Güven çemberi, Kişisel güç, Dürüstlük.
- 5.Bölüm: Sonuçlar: Genel sağlık, Yaşam kalitesi, İlişki ölçümü, En iyi performans.

Cooper ve Sawaf Duygusal Zeka Haritası sadece duygusal zekayı ölçmemektedir. Geçen yıl, geçen ay, ve şu anda yaşanan olaylar ve içinde bulunan durumlar sorulmakta, kişiye sıkıntı veren durumların değerlendirilmesi yapılmaktadır. Duygusal zekayı, bir yetenek olmaktan ziyade, hayatta karşılaşılan olayların bir sonucu olarak değerlendirmektedir.

1.7.2.4. Schutte Duygusal Zeka Testi – SSEIT

Schutte ve arkadaşları(1997), Salovey&Mayer(1990)'in duygusal zeka modelinin en kapsamlı, en bağdaştırıcı ve duyguları en iyi kavramsallaştıran duygusal zeka modeli olduğuna inanmışlar; ve ilaveten, diğer modellerde bulunan boyutların bir çoğunun, Salovey&Mayer(1990) modeline uyarlanabilir olduğunu düşünerek, Salovey&Mayer duygusal zeka modelini temel almışlardır. Geliştirdikleri duygusal zeka ölçeği 33 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler Salovey&Mayer duygusal zeka modelinin boyutlarını ölçmek üzere tasarlanmıştır. Ölçeğin 13 maddesi, duyguları tanıma ve ifade etme boyutuna, 10 madde duyguların düzenlenmesi boyutuna, 10 madde ise duyguları kullanma boyutuna ilişkindir. Dahası, maddeler her kategorinin bileşenlerini ve alt bileşenlerini yansıtmaktadır¹⁶⁴.

¹⁶³ Cooper ve Sawaf 1998.

¹⁶⁴ Schutte vd. 1997:169-171.

1.7.2.5. Wong&Law Duygusal Zeka Ölçeği – WLEIS

Wong ve Law Duygusal Zeka Ölçeği, Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modelini temel alan Davies ve arkadaşlarının tanımladıkları duygusal zeka boyutlarına dayanarak geliştirilmiştir¹⁶⁵.

Wong ve Law, Mayer ve arkadaşlarının(2000) duygusal zeka tanımı ile Davies ve arkadaşlarının(1998) duygusal zeka tanımının, aynı olmasa da farklarının çok az olduğunu belirtmişler; ve Davies ve arkadaşları(1998) tarafından geliştirilen dört boyutlu duygusal zeka tanımını benimsemişlerdir. Bu dört boyut şunlardır:

1. Kendi duygularını tanıma ve ifade etme: bireyin kendi duygularını anlayabilmesi ve bu duyguları ifade edebilmesi yeteneğidir.
2. Başkalarının duygularını tanıma: bireyin çevresindekilerin duygularını anlayabilmesi ve algılayabilmesi yeteneğidir.
3. Kendi duygularını düzenleme: bireyin kendi duygularını düzenleyebilmesi ve can sıkıcı psikolojik halden hızlıca kurtulabilmesi yeteneğidir.
4. Duyguları performans sağlamada kullanma: kişisel performansı ve yapıcı aktiviteleri yönlendirmek üzere duyguları kullanabilme yeteneği.

Law, Wong ve Song, Davies ve arkadaşlarının(1998) çalışmalarında, Mayer&Salovey(1997; Salovey&Mayer,1990)'in çalışmalarının da dikkate alınmış olmasına bağlı olarak, Davies ve arkadaşlarının tanımının duygusal zekayı temsil etme derecesinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir¹⁶⁶.

Wong ve Law, Davies ve arkadaşlarının (1998) öne sürdüğü duygusal zeka modelinin dört boyutunun her birisi için dörder maddeden oluşan toplam 16 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir.

WLEIS, soru sayısının az olması, kendi kendine uygulanabilmesi, değerlendirme kolaylığının bulunması, anket maddeleri arasında kafa karıştırıcı ifadelerin bulunmaması, uygulama kolaylığı gibi avantajlarından dolayı birçok akademik araştırmada tercih edilmiştir. İlaveten, WLEIS, yaşanan olaylar ya da günlük hayat gibi unsurlardan bağımsız olduğu için sadece duygusal zekaya odaklanmaktadır.

¹⁶⁵ Law vd. 2008:5.

¹⁶⁶ Law vd. 2004:484.

1.7.3. Zeka Testlerinde Doğruluk

Zekayı ya da zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılan bir çok test bulunmaktadır. Bu testlerin gerçekten doğru ölçüm yapıp yapmadığını ya da bir testin diğerinden daha iyi olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla, psikologlar testlerin güvenilirliği ve geçerliliği kavramlarını tanımlamışlardır.

Güvenilirlik kavramı, bir testin sonucuna ne kadar güven duyulabileceğini ve ne kadar istikrarlı, tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Geçerlilik kavramı, bir testin, ölçmek üzere tasarlandığı kapasiteyi ölçebilme kabiliyetini ifade etmektedir.

Stanford-Binet testi içerik bakımından geçerliliğe sahiptir. Ancak, sözel yetenekleri fazlaca vurgulayan yapısından dolayı, Stanford-Binet testi, zeka hakkındaki tüm görüşlere tam örnek olmayabilir. WAIS-III ve WISC-III testleri, Thurstone ve Cattell zeka teorilerinin içeriklerinin esaslarıyla örtüşüyor görünmektedir. Yani, WAIS-III ve WISC-III testleri geçerliliğe sahip görünmektedirler. Zeka testleri, belirli zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla tasarlanabilirler. Dolayısıyla zeka testleri bütün zihinsel yetenekler açısından geçerliliğe sahip olmayabilirler¹⁶⁷.

Zeka testi sonucunun, gerçek zeka seviyesini yansıtabilmesi için, zeka testlerinin güvenilirliği ve geçerliliği dışında başka etkenler de bulunmaktadır. Test uygulanırken bireyin odaklanması, motivasyon, bedensel ve zihinsel sağlık, gözetmen davranışı, gürültü ve ışık gibi çevresel şartlar, bireyin soruları okuyabilmesi ve anlaması da test sonucunu etkilemektedir. Ayrıca, sözel ifade gerektiren cevaplar olması halinde, psikolojik ya da fiziksel sorunlardan dolayı ifade güçlüğü çeken bireylerin test sonucunun hatalı çıkması ihtimali de bulunmaktadır.

Zeka testleri, kültürel unsurları da içerebilir. Yöneltilen sorulara verilen cevaplar, farklı kültürlerde farklı anlamlara sahip olabilir. Ayrıca, bireylerin bakış açıları da birbirinden farklı olabilir. Testi hazırlayanlardan farklı bakış açısında ya da kültüre sahip bir bireyin vereceği kendine özgü bir cevap, sıfır puan alacaktır. Kültürel unsurlar ve kişilik faktörü, zeka testlerinden alınan sonucun doğruluğunu etkilemektedir.

Goleman'a göre IQ testlerinin aksine, duygusal zeka puanını çıkaran tek bir kağıt kalem testi yoktur ve hiçbir zaman da olmayabilir. Duyusal zekanın her türlü

¹⁶⁷ Morris ve Maisto 2005:304-306.

unsuru hakkında çok fazla araştırma bulunmasına rağmen empati gibi bazı yetileri sınamanın en iyi yolu, kişinin o işte gösterdiği fiili yeteneğini örneklemektir¹⁶⁸.

Konrad ve Hendl, standart bir duygusal zeka testinin yapılamayacağı konusunda bir görüş belirtmişlerdir: ”duygusal davranışlarda rol oynayan toplumsal kurallar, öğrenilen davranışlar, ön yargılar, ve insanların farklı durumlar karşısında takındıkları tavırlar gibi farklı faktörlerin incelenmesi göstermiştir ki; standardize edilmiş bir IQ testine benzer bir EQ testinin olamayacağı muhakkaktır. Duyguların, insan fitratına göre değişiklik göstermesi, IQ testine benzer bir testin oluşturulmasını da imkansızlaştırır. Duygusal tecrübeler birçok farklılık arz eden ve bilimsel açıdan ele alınması güç olgulardır”¹⁶⁹.

İlk ortaya çıkan duygusal zeka testlerine yapılan eleştiriler sonucunda, testler iyileştirilerek daha yüksek geçerlilik ve güvenilirlikler sağlanmaya çalışılmaktadır. Mayer ve arkadaşları, duygusal zeka ölçümlerinin ilk on yılının çok kötü olduğunu, fakat çalışmaların sürdüğünü dile getirmişlerdir¹⁷⁰.

Duygusal zeka testlerinin doğruluğu üzerinde önemli oranda belirleyici etkisi bulunan bir faktör de bireyin bilişsel zekasıdır. Duygusal zeka ölçümleri genellikle bireylerin kendi kendilerine uyguladıkları testler (self-report test) kullanılarak yapılmaktadır. Duygusal zekasını ölçmek üzere testi cevaplayan bireyin bilişsel zekası, ifadeleri doğru anlayabilmesi ve kendisini doğru değerlendirebilmesi açılarından çok önemlidir. Cevaplandığı testteki ifadeleri tam anlamıyla idrak edemeyen, ya da kendi duygularını tam anlamıyla çözemeyen bireyin, duygusal zeka testine gerçeği yansıtan cevaplar vermesi beklenemez. Duygusal zeka testlerinin bu özelliği, IQ testlerinden farklıdır. Çünkü IQ testinde bireyin kendi kendisini değerlendirip puan vermesi söz konusu değildir. IQ testlerinde, birey çözebildiği sorular kadar puan almaktadır. Örneğin, bazı sorular gösterilip “ben bunu çözebilirim, ben bunu kısmen çözebilirim, ben bunu çözemem” gibi cevaplarla IQ testi yapılmamaktadır. Buna karşın, duygusal zeka testlerinde bireylere ifadeler gösterilip o konularda kendilerini nasıl gördükleri sorularak ölçüm yapılmaktadır. Duygusal zeka testlerinde daha gerçekçi ölçümler yapılabilmesi için, bireyin bir uzman tarafından gözlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir.

¹⁶⁸ Goleman 2003:62.

¹⁶⁹ Konrad ve Hendl 2001:55.

¹⁷⁰ Mayer vd. 2001:240.

2. BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYONA GENEL BAKIŞ

Yirminci yüzyılın başlarında psikologlar davranışları içgüdülerle açıklamayı bırakma eğilimine girmişlerdir. İnsan davranışını açıklamak konusunda içgüdü teorisinin önemini kaybetmesinin nedeni, insan davranışlarının birçoğunun sonradan öğreniliyor olması, ve değişmeyen, katı, esnek olmayan insan davranışlarının nadir olmasıdır. Alternatif bir görüş olan *dürtü indirgeme teorisi*, insanların hissettikleri ihtiyaçlarını gidererek dengeye gelme isteği ile motive olduklarını ifade etmektedir. Örneğin; açlık hissedildiğinde açlık dürtüsünü yok etmek için besin aramak, yorgunluk hissedildiğinde dinlenecek bir yer aramak gibi. Dürtü indirgeme teorisine göre dürtüler genelde iki kategoriye ayrılmaktadır. Birincil dürtüler öğrenilmeyen, hayatta kalmak için zorunlu olan davranışa motive eden dürtülerdir. İkincil dürtüler sonradan öğrenme yoluyla edinilen dürtülerdir. Para kazanma isteği, okulda iyi notlar alıp başarılı kariyer yapma isteği ikincil dürtülere örnektir. İkincil dürtüler doğuştan gelmemektedir. Dürtü indirgeme teorisi bazı davranışları açıklamaktadır ancak bazılarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. İnsanlar dürtülerini indirgedikleri zaman artık o dürtü onları motive etmemektedir. Buna rağmen insanlar indirgeme gereği duydukları bir dürtüleri olmadığı zamanlarda da çalışmaya devam etmektedirler. Bu durum, insanları bir davranışı sergilemeye teşvik eden sebeplerle açıklanmaktadır¹⁷¹.

Motivasyon, bireyin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi isteği ile çaba göstermesi¹⁷², ya da amaca ulaşmak üzere bireyi harekete geçiren güçtür¹⁷³.

Motivasyon, davranışa neden olan sebep olarak tanımlanmaktadır ancak davranışı açıklamakta motivasyon tek başına yeterli olmamaktadır. Motivasyon, çevresel unsurlarla bir etkileşim halinde davranış üzerinde belirleyici olmaktadır. Motivasyon, davranışlarda gözlenebilen bir kavramdır¹⁷⁴.

¹⁷¹ Morris ve Maisto 2005:330.

¹⁷² Koçel 2010:619.

¹⁷³ Eren 2009:530

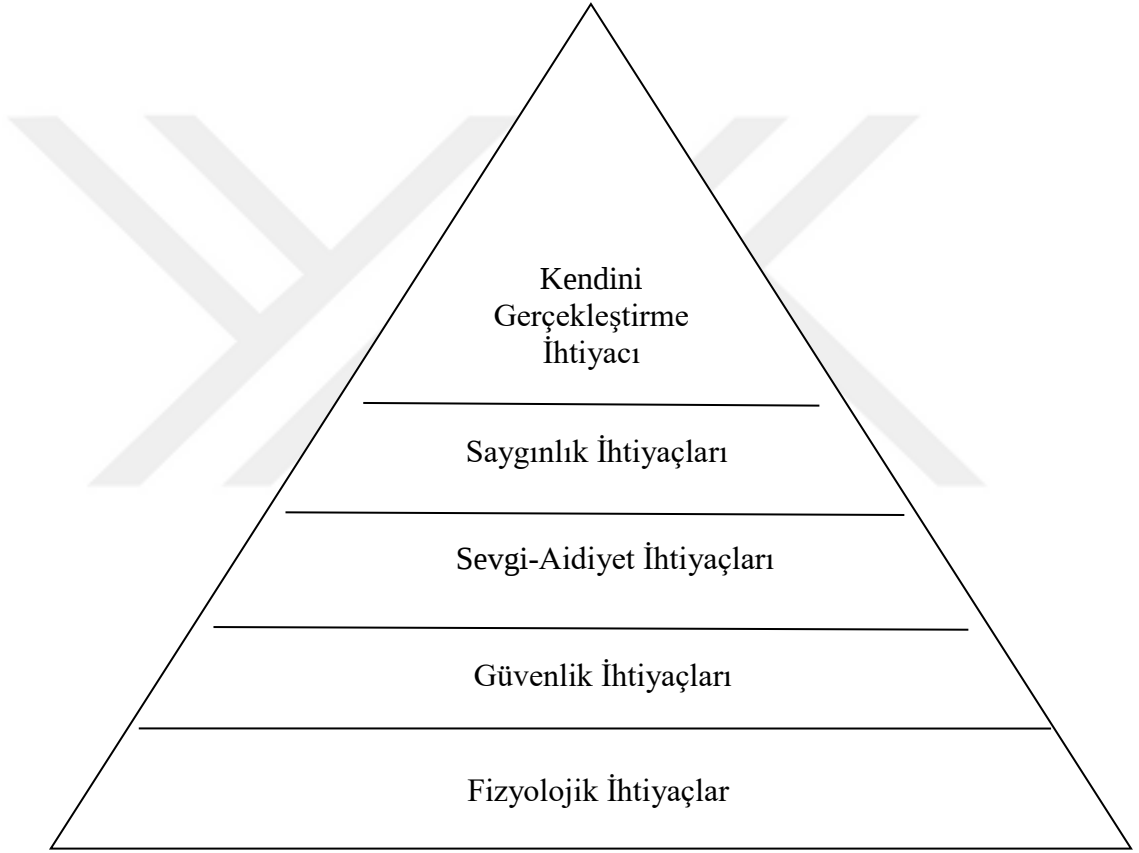
¹⁷⁴ Luthans 1995:140.

2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

2.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaçlar piramidi ya da ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında Abraham H. Maslow, bireylerin ihtiyaçlarının kademeli bir sıralamayı takip ettiğini, bu sıralamanın alt kademelerindeki ihtiyaçlar karşılanmadan önce üst kademelerdeki ihtiyaçların ortaya çıkmadığını öne sürmüştür.

Bireylerin sıralı ihtiyaçları bir piramit biçiminde aşağıdaki şekilde özetlenmektedir¹⁷⁵.



Şekil 2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Maslow'a göre insanların ihtiyaçları beş kademeli bir hiyerarşi izlemektedir. En alt kademede yeme, içme, barınma, giyinme, nefes alma, uyku gibi fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Birey, bu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ikinci kademedeki ihtiyaçlarını hissetmeye başlamaktadır. İkinci kademedeki ihtiyaçlar sosyal güvenliği de içeren güvenlik ihtiyaçlarıdır. Üçüncü kademede aidiyet ve sevgi

¹⁷⁵ <http://www.researchhistory.org/2012/06/16/maslows-hierarchy-of-needs/> Erişim:03.07.2017
(Kaynak: Orijinal yayın: A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50, 370-396)

ihtiyacı yer almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayıp güvenliğini de sağlayan birey, sevmeye-sevilmek, bir aileye ya da gruba ait olma gibi ihtiyaçlar duymaya başlar. Dördüncü kademede saygınlık ihtiyaçları bulunmaktadır. Yani birey prestij sahibi olmak, saygı görmek, statü sahibi olmak gibi ihtiyaçları duymaktadır. Hiyerarşinin son kademesinde ise kendini gerçekleştirme ihtiyaçları vardır. Bu kategori, bir ideali gerçekleştirmek, sahip olunan kapasiteyi ortaya çıkarmak, yaratıcılık, ya da bir işi başarmak gibi ihtiyaçları içermektedir¹⁷⁶.

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini, doğrudan iş motivasyonu için kullanılması niyetiyle geliştirmemiştir. İlk ortaya atıldığı zamanlarda, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi örgütsel motivasyon için kullanılmamıştır. Daha sonraları bu teori yönetim biliminde popüler olmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin iş motivasyonuna uyarlanmış biçimi aşağıdaki şekil 2.2'de gösterilmektedir¹⁷⁷.



Şekil 2.2. İş Motivasyonuna Uyarlanmış İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bireylerin, ihtiyaçlar hiyerarşisinin hangi kademesinde bulunduklarına göre onları motive edecek araçlar farklılaşmaktadır. Bu teoriye göre, henüz hiyerarşinin alt kademelerindeki ihtiyaçlarını gidermekle uğraşan bir kişinin, üst kademelerde sayılan ihtiyaçlara yönelik araçlarla motive olmayacağı varsayılmaktadır.

¹⁷⁶ Maslow; <http://www.researchhistory.org/2012/06/16/maslows-hierarchy-of-needs/>
Erişim:03.07.2017.

¹⁷⁷ Luthans 1995:151.

2.2.2. ERG Teorisi

Maslow'un teorisi üzerine kısmen inşa edilen ERG teorisi'nde Clayton Alderfer, ihtiyaçları üç kategoriye ayırmıştır. Var olma ihtiyacı(Existence), Maslow'un ihtiyaçlar piramidindeki fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları ile ilgilidir. İlişki kurma ihtiyacı(Relation), sosyal etkileşimden kaynaklanmaktadır ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sevgi-aidiyet ihtiyaçları ile ilgilidir. Gelişme ihtiyacı(Growth), kişinin kendisini geliştirmesi ve potansiyelini açığa çıkarması gibi üst düzey ihtiyaçlarla ilgilidir¹⁷⁸.

Aşağıdaki tabloda ERG teorisi ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi karşılıklı olarak gösterilmektedir¹⁷⁹:

Tablo 2.1. ERG Teorisi ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Karşılaştırması.

ERG Teorisi	İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Gelişme İhtiyacı (Growth)	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Saygınlık İhtiyacı
İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness)	Sevgi ve Aidiyet İhtiyaçları
Var Olma İhtiyacı (Existence)	Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar

Alderfer, Maslow'un aksine, ihtiyaçların bir sırayı takip ettiğini iddia etmemiştir. Kişiler arası ilişki ihtiyacını gidermeyen iş gören, gelişme ihtiyacını giderebilir¹⁸⁰.

ERG teorisi ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına benzemektedir ancak farklı varsayımlar içermektedir.

ERG teorisi üç önerme üzerine kuruludur:

- Her bir düzeydeki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla arzu edilir.
- Daha düşük düzey ihtiyaçlar ne kadar fazla tatmin edilirse, yüksek düzeydeki ihtiyaçlar için o kadar fazla istek oluşur.
- Yüksek düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, düşük düzeydeki ihtiyaçlara yönelik arzu o kadar fazla olur¹⁸¹.

¹⁷⁸ Riggio 2014:191.

¹⁷⁹ Eren 2009:542.

¹⁸⁰ Luthans 1995:154.

2.2.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarma İhtiyacı Teorisi 1938 yılında Hanry Murray tarafından ilk defa ortaya atılmış ve daha sonra David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, hiyerarşi kavramını göz ardı ederek başarı, ilişki, güç ve özerklik gibi daha somut ihtiyaçların motivasyon özelliğine odaklanmıştır. Maslow'un teorisinin soyut olmasına karşın, McClelland'ın teorisi daha belirgin ve işle ilgili motivasyon unsurlarını içermektedir¹⁸².

Başarma İhtiyacı Teorisi'ne göre bireylerin davranışları üzerinde etkisi olan üç tür ihtiyaç bulunmaktadır:

- Başarma ihtiyacı
- Güç ihtiyacı
- İlişki ihtiyacı

Başarı - Engelleri aşmak, zor işlerle uğraşmak, mümkün olan en iyi sonucu en kısa sürede almak başarı isteğinin göstergeleridir¹⁸³. Başarı güdüsü, başarılı olmak için ve bir işi yapmak için kişiyi zorlayan güdüdür¹⁸⁴. Bu ihtiyaç, bir başarı göstermek amacıyla rekabet etmeye yönelten davranış olarak tanımlanır¹⁸⁵.

Güç - Güç ihtiyacı, bireyin çevresini kontrol altında tutabilme ihtiyacıdır¹⁸⁶. Güç güdüsü, bireylerin öznel ve nesnel çevreleriyle olan ilişkilerinde her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunların aracılığıyla çevrelerine egemen olma isteklerini belirtir¹⁸⁷.

İlişki - Bireyler genellikle diğer insanlarla ilişkili olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Sosyal bağlantılardan uzun bir süre ayrı kalmak bireyin huzursuz olmasına neden olmaktadır. Bir hastalık durumunda ya da kötü bir olay yaşanması halinde bireylerin diğer insanlarla birlikte olmak isteği artmaktadır¹⁸⁸. Korku ya da endişe ilişki güdüsüyle yakından ilgili olabilir. Hasta insanlar, başka hasta insanlarla değil, sağlıklı insanlarla beraber olmayı tercih etmektedirler¹⁸⁹. Sarsıntılı bir uçakta, yan koltuktaki yolcuyla sohbete başlamak, ilişki güdüsüne örnek verilebilir¹⁹⁰.

¹⁸¹ Szilagyi vd.'den Akt.; Keser ve Güler 2016:195.

¹⁸² Steers, Mowday, Shapiro 2004:381.

¹⁸³ Murray'dan Akt.; Morris ve Maisto 2003:347.

¹⁸⁴ Riggio 2014:191.

¹⁸⁵ Steers vd. 2004:381.

¹⁸⁶ Steers vd. 2004:381.

¹⁸⁷ Eroğlu 2010:432.

¹⁸⁸ Rofe'den Akt.; Morris ve Maisto 2003:348.

¹⁸⁹ Rofe,Hoffman&Lewin'den Akt.; Morris ve Maisto 2003:348.

¹⁹⁰ Morris ve Maisto 2003:348.

2.2.4. Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu teori, 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılmış olan bir araştırmanın sonuçlarına dayanmaktadır. Bu araştırmaya katılanlardan, “işlerinde kendilerini ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiklerini ayrıntılı olarak açıklamaları” istenmiştir. Katılımcılar kendilerini en iyi hissettikleri zamanları anlatırken işle doğrudan ilgili olan işin kendisi, başarı hissi, sorumluluk gibi kavramları kullanmışlardır. Kendilerini en kötü hissettikleri zamanları anlatırken ise işle ilgili fakat işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret gibi kavramları kullanmışlardır. Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Birinci grup “Motive Edici Faktörler” adıyla anılmaktadır. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, terfi imkanları, statü, başarma, takdir edilme, gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive etmektedir. Bu faktörlerin yokluğu ise kişinin motive olmamasına neden olmaktadır. İkinci grup faktörler ise “Hijyen Faktörler” olarak adlandırılmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörlerin yokluğu kişinin motive olmasını önlemektedir¹⁹¹.

Herzberg’in çift faktör teorisine göre, çalışanları motive etmek için iki şeyin yapılması gerekmektedir. Birincisi; iş tatminsizliğini ortadan kaldırmak amacıyla, çalışanlara temel hijyen faktörler sağlanmalıdır. Hijyen faktörlerin sağlanması hoşnutsuzluğu önler, ancak çalışanların motive olmasını sağlamaz. Çalışanları motive etmek için yapılması gereken ikinci şey; motive edici faktörlerin sağlanmasıdır¹⁹².

Bu teoriye göre hijyen faktörlerden birisi olarak sayılan iş güvenliğinin iş görene sunulması, onu motive etmez. Çünkü iş gören, iş güvenliğinin bir işte zaten bulunması gerektiğini düşünür. Bir işte zaten olması gereken asgari koşulların varlığı, kişinin o işi çekici bulmasını ve motive olmasını sağlamamaktadır. Ancak, bulunması beklenen böyle bir unsurun bulunmaması, kişinin beklentisini karşılamayıp iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Yani bir hijyen faktör olarak iş güvenliğinin varlığı iş göreni motive etmezken, yokluğu iş görenin motive olmasını önlemektedir. Sunulan terfi imkanları ise iş görenin işi çekici bulmasını ve motive olmasını sağlamaktadır.

¹⁹¹ Koçel 2010:626.

¹⁹² Riggio 2014:200.

Hijyen faktörler ve motive edici faktörler aşağıdaki tabloda örneklenmiştir:

Tablo 2.2. Hijyen Faktörler ve Motive Edici Faktörler.¹⁹³

Hijyen Faktörler	Motive Edici Faktörler
Ücret	Terfi İmkanları
İş Güvenliği	Sorumluluk
Çalışma Koşulları	Takdir Edilme
Kişiler Arası İlişkiler	Başarı Hissi
Denetim Tarzı	Kendini Geliştirme
İşletme Politikası	İşin Yapısı

2.2.5. Şartlandırma(Pekiştirme) Teorisi

Pekiştirme teorisi, edimsel koşullamanın prensiplerinden yararlanır ve basitçe davranışın sonuçları tarafından harekete geçirildiğini belirtir. Bir davranışı takip eden ve aynı davranışın tekrar yapılması için motivasyonu artırmaya hizmet eden sonuç bir pekiştiricidir. Bu pekiştiriciler iki tür olabilir. Olumlu ve olumsuz pekiştirme¹⁹⁴.

Olumlu pekiştirme, istenen davranışın devamını sağlamak için bireyin özendirilmesi esasına dayanır. Olumsuz pekiştirme, istenmeyen bir davranışın ortaya çıkmasını önlemek için başvurulmuş bir yöntemdir. Olumsuz pekiştirme cezadan farklıdır. Bireyleri istenmeyen davranıştan kaçırmak için cezaya başvurulur ancak ceza, istenen bir davranışın yapılmasını sağlayamaz. Olumsuz pekiştirme, istenmeyen sonucun giderilmesini sağlarken, istenen davranışın da yapılmasını sağlar¹⁹⁵. Olumsuz pekiştirmede, birey istenmeyen bir sonuçtan kaçınmak amacıyla motive olup istenen sonuca yönelik bir davranış sergiler.

Kişilerin sonuçları yorumlaması konusu Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Etki kanununa göre, kişi kendisine haz veren davranışları tekrarlar, acı veren davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla, bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir. Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ancak, yapılan araştırmalar cezalandırmanın davranış değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir¹⁹⁶.

¹⁹³ Riggio 2014: 200; Koçel 2010:626.

¹⁹⁴ Riggio 2014:194.

¹⁹⁵ Davis'den Akt.; Eroğlu 2010:452.

¹⁹⁶ Koçel 2010:630-631.

İş görenlerin belirli bir davranışı tekrar yapmaları -mesela bir başarıyı ya da iyi bir performansı devam ettirmeleri- isteniyorsa, bu davranış sonucunda iş görene bir ödül verilebilir. İyi davranışı sergilemesi için, bu ödülün iş göreni motive etmesi beklenir. Bu olumlu pekiştirme. İstenen davranışı sergilemeyen bireyin ödülü alma isteği ile motive olarak istenen davranışı sergilemesi ise olumsuz pekiştirme. Buna karşın, olumsuz bir davranışı tekrar sergilememesi için iş görenin bu davranışının sonucunda olumsuz bir durumla –bir ceza- karşılaşması da sağlanabilir. Ceza ile tekrar karşılaşmak istemeyen iş görenin bu cezadan uzak durmak amacıyla motive olması beklenir.

Ceza, istenmeyen davranışı önlemede kısmen etkili olsa da, istenen davranışı yaptırma gücü bulunmamaktadır. Olumlu pekiştirme ve olumsuz pekiştirme, istenen davranışları yaptırmaya yöneliktir. Buna karşın ceza, istenmeyen durumu önlemeye yöneliktir¹⁹⁷.

2.2.6. Beklenti Teorisi

Victor Vroom tarafından ilk defa ortaya atılan beklenti teorisi, üç temel unsura -değer (valens), araçsallık (instrumentally), ve beklenti (expectancy)- atıfta bulunduğu için VIE teorisi olarak da bilinir¹⁹⁸.

Valens(değer), bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Her birey her ödülü aynı derecede arzulamamaktadır¹⁹⁹.

Bireylerin ihtiyaçlarına, amaçlarına, kişiliklerine, ve daha bir çok değişkene bağlı olarak, belirli bir ödülü isteme dereceleri farklılık gösterir. Valens(değer) kısaca, bireyin bir davranışın sonucunda alabileceği ödüle verdiği değerdir. Örneğin, işyerinde terfi etmenin önemi kişiye göre değişebilir; ya da bir iş yerinde ‘ayın en iyi çalışanı’ seçilmek her iş gören için aynı değeri taşımaz.

Araçsallık, bir davranışın istenen sonucu ortaya çıkarma olasılığına dair algıdır²⁰⁰. Örneğin, iş görenin iyi bir performans ile ödül arasında bağlantı algılaması.

Beklenti, bireyin davranışı gerçekleştirebileceği yönündeki öznel olasılığı ifade etmektedir. Öznel olasılık, bireyin davranışı gerçekleştirebileceğine

¹⁹⁷ Eren 2009:580.

¹⁹⁸ Riggio 2014:208.

¹⁹⁹ Koçel 2010:632.

²⁰⁰ Riggio 2014:208.

inancıdır²⁰¹. Örneğin bir işgören, sahip olduğu yetenekleri kullanarak belirli bir çaba harcadığında belirli bir performans sonucuna ulaşabileceğine inanıyorsa, beklenti pozitifdir.

Araçsallık ve beklenti unsurlarının ikisi de olasılık ve algılama ile ilgilidir: “iş görenin, belirli bir çabayı harcarsa belirli bir performansa ulaşabileceğine inanması (beklenti); ve söz konusu performansı sergilemesi halinde belirli bir ödülü alacağına inanması (araçsallık)”. Beklenti teorisi, bireyin bir davranışı gerçekleştirmek için motive olmasının şu unsurlara bağlı olduğunu ifade etmektedir: bireyin, davranışın sonucunu isteyip istememesi (değer - sonuca ne kadar değer verdiği); işi yapabilmek için bireyin yeterli beceri, yetenek, ya da enerjiye sahip olup olmaması (beklenti); performansın, gerçekten istenen sonucu sağlayıp sağlamayacağı (araçsallık)²⁰².

Vroom, beklenti teorisinde birincil ve ikincil sonuçlardan bahsetmiştir. Bireyin çaba göstererek ulaşacağı performans sonucu birincil sonuçtur. Birincil sonuç olarak adlandırılan performans sayesinde kazanılmak istenen ödül ise ikincil sonuçtur. Bireyin çabaları sonucu bu ödülü elde edebileceğine inancı(beklenti), birincil sonuçların belirleyicisidir. Birincil sonuçların ikincil sonuçları sağlamasının belirleyicisi ise araçsallık unsurudur.

Beklenti teorisi somut örnekle anlatılırsa; bir iş görenin yüksek performans sergilediği zaman elde edeceği ödülü ne kadar istediği, değeri ifade etmektedir. Örneğin, bir performans sonucunda büyük bir şehre tayin olunması, bir iş gören için çok istenen bir sonuç olurken, bir başkası için istenmeyen bir sonuç olabilir. Ödülü kazanmak isteyen bir iş gören, gayreti sonucunda yeterli performans sonucuna ulaşabileceğine inanırken, ödülü kazanmak isteyen bir başka iş gören, kendi yeteneklerinin yetersiz olduğunu düşünerek, gayretleri sonucunda yeterli performansı sergileyebileceğine inanmayabilir. Bu iki durum, pozitif ve negatif beklentiye ifade eder. İlavenen, söz konusu performansa ulaşıldığında, ödülün alınabileceğine olan inanç da kişiye göre değişir. Çünkü ödülün alınması için tek koşul performans değildir. Performans dışındaki değişkenlerin daha etkili olduğuna ve performans ile ödülün çok bağlantılı olmadığına inanan işgören açısından ‘araçsallık’ olasılığı yetersiz demektir.

²⁰¹ Keser ve Güler 2016:202.

²⁰² Riggio 2014:208.

2.2.7. Hakkaniyet Teorisi

John Stacy Adams yaptığı araştırmalarda, çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Hakkaniyet Teorisi'ne göre bireyler kendilerine ödenen ödüllerin ne kadar adil olduğunu değerlendirmek üzere bir karşılaştırma yaparlar. Bireyler, örgütten elde ettikleri ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi vb.) ile örgüte sundukları katkıları (emek, zeka, yetenekler, liyakat, öğrenim, tecrübe vb.) oranlarlar. Diğer kişilerin örgütten elde ettiği ödüller ile onların örgüte sunduğu katkıları da oranlarlar ve bu oranları karşılaştırırlar²⁰³.

Bu teoriye göre tecrübe, öğrenim, yetenekler, çaba, enerji gibi unsurlar iş görenlerin örgüte sunduğu girdilerdir. Ücret, ek ödeme, takdir görme, ilgi çekici iş gibi unsurlar ise iş görenin örgütten almayı beklediği çıktılardır. Başkalarıyla karşılaştırma benzer iş ya da meslek sahibi olan çalışma arkadaşları ya da çalışanın kendi deneyimleri ile karşılaştırma olabilir. Hakkaniyet teorisi, çalışanların algılarına dayalıdır. Bazen, adaletsizlik olmasa bile çalışanlar hakkaniyet olmadığını algılayabilirler. Çalışanın motivasyonu, algılarına bağlı olduğu için, yanlış bir hakkaniyet algısı olduğunda da hakkaniyet teorisinin öngörülleri geçerli olmaktadır²⁰⁴.

İş gören, yaptığı karşılaştırma sonucunda bir adaletsizlik algılsa motivasyonu bozulacaktır. Bu teoriye göre, çalışanların işteki başarıları ve işteki tatmin düzeyleri çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladıkları hakkaniyet ile ilgilidir. Kişinin kendisi ile referans aldığı gruba aynı şekilde davranıldığını görmesi hakkaniyet algısını güçlendirir. Bu teoriye göre, kişinin elde ettiği ödüllerin ne düzeyde olduğu önemli değildir. Çok yüksek ücret alan bir iş gören, benzer bir işte çalışan başka bir iş görenle kıyasladığı zaman kendisinin daha az aldığını düşünürse motivasyonu kaybolabilir²⁰⁵.

İş görenin adaletsizlik algılaması çeşitli şekillerde olabilir: benzer işi yapan kişilerin farklı ücret alması, farklı ek ödemeler alması, benzer yeteneklere sahip kişilerin statü farklılıkları, örgütte başarıların takdir edilmesi konusunda adaletsizlik, benzer çabaların bir kısmının çeşitli ödüller (tatil, ikramiye, terfi) almasına karşın bir kısmının almaması gibi.

²⁰³ Gallerman'dan Akt.; Eroğlu 2010:457.

²⁰⁴ Riggio 2014:205-206.

²⁰⁵ Telman ve Ünsal'dan Akt.; Keser ve Güler 2016:207.

Adaletsizlik algılayan birey bu durumu değiştirmek için şunları yapabilir²⁰⁶:

- Sarf edilen çabayı değiştirmek.
- Ödülü değiştirmeye çalışmak.
- Diğerlerinin çabasını değiştirmeye çalışmak.
- Diğerlerinin ödülünü değiştirmeye çalışmak.
- Girdi ve çıktılarla ilgili algıları değiştirmek.
- İşten ayrılmak.

Hakkaniyetin sağlanması örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların sebep olduğu olumsuz etkilerin azaltılması açısından önemlidir²⁰⁷.

Bu teori Türkçe literatürde genelde eşitlik teorisi olarak adlandırılmaktadır. İngilizce karşılığı olan “equity” sözcüğü “hakkaniyet” ya da “eşitlik” olarak tercüme edilir. Teori, bireyin bir karşılaştırma yapması, bu karşılaştırmanın sonucunda bir adaletsizlik algılayıp algılamamasını içerdiğinden dolayı “equity” sözcüğünün anlamını, hakkaniyet sözcüğü eşitlik sözcüğünden daha fazla karşılamaktadır. Eşitlik, iki değer birbirine eşit (aynı) olmasını ifade etmektedir. Hakkaniyet ise adil olmakla ilişkili bir kavramdır. Bu teori, iş görenlerin aldıkları ödüllerin eşit olması değil; örgütten aldıkları ödülle örgüte yaptıkları katkıların oranının eşit olması üzerine kuruludur. Bu tanıma daha uygun olan kavram ise hakkaniyettir.

2.2.8. Amaç Belirleme Teorisi

Amaç Belirleme Teorisi 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, amaçlar olarak ifade edilen arzular, iş motivasyonu sağlamada önemli bir kaynak olabilir. Teori, belirlenen amaçların bireyin performansında bir artışa neden olacağını ve ulaşılması güç amaçlar belirlendiğinde, kolay ulaşılabilir olan amaçlara göre daha yüksek performans elde edilebileceğini savunur²⁰⁸.

Amaçların motivasyondaki rolleri şöyle sıralanmaktadır²⁰⁹:

a) Bireyin belirlediği amacın açık ve net olması iş başarısını artırmaktadır. Çünkü birey, açık ve net amaçları bulunduğu zaman daha kararlı ve istekli davranış sergiler. Buna karşın, belirsiz amaçlar, davranışlarda kararlılığı ve isteği azaltmaktadır.

²⁰⁶ Eroğlu 2010:458.

²⁰⁷ Eren 2009:577.

²⁰⁸ Tütüncü&Küçükusta, ve Robbins&Judge, ve Özkalp&Kirel’den Akt.; Keser ve Güler 2016:208.

²⁰⁹ Eren 2009:558-559.

b) Bireyin belirlediği amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha istekli çalışmasını sağlayacak ve başarılarını artıracaktır. Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel isteği azaltıp başarı seviyesini düşürmektedir.

c) Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasındaki çatışma arttıkça bireysel başarı seviyesi azalır. Çatışma azalıp uyum arttıkça başarı seviyesi yükselir.

Locke ve Latham, motivasyonu belirleyen üç unsur: yönelme(tercih), yoğunlaşma(çaba), süreklilik(istikrar) olarak belirtmişlerdir ²¹⁰ . Motivasyonun sağlanmasında önemli olan tek unsur, bir amaca yönelmek değildir. Aynı zamanda bu amaca yönelmenin şiddeti(yoğunluğu), ve bu yönelmenin ne kadar uzun süre devam ettiği(istikrar) motivasyon düzeyini belirlemektedir.

2.2.9. İçsel ve Dışsal Motivasyon

Motivasyon hakkında yapılan pek çok sınıflandırmada bireyleri motive eden faktörlerin bir kısmının bireyin kendisinden kaynaklanan (içsel) faktörler olduğu, bir kısmının ise çevreden kaynaklanan (dışsal) faktörler olduğu ifade edilmektedir.

Bir düşünceye göre bireyin içinden gelen, kendisinden kaynaklanan motivasyon içsel motivasyondur. Bireyin kendisinin dışından, yani çevresinden kaynaklanan motivasyon ise dışsal motivasyondur. Aynı düşünceye göre yapılan ayırımı Morris ve Maisto şu şekilde ifade etmektedir: “İçsel motivasyon, bir davranışı sergileme isteğinden kaynaklanmaktadır; dışsal motivasyon ise bir davranışın sonuçlarından kaynaklanmaktadır. Bir ödülü elde etmek ya da bir cezadan uzak durmak isteği ile hareket etmek dışsal motivasyondur” ²¹¹ . Benzer bir ayırım Deci ve Ryan tarafından şu şekilde yapılmıştır: “İçsel motivasyon bireyin bir aktiviteyi kendiliğinden gerçekleştirmesidir; dışsal motivasyon ise bir sonuç almak amacıyla kendi güdüsüyle yapılmayan davranışlara ait olmaktadır”. Deci ve Ryan dışsal motivasyonda bireyin zorunluluk hissettiğini, ya da bireyin zorunlulukla yaptığı davranışı içselleştirdiğini öne sürmektedirler ²¹² . Onaran’a göre, bireyi harekete geçiren güçler, dışarıdan gelen sosyal güdüler, ve bireyin kendinden gelen biyolojik güdülerdir. Bireyi motive etmek için, onun davranışlarını şekillendiren içsel ve dışsal güçlere etki etmek gerekmektedir ²¹³ .

²¹⁰ Locke ve Latham 2004:388.

²¹¹ Morris ve Maisto 2005:332.

²¹² Vallerand 1992:1004-1006.

²¹³ Eroğlu 2010:414.

Locke ve Latham motivasyon kavramını, insanı harekete geçiren içsel faktörler ile teşvik eden dışsal faktörlerin bileşimi olarak ifade etmişlerdir²¹⁴.

İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon ayırımı farklı anlamlarla da yapılmaktadır. İçsel - dışsal motivasyon ayırımında bir fikir birliği bulunmamaktadır.

Mottaz, içsel ve dışsal motivasyon ayırımına farklı bir yaklaşım sunmuştur: “İçsel faktörler işi yapmakla doğrudan bağlantılıdır. İşin içeriğinden kaynaklanan içsel faktörler; ilgi çekici iş, yetki ve sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini kullanma fırsatları, yeterli geri bildirim gibi faktörlerdir. Dışsal faktörler ise sosyal boyut ve örgütsel boyuttan oluşmaktadır. Sosyal boyut, iş yerinde kişiler arası ilişkilerin kalitesini ifade etmektedir. Dostça, yardımsever, destekleyici iş arkadaşlığını ve yöneticiliği içermektedir. Dışsal faktörlerin örgütsel boyutu ise görev performansını ve motivasyonu artırmak amacıyla örgüt tarafından sağlanan unsurları içermektedir. Klasik anlamda enstrümental unsurlar adıyla anılan bu unsurlar ücret, promosyon, ek ödeme, sosyal güvenlik gibi maddi unsurlardır”.²¹⁵

Bireyin kendisinden kaynaklanan içsel motivasyon ve çevreden kaynaklanan dışsal/zorlayıcı motivasyon şeklindeki tasnif, iş motivasyonu açısından çok anlam ifade etmemektedir. Çünkü bu tasnif, iş görenin motivasyonunu düzenlemek üzere kullanılabilir bir nitelik taşımamaktadır. İşin kendisinden kaynaklanan içsel motivasyon ve sosyal boyut/örgütsel boyut toplamından oluşan dışsal motivasyon şeklinde yapılan tasnif iş motivasyonu çalışmalarında kullanılmak için daha uygun görünmektedir. Bu tasnifin eksikliği ise tasnifin adlandırılmasındaki hatadan kaynaklanmaktadır. Motivasyonla ilgili olarak içsel/dışsal şeklinde yapılan adlandırma bireyin kendi içinden ya da dışından kaynaklanan motivasyonu çağrıştırmaktadır. Bununla ilgili olarak Thierry’nin ifadeleri şu şekildedir: “insanlardan içsel motivasyonu tanımlamaları istendiğinde, -bireyin içinden gelen ve bir davranışa neden olan şeyler- şeklinde tanımlama yaptıkları, dışsal motivasyonu ise bunun tersi olarak tanımladıkları görülmektedir”²¹⁶. Dolayısıyla, içsel/dışsal motivasyon tabiri, Mottaz tarafından yapılan tasnifi çağrıştırmamaktadır. Mottaz sınıflandırmasında tarif edilen motivasyon boyutlarını (1) işe dair boyut, (2) ilişkisel boyut, ve (3) enstrümental boyut olacak şekilde adlandırmak, aradaki anlam karmaşasını ve belirsizliği ortadan kaldırmaktadır.

²¹⁴ Locke ve Latham 2004:388.

²¹⁵ Mottaz 1985:366.

²¹⁶ Thierry; Ed:Kleinbeck vd. 1990:68.

Tablo 2.3. Motivasyon Teorileri.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Piramidi)	Bireylerin ihtiyaçları beş kademeli bir sıralamayı izler. Bu ihtiyaçlar sırasıyla: fiziksel, güvenlik, sevgi-aidiyet, prestij, kendini tamamlama ihtiyaçlarıdır. Birey hangi ihtiyaçları hissediyorsa onunla motive edilebilir
ERG Teorisi	Bireyler var olma, kişiler arası ilişki, ve gelişme ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere motive olmaktadır. Bu ihtiyaçlar bir sırayı takip etmez.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Bireyleri motive eden unsur genelde başarı elde etme ihtiyacıdır. Bireyler başarı, güç, ve sosyal ilişkiler sağlamak üzere motive olurlar.
Çift Faktör Teorisi	Bir işten beklenen asgari unsurlar (düşük ücret, iş güvenliği, sigorta, çalışma koşulları) kişiyi motive etmez, ancak bunların yokluğu motivasyonu engeller. Bunların dışında bir de kişiyi motive eden bazı unsurlar (terfi fırsatları, takdir görme, başarı hissi, gelişme) bulunur.
Pekiştirme Teorisi	Birey, sonucunda iyi bir durumla karşılaştığı davranışı tekrarlar, kötü sonuçlanan davranışı tekrarlamaz. Olumlu pekiştirmede; istenen davranışı tekrarlatmak için birey özendirilir. Olumsuz pekiştirmede; birey istenmeyen sonuçtan kaçınmak üzere motive olup istenen sonuca yönelik davranış sergiler.
Beklenti Teorisi	Bireyin bir performansa ulaşabileceğine inanması(beklenti), ve bu performansa ulaşması halinde bir ödülü alabileceğine inanması(araçsallık) kişiyi motive etmektedir. Burada, kişinin ödüle verdiği değer(valens), motivasyon seviyesinde belirleyici olmaktadır.
Hakkaniyet Teorisi	İş gören, işine sunduğu katkılara karşılık elde ettiklerini; başkalarının işe katkılarına karşılık elde ettikleri ile karşılaştırır. Sonuçta, adil davranıldığını düşünmesi, motivasyon düzeyini etkilemektedir.
Amaç Belirleme Teorisi	Kişinin açık ve net olarak belirlenmiş zorlu amaçlarının olması, onu motive ederek yüksek performans sergilemesine yardımcı olur. Ayrıca, belirlenen amaçlara odaklanmanın yoğunluğu(şiddeti) ve sürekliliği(istikrar) motivasyon seviyesini etkiler.
İçsel-Dışsal Motivasyon	Bireyi motive eden faktörler içsel ve dışsal olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Bazı görüşler; bireyin kendi içinden kaynaklanan ve bireyin dışındaki unsurlardan kaynaklanan faktörler olmak üzere bir ayırım yaparlar. Diğer sınıflandırmada ise; işin kendisinden kaynaklanan faktörler ve işle dolaylı bağlantılı faktörler şeklinde bir ayırım yapılır.

2.3. İŞ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Motivasyon sürecini ve bireyleri motive eden faktörleri inceleyen pek çok motivasyon teorisi ortaya atılmıştır. Bu teorilerde bireylerin hangi güdülerle motive oldukları ve motivasyon düzeylerinin hangi faktörlerin etkisi altında bulunduğu incelenmiştir. Bireylerin, çeşitli ihtiyaçlarını gidermek amacıyla motive olduklarını iddia eden ihtiyaç teorileri, ihtiyaçları çeşitli şekillerde sıralamışlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre birey; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi-aidiyet ihtiyaçları, saygınlık ihtiyacı, ve kendini tamamlama ihtiyacı şeklinde sıralanan beş grup ihtiyaç doğrultusunda motive olmaktadır. Alderfer, bu teoriyi temel alarak ERG teorisini geliştirmiş ve ihtiyaçları; var olma, kişiler arası ilişki kurma, ve gelişme ihtiyacı olmak üzere üç grupta toplamıştır. McClelland, bireyi motive eden başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur. Herzberg, çeşitli örgütsel unsurların motive etme özelliğini incelemiş ve terfi etme, sorumluluk, takdir edilme, başarı hissi, gelişme, işin özellikleri gibi faktörlerin kişiyi motive ettiğini öne sürmüştür. Pekiştirme teorisine göre birey kendisine mutluluk veren fiziksel ya da psikolojik unsurlarla karşılaştığında motive olmaktadır. Vroom'un ortaya attığı beklenti teorisine göre, birey çeşitli psikolojik, finansal, ve örgütsel ödülleri elde etmek üzere motive olur. Adams, hakkaniyet teorisinde, bireyin örgütte adil değerlemelere maruz kalmak gibi psikolojik faktörlerle motive olduğunu iddia etmiştir. Locke'nin ortaya attığı amaç belirleme teorisine göre, birey çeşitli örgütsel ve finansal kazanımları elde etmeyi amaç edinir, ya da kişisel amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmak üzere motive olur. Mottaz'ın içsel ve dışsal motivasyon teorisine göre bireyi motive eden unsurlar; doğrudan işin kendisi ile ilgili olan içsel ödüller; ve işle bağlantılı olan ancak işin kendisinden kaynaklanmayan dışsal ödüller şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu ödüller; ilgi çekici iş, yetki ve sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini kullanma fırsatları, yeterli geri bildirim gibi içsel ödüller; ya da iş yerinde kişiler arası ilişkilerin kalitesi, ücret, promosyon, ek ödeme, sosyal güvenlik gibi dışsal ödüllerdir(bkz.Bölüm2.2).

Motivasyon teorilerine konu olan motivasyon faktörleri genellikle (1) psikolojik unsurlar, (2) fizyolojik ihtiyaçlar, (3) finansal kaynaklar, ve (4) örgütle ilgili çeşitli unsurları içermektedir. Motivasyonu etkileyen faktörler bu dört başlık altında aşağıda anlatılmaktadır.

2.3.1. Psikolojik Faktörler

Bireyin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olan psikolojik faktörler, bireyin psikolojik hali ve bununla bağlantılı olan duygusal zeka ve performans algısı gibi faktörlerdir. Bu faktörler aşağıda kısaca anlatılmaktadır.

2.3.1.1. Duygusal Zeka

Salovey ve Mayer duygusal zeka modelinin boyutlarından birini oluşturan duyguları kullanma yeteneği, motivasyon üzerinde etkili olmaktadır. Yüksek duygusal zekaya sahip bir kişi, duyguları kullanarak hem kendisini hem de başkalarını motive edebilir. Salovey ve Mayer duygusal zekayı tanımlarken “davranışları yönlendirmede duyguları bir enformasyon olarak kullanabilme yeteneği”²¹⁷ ifadesini kullanmışlardır. Duygusal zeka teorilerine göre, duygusal zeki birey, duyguları kullanarak iyi bir ruh hali yaratır ve kendisini ve başkalarını motive eder.

İnsanlar belli bir ruh haline bürünebildiklerinde ya da onlardan kurtulabildiklerinde, olayları farklı açılardan görürler; bu açı değişikliği genellikle dünyaya yeni bir gözle bakmayla sonuçlanır. Düşünme ve hissetme, hayati derecede birbirlerine bağlı oldukları için, onları kullanmada iyi olan kişiler, insanları motive etmede daha başarılı olabilirler. İnsanlar, onlara neyin ilham verdiği, onları neyin motive ettiği ve neyin heyecanlandığı konusunda içgüdüsel bir sezgiye sahip olabilirler²¹⁸.

Goleman, duygusal zeka yeteneklerinin motivasyon üzerindeki etkisini şu şekilde ifade etmektedir:

“Hareket nedeni anlamında *dürtü (motive)* ve *duygu (emotion)* aynı Latince kökten türemiştir: harekete geçmek (to move) anlamına gelen *motere* kökünden. Gerçekten de hedeflerimizi gerçekleştirmek üzere bizi harekete geçiren şey duygulardır; onlar motivasyonumuzun yakıtıdır ve dürtülerimiz de algılarımızı harekete geçirip eylemlerimizi şekillendirir.”²¹⁹

Ayrıca, Goleman duygusal zeka yetenekleri sayesinde insanların daha yüksek düzeyde motive olmalarını aşağıdaki özelliklere bağlamıştır:

²¹⁷ Salovey&Mayer 1990:189.

²¹⁸ Caruso&Salovey 2007:91.

²¹⁹ Goleman 2011:137.

- Sonuç odaklı olmak, amaçlara ulaşma dürtüsünün yüksek olması.
- Kendisini zorlayacak hedefler belirlemek.
- Engeller ve yenilgiler karşısında yılmamak.²²⁰

Campbell(1990), motivasyonun “gösterilen çaba, çabanın derecesi, ve çabanın sürdürülmesi” bileşenlerinden oluştuğunu ifade etmiştir. Motivasyon duygusal zeka ile ilişkilidir. Çünkü duygusal zeka yetenekleri sayesinde birey kendi motivasyon düzeyini yönetebilmektedir²²¹.

Duygusal zeka yeteneklerinden birisi olan ruh halini düzenleyebilme yeteneği motivasyonu önemli oranda etkileyen bir psikolojik faktördür. Birey, bu yeteneği sayesinde iyi ruh hali yaratarak ve iyi ruh halini sürdürerek motive olur; ya da kötü ruh halinden bir an önce kurtularak motivasyonunun olumsuz etkilenmesinin önüne geçer.

2.3.1.2. Performans Algısı

Performans algısı, bireyin kendi performansı hakkındaki inançlarını ifade etmektedir. Performans değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemlerden birisi iş görenin kendi performansını kendisinin değerlendirmesi yöntemidir. İlaveten, 360 derece performans değerlendirme yönteminde, bireyin iş çevresinde bulunan her kesimin (iş arkadaşı, yönetici, müşteri, ast-üst, tedarikçi vb.) değerlendirmesinin yanında personel kendi kendisini de değerlendirmektedir. İş görenin kendi performansını algılaması, onun motivasyonu açısından önem taşımaktadır. İyi bir performans sergilediğini algılayan iş gören, yaptığı iyi işin sonuçlarından memnun olma duygusu hisseder. Bu his, bir çok motivasyon teorisinde motive edici unsur olarak ifade edilmektedir. İyi bir performans algısı, bireyin bir işi başarma ihtiyacı ile bağlantılıdır. Başarma ihtiyacı teorisine göre birey bir başarı elde etmek amacıyla motive olmaktadır, ERG teorisine göre bireyi motive eden unsurlardan birisi gelişme ihtiyacıdır. Amaç belirleme teorisine göre bireyler iyi belirlenmiş ve zorlu amaçlar doğrultusunda daha iyi motive olmaktadır. İyi bir performans algısına sahip olan iş gören, bir başarıyı elde etme hissi ile bir dahaki davranışlar için ya da bir dahaki amaçlar için motive olmaktadır. Bireyin iyi performans algısı, doğru yolda ilerlediğinin de göstergesi olarak bireyin motivasyonuna katkıda bulunur.

²²⁰ Goleman 2011:157.

²²¹ Law vd 2008:12-13.

2.3.1.3. Psikolojik ve Zihinsel Değişkenler

Motivasyonun psikolojik bir süreç olmasından dolayı, bireyin psikolojik hali motivasyonunu doğrudan etkilemektedir.

Psikolojik dengede bozulmanın bir türü olan stres, motivasyon üzerinde etkilidir. Motivasyon, iş görenlerin stres durumlarının olumlu veya olumsuz etkilerine oldukça açık bir değişkendir²²².

Psikolojik tatminsizliğe veya kendine güvensizlik hallerine kapılan kişiler kendilerini hayatın akışına bırakabilirler. Bu tür kişiler düşük moral seviyesine sahip olmaktadır²²³. Düşük moral, motivasyonu olumsuz etkilemektedir.

Bireyin, bir işi yapabileceğine inanması, onun motive olmasını etkileyen bir faktördür. Vroom'un beklenti teorisine göre, iş görenin bir işi yapabileceğine inanma derecesi, motivasyon düzeyinin belirleyicilerinden birisidir. İş görenin bilgisi ve yetenekleri, işi yapabileceğine olan inancını belirleyen bir faktördür. İş görenin bilgi düzeyi, yetenekleri, ve bilişsel zekası yetersizse, işi yapabileceğine olan inancı, ve buna bağlı olarak da motivasyonu olumsuz etkilenebilir.

2.3.1.4. Başarı Motivasyonu

Başarı motivasyonu hakkında yapılan bir araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, başarı odaklı davranışın üç cephesi şöyle belirlenmiştir: (1)*iş odaklı olmak*, çok çalışmak ve iyi bir iş yapmak isteği; (2)*ustalık*, zor ve ustalık gerektiren işleri tercih etme ve eski performansları geliştirme isteği; (3)*rekabetçilik*, kendi yeteneklerini başkalarının yetenekleri ile yarıştırmaktan hoşlanmak²²⁴. Ancak bir araştırmanın şaşırtıcı sonucuna göre, rekabet etme derecesinin yüksek olması başarıyı engellemektedir. Psikologlar, testleri ve kişisel hikayeleri kullanarak, yüksek başarı motivasyonuna sahip bireyleri anlatan bir profil ortaya çıkarmışlardır. Bu kişiler hızlı öğrenen kişilerdir. Bunlar, zor ve benzersiz işler için yeni stratejiler geliştirmekten haz duyarlar. Buna karşın, başarı motivasyonu düşük kişiler geçmişte kullandıkları metotları nadiren terk etmeyi düşünürler. Yüksek başarı motivasyonuna sahip kişiler kendinden emin, sorumluluk almak isteyen, sosyal baskılara boyun eğmeyen

²²² Eroğlu 2010:508

²²³ Eren 2001:252.

²²⁴ Helmreich&Spence'den Akt.; Morris ve Maisto 2003:347.

kişilerdir. İlâveten, enerjik yapıya sahiptirler, gerginliğe meyillidirler ve baş ağrısı sorunları gibi stresten kaynaklı hafif rahatsızlıklar yaşamaya yatkındırlar²²⁵.

McClelland'ın ortaya attığı başarıma ihtiyacı teorisi, başarı ihtiyacının motive edici özelliğini vurgulamaktadır.

2.3.2. Fizyolojik Faktörler

İhtiyaçlar, bir organizmanın karşılamaya mecbur olduğu psikolojik ya da fizyolojik eksikliklerdir²²⁶. Bireylerin fizyolojik ihtiyaçları arasında beslenme ve barınma gibi ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyler bu fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla motive olurlar. Fizyolojik ihtiyaçların bireyi motive eden unsurlar olduğu görüşü Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine dayanmaktadır. Motivasyonu etkileyen fizyolojik faktörlerden birisi de fiziksel sağlıktır. İş gören, fizyolojik ihtiyaçlarını gidermek amacıyla motive olarak çalışma davranışı sergiler.

2.3.3. Finansal Faktörler

İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları pek çok şeyi alabilmek için paraya gereksinim duyarlar. Ayrıca, zorunlu olmayan pek çok diğer ihtiyacı ve istekleri elde edebilmek için de para bir araçtır. Bireylerin gereksinim duydukları bu araç onları motive etmek için kullanılmaktadır.

İş görenlerin gelir kaynağı olan ücret, en eski ve en bilinen motivasyon aracıdır. Fazla çalışmalar ve çabalar karşılığında prim ödenmesi de çalışanların motivasyonunu artırmaktadır²²⁷. Motivasyonu artırmak amacıyla ücret dışında, finansal değeri bulunan başka kazanımlar ya da çeşitli ödüller verilebilir. Her türlü parasal ödül, aynı ödüller, tatil gibi unsurlar motivasyon aracı olarak kullanılabilir.

Mottaz, ücret, prim, ve sosyal güvenlik gibi finansal unsurları, iş performansını artırmak amacıyla örgütün sunduğu faktörler olarak ifade etmiştir²²⁸. Yüksek iş performansı sonucunda elde edilmesi beklenen ücret artışı, prim, ikramiye, ödül gibi ek ödemeler; ya da düşük iş performansı sonucunda mali çıkarların kaybedilme tehlikesi, iş gören motivasyonunda etkili olmaktadır.

²²⁵ Morris ve Maisto 2003:347.

²²⁶ Riggio 2014: 190.

²²⁷ Keser ve Güler 2016:210-211.

²²⁸ Mottaz 1985:366.

2.3.4. Örgütsel Faktörler

İş görenlerin motive olmasını sağlayan faktörlerin bir kısmı örgütle bağlantılıdır. Örgütsel faktörler, bireyi psikolojik süreçle motive etmektedir. Ancak bu faktörler zeka, algı, psikolojik hal gibi bireyin psikolojik özelliklerinden kaynaklanmaz. Bunun yerine, örgütten kaynaklanan ya da örgüt tarafından sunulan, iş göreni psikolojik olarak motive etme özelliği bulunan faktörlerdir.

Wiley, ‘çalışanları neler motive eder’ adlı çalışmasında, iş görenleri en çok motive eden beş faktörü şu şekilde belirlemiştir:

- İyi ücret,
- Yapılan işin takdir edilmesi,
- İş güvenliği,
- Terfi ve gelişim,
- İlgi çekici iş²²⁹.

Bu sayılanlar dışındaki diğer örgütsel faktörler; iletişim, yetki-sorumluluk dengesi, iş tatmini, kararlara katılma, adil örgüt politikası, ve yönetim tarzıdır.

2.3.4.1. İşin Özellikleri

Çift faktör teorisinde Herzberg işin kendisini motive edici unsurlardan birisi olarak tanımlamıştır²³⁰. Yaratıcılık ya da herhangi başka bir kişisel yeteneğe sahip olan birey, bu yeteneğini kullanmasını gerektiren bir işe getirilirse bununla motive olur. Bundan başka, iyi ve eğlenceli iş ortamı, çekici iş, uygun çalışma koşulları gibi unsurlar iş göreni motive eden faktörlerdir²³¹. Çift faktör teorisinde Herzberg işin kendisini motive edici unsurlardan birisi olarak tanımlamıştır²³².

Mottaz’a göre işin özellikleri ile ilgili unsurlar işin kendisinden kaynaklanan içsel motive edici ödüllerdir. İş görenin yaratıcılığını ve yeteneklerini göstermesine imkan tanıyan iş, bireyi motive etmektedir. İlaveten, iş gören kendi kendini yönlendirdiği bir işte çalışıyorsa, işin bu özelliği de motive edicidir²³³. Sorumluluk yüklenme isteğine sahip birey açısından, bu isteğini karşılayan iş motive edicidir.

²²⁹ Wiley 1995:266.

²³⁰ Riggo 2014:200.

²³¹ Eren 2009:549-550.

²³² Riggo 2014:200.

²³³ Mottaz 1985:366.

2.3.4.2. İletişim

Örgütte yeterli iletişim kanalları örgütteki çatışmaları azaltır. Çalışanlar, iletişim sayesinde sorunlarını açıkça ifade edebilirler. Belirsizlik ve güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkar. Bu sayede iş gören motive olur²³⁴.

Kişilerarası ilişkiler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, Alderfer'in ERG teorisinde, ve Herzberg'in çift faktör teorisinde motive edici unsur olarak yer almaktadır²³⁵. Ayrıca, McClelland kişiler arası ilişki kurma ihtiyacını bir motive edici faktör olarak ifade etmiştir. Mottaz, iş yerinde dostluk, yardımsever iş arkadaşlığı, ve destekleyici gözetmenlik gibi kişiler arası ilişkileri, sosyal motive edici unsurlar olarak tanımlamıştır²³⁶.

2.3.4.3. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki devri, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. Çünkü yetkilendirilen çalışan örgüt tarafından kendisine değer verildiğini düşünür²³⁷.

Yetki devri personelin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Kişiye bir konuda karar verme imkanı verilmezse işi öğrenmesi zorlaşır. Personelin kendisini geliştirmesi için, ona yetkinin devredilmesi gerekmektedir. Yetki devri personeli olumlu yönde motive etmektedir. Çünkü yetki devredilen kişi kendisine ve yeteneklerine güvenildiği duygusunu hisseder. Ayrıca, yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Kendisine bir iş verilen personel, bu iş için gereken yetkiye de sahip olmalıdır²³⁸. Sorumluluk yüklenen personelin, bu sorumlulukla dengeli bir yetkiye sahip olmaması, işini iyi şekilde yapmasına engel olur ve yetkisiz sorumluluk kişinin motivasyonunu olumsuz etkiler.

2.3.4.4. İş Güvenliği

Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, sağlık, işsizlik sigortaları gibi uygulamalar günümüzde çok geliştirilmiştir. Fakat örgütler teşvik edici unsur olarak bunları daha iyi biçimlerde kullanabilirler²³⁹.

²³⁴ Keser ve Güler 2016:223.

²³⁵ Luthans 1995: 151-154.

²³⁶ Mottaz 1985:366.

²³⁷ Keser ve Güler 2016:222.

²³⁸ Can 2002:135-136.

²³⁹ Eren 2009:548.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci kademesinde güvenlik ihtiyaçları yer almaktadır. İş motivasyonu açısından güvenlik ihtiyaçları sosyal güvenlik, sağlık sigortası, tazminat ödemeleri, ve emeklilik gibi unsurları içermektedir²⁴⁰.

İş güvenliği, Herzberg'in çift faktör teorisinde hijyen faktörlerden birisi olarak ifade edilmiştir²⁴¹. Bu faktörler bulunmadığında, personelde iş tatminsizliği ortaya çıkar²⁴².

2.3.4.5. Terfi İmkanları

İnsanlar işyerinde tecrübe kazandıkça sahip oldukları yetkileri ve sorumlulukları yetersiz bulurlar. Buna bağlı olarak, daha yüksek yetki ve sorumluluk isterler. Terfi imkanları tıkanan iş görenlerin çalışma şevkleri azalır. Dolayısıyla, terfi imkanları iş yerinde motive edici bir faktördür²⁴³.

Terfi, motivasyon teorilerinde yer alan bir unsurdur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin saygınlık kategorisindeki ihtiyaçlardan birisi terfi olarak belirlenmiştir²⁴⁴. Herzberg'in çift faktör teorisinde, terfi imkanları motive edici unsurlardan birisi olarak ifade edilir²⁴⁵. Alderfer'in ERG teorisindeki gelişme ihtiyacı, terfi imkanlarını kapsar.

2.3.4.6. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işi ile ilgili duyduğu genel memnuniyettir ve motivasyon düzeyini artıran bir unsurdur. Eren²⁴⁶'in aktardığına göre; iş görenlerin psikolojik tatminsizlik yaşamasının sonucunda, yönetimin tutumundan devamlı şikayet etmesi, alet, makine ve malzemeleri tahrip etmesi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik gibi davranışlar görülmektedir. Bu davranışlar ise motive olmanın önüne geçmektedir. Eroėlu²⁴⁷'nin aktardığına göre “alışan insanın işinden duyduğu hoşnutluğu artırarak motive edilmesi, işinde göstereceği çaba ve başarıları artıracaktır”.

²⁴⁰ Luthans 1995:151.

²⁴¹ Koçel 2010:626.

²⁴² Riggio 2014:200.

²⁴³ Eren 2009:549.

²⁴⁴ Luthans 1995:151.

²⁴⁵ Riggio 2014:200.

²⁴⁶ Eren 2001:250.

²⁴⁷ Eroğlu 2010:418.

2.3.4.7. Kararlara Katılma

Bir motivasyon aracı olarak çalışanların kararlara katılması sağlanabilir. “Katılımcı karar verme” uygulaması, çalışanların görüşlerinin alınmasına dayalı “danışmalı katılım” a göre daha motive edicidir. Danışmalı katılım uygulamasında çalışanların görüşlerine başvurulur ve sonra karar verilir. Katılımcı karar vermede ise çalışanların görüşleri kullanılarak karar verilir²⁴⁸.

İş görenlerin, yaptıkları işlerle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemeleri çeşitli nedenlere dayanmaktadır. İş bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduklarını düşünürler. Kararlar işleri önemli ölçüde etkileyeceği için kişiler kararlarda kendilerinin fikirlerinin alınmasını isterler²⁴⁹.

İş görenlerin kararlara katılmasının sağlanması örgüt içinde morali yükselten ve kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltan bir süreçtir²⁵⁰.

2.3.4.8. Adil Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütteki bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda oluşan ortak inançlar, değerler, normlar, anlamlar, ve bunların sembolik ifadeleridir²⁵¹.

Hızlı ve sürekli bilgi paylaşımı, adil terfi politikası, liyakat ilkesine önem verilmesi gibi değerlerin benimsendiği bir örgüt kültürü, yüksek motivasyon yaratır. Buna karşın, değerleri ve uygulamaları çalışanlar tarafından benimsenmeyen ve adil olmadığı algılanan bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunun olumsuz etkilenmesine neden olur.

Adams’ın hakkaniyet teorisine göre, çalışanlar adil işlem görme isteği ile motive olurlar. Çalışan, kendisine adil davranıldığını algılayorsa çalışma isteği devam eder; buna karşın, adaletsiz muamele gördüğünü hissederse motivasyonu bozulur²⁵².

Mottaz’a göre, yetki ve sorumluluk devri, yaratıcılık, yetenekleri kullanabilme fırsatları, iyi performansın iş görene bildirilmesi, iş yerindeki yardımsever ve destekleyici iş arkadaşlığı gibi faktörler iş tatmini sağlamaktadır²⁵³. Bu unsurların uygulanma biçimi örgütten örgüte değişim göstermektedir. Personelini

²⁴⁸ Keser ve Güler 2016:224.

²⁴⁹ Eren 2009:553.

²⁵⁰ Can 2002:267.

²⁵¹ Yüksel 2000:55.

²⁵² Riggio 2014:205.

²⁵³ Mottaz 1985:366.

yüklendiği sorumluluk ile doğru orantılı olarak yetkilendiren, personeli adil olarak destekleyen, her yaratıcılığı teşvik eden, herkesin yeteneklerini kullanmasına fırsat veren bir örgüt kültürü, bu uygulamaları adil yapmayan bir örgüt kültürüne göre daha motive edici olmaktadır.

2.3.4.9. Yönetim Tarzı

Bir örgütte uygulanan yönetim tarzı veya liderlik tarzı, o örgütteki personelin motivasyonu üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Farklı yönetim tarzları, iş görenlerin iş tatminini ve motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

İş başarısını yükseltmek için yöneticilerin iki alternatifi bulunmaktadır: çalışanların yeteneklerini eğitim yoluyla geliştirmek; ya da çeşitli özendiricilerle çalışanların motivasyonunu artırmak²⁵⁴. Yöneticiler, iş görenleri örgüte önemli katkılar sağlayabilecek değerli unsurlar olarak gördüklerinde, onları özendirip örgütsel performansın artmasını sağlayabilirler²⁵⁵. Çalışanlarla kaliteli bir iletişim sağlayan yönetim tarzı uygulandığında performansın da buna bağlı olarak yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁵⁶.

Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma, astları harekete geçirme, motive etme, ve denetleme bakımlarından farklı yöntemler uygularlar. Bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçimi, astlarla arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar ortaya çıkmasına neden olabilir²⁵⁷.

Akdemir, temel olarak üç tür yönetim tarzından bahsetmektedir. Bunlar otokratik, katılımcı, ve ekstrem demokratik yönetim anlayışlarıdır. Otokratik yönetim baskıcıdır ve insanları makine gibi görmektedir. Ekstrem demokratik yönetim ise aşırı özgürlük tanıyan yönetim tarzıdır. Bu iki yönetim tarzı bireyin performansını olumlu yönde etkilemez. Katılımcı yönetim anlayışı ise motivasyon düzeyini en üst düzeye çıkaran, ve sonuçta performansı maksimize eden bir yapıya sahiptir²⁵⁸.

²⁵⁴ Eroğlu 2010:423.

²⁵⁵ Şimşek 2002:210.

²⁵⁶ Akkoç yy:25.

²⁵⁷ Eren 2009: 592.

²⁵⁸ Özmutaf 2007:45.

Hanks tarafından yapılan bir çalışmada, iş görenlerin işlerinden beklentileri ile yöneticilerin bu konudaki düşünceleri karşılıklı olarak değerlendirilmiştir²⁵⁹. Bu çalışmanın sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 2.4. Çalışan isteklerinin sıralaması hakkında yöneticilerin algıları.

Yöneticilerin, Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri		Çalışanların İsteklerinin Gerçek Sıralaması
1	İyi ücret	5
2	İş güvenliği	4
3	Terfi imkanları	6
4	İyi çalışma koşulları	7
5	İşi ilgi çekici bulma	1
6	Disiplin	10
7	Vefa	8
8	Başarının takdir edilmesi	2
9	Kişisel sorunlarda yardım görme	9
10	Kararlara katılma hissi	3

Bu tabloda, iş görenlerin işlerinden beklentilerinin sıralaması ile yöneticilerin iş gören beklentileri hakkındaki tahminlerinin sıralaması karşılaştırılmaktadır. Örneğin, iş görenler açısından ücretin öncelik sırası 5’dir, ancak yöneticiler iş görenlerin en önem verdiği konunun ücret olduğunu düşünmektedirler. İş görenler kararlara dahil olmaya çok önem vermektedirler (önem sırası 3), ancak yöneticiler iş görenlerin kararlara katılmaya önem vermediklerini (önem sırası 10) düşünmektedirler. İş görenlerin önceliklerinde ilk üçe giren –başarının takdir edilmesi(2) ve kararlara katılma hissi(3)-, yöneticilerin algılarında son üçe –kararlara katılma hissi(10) ve başarının takdir edilmesi(8)- girmektedir. Burada yöneticilerin, iş gören önceliklerini yanlış algıladıkları anlaşılmaktadır. İş gören tercihlerini doğru algılamayan yönetici, onları motive edecek doğru araçları sunamaz.

²⁵⁹ AlperA. 2013:59.

2.4. MOTİVASYON ÖLÇÜMÜ

Motivasyon psikolojik yapıya sahip bir kavramdır ve motivasyonun doğrudan ölçülmesi mümkün değildir. Motivasyon; tepkilere, davranışlara, hareketlere, ya da kişinin kendi beyanlarına göre ölçülebilmektedir. Sürat, performans, ya da çalışma süresi değerlendirilerek yapılan ölçümler davranışsal ölçümdür. Bireyin kendi motivasyonu hakkında kendisinden veri sağlanması ise bilişsel ölçümdür. Motivasyon ölçümüne bir anlam kazandırmak için bireyin farklı zaman dilimlerindeki durumu karşılaştırılabilir. Örneğin, herhangi bir motive edici faktörün devreye girmesinden sonraki durum, önceki durumla kıyaslanarak anlamlı bir veri elde edilebilir. Motivasyon ölçümü zor bir süreçtir ve yanılgılar olabilir. Davranışlara bakarak motivasyon ölçümünde davranış ile motivasyon arasındaki bağlantı yanlış yorumlanabilir. Örneğin, bir işi yavaş icra eden bir iş görenin bu yavaşlığı çeşitli şekillerde yorumlanabilir: (1) kişinin iş motivasyonu düşük olabilir; (2) kişinin motivasyonu yüksektir ama işi bilmiyor ya da yeni öğreniyor olabilir; (3) kişinin motivasyonu yüksektir ve iş zor olduğu için dikkatli şekilde çalışıyor olabilir; (4) kişi yorgun olabilir. Böyle bir durumda iş görenin neden yavaş olduğunun daha iyi belirlenebilmesi için başka kriterler *-işin özellikleri, iş görenin tutumu ve özellikleri gibi-* dikkate alınmalıdır. Bireyin kendi beyanına dayalı motivasyon ölçümünde ise, kişinin kendi psikolojisini yanlış yorumlaması şeklinde bir yanılgı görülebilir²⁶⁰.

Motivasyon ölçümünde kullanılan yöntemlerden birisi olan bilişsel ölçüm yönteminde kişiye bir anket sunulur ve bu anketi kendi psikolojik durumunu yansıtacak biçimde doldurması istenir. Bu yöntemde bireyin motivasyonu kendi beyanlarına göre ölçülmektedir. Kişinin kendi psikolojik durumunu doğru biçimde anlama derecesi, onun motivasyon seviyesinin doğru ölçülmesinin belirleyicisi olmaktadır.

Mottaz tarafından geliştirilen motivasyon ölçeğinde; işin kendisiyle bağlantılı üç değişken *-işte bağımsızlık, görevin önemi, ve ilgi çekici iş-*; sosyal ödülleri ifade eden iki değişken *-destekleyici yöneticilik ve yardımsever iş arkadaşlığı-*; ve örgütsel ödülleri ifade eden dört değişken *-uygun çalışma koşulları, adil ücret, yükselme imkanları, ve uygun yan haklar-* kullanılarak motivasyon ölçülmektedir. Bağımsızlık, bireyin işi icra ederken bağımsız çalışmasını, kendi kendini yönlendirmesini ifade

²⁶⁰ Tillery ve Fiscbach 2014: 328-329.

etmektedir. Önem, görevin ne derece önemli olarak algılandığı ile ilgilidir. İlgi çekici görev, işin ne kadar ilginç ve ilgi çekici olduğu ile ilgilidir. Destekleyici yöneticilik ve yardımsever iş arkadaşlığı, iş yerindeki yöneticinin ve iş arkadaşlarının iş göreni desteklemesi ve yardımcı olmasını ifade eder. Uygun çalışma koşulları, örgüt kaynaklarının ve ekipmanların yeterli olmasını, mesai saatlerinin ve çalışma süresinin uygun olmasını, yapılan işin iyi olmasını ifade eder. Adil ücret, iş görene yapılan ödemelerin başkalarına yapılan ödemelerle karşılaştırıldığında hakkaniyete uygun olarak algılanmasını ifade eder. Yükselme imkanları, kişinin kendisini geliştirmesine ve işinde yükselmesine fırsat veren işi ifade eder. Uygun yan haklar ise, kişinin emeklilik hakları, sağlık güvencesi gibi unsurları içermektedir²⁶¹. Mottaz'ın motivasyon ölçeğinde işin kendisi ile ilgili, kişiler arası ilişkilerle ilgili, işle bağlantılı fakat doğrudan işi ilgilendirmeyen değişkenlerle ilgili sorular sorularak, kişinin beyanlarına göre bir motivasyon ölçümü yapılmaktadır.

²⁶¹ Mottaz 1985:369-370.

3. BÖLÜM

PERFORMANS

3.1.PERFORMANSA GENEL BAKIŞ

3.1.1. Performans

Literatürde performans kavramını anlatan birbirinden farklı tanımlar bulunmaktadır. Bir tanıma göre “performans; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da iş görenin davranış biçimi” olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre “performans; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır”²⁶². Performansı tanımlayan bir başka ifade ise şu şekildedir: “performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin, yani neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır”²⁶³.

Performansı kısaca “önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için gösterilen çaba; ve amaçlara ulaşma derecesi” olarak tanımlamak mümkündür.

Performans kavramının tanımlarına bakıldığında zaman bireysel performans, grup performansı, ve örgütsel performanstan bahsedildiği görülmektedir. Grup performansı ve örgüt performansı, temelde bireysel performansa dayanmaktadır. Çöl²⁶⁴ ve Yılmaz&Karahan²⁶⁵’ın aktardığına göre ”Örgüt açısından önemli olan bireysel performanstır. Örgütler ancak personelinin performansı kadar başarılı olabilirler.

3.1.2. Performans Boyutları

Performansın boyutları kavramı, iş gören performansını oluşturan unsurları ifade etmektedir. İş görenin işini yaparken sergilediği performans sadece işin kendisine ilişkin değildir. Aynı zamanda işini yaparken bulunduğu ortamın şartlarına ve çevreye bağlı olarak ortaya çıkan davranışlar da iş görenin performansının bir

²⁶²Bingöl’den Akt.; Tunçer 2013:89.

²⁶³Tınaz’dan Akt.; Özücü ve Kanbur 2008:88.

²⁶⁴Benligiray’dan Akt.; Çöl 2008:39

²⁶⁵Benligiray’dan Akt.; Yılmaz ve Karahan 2010:147.

kısmını oluşturmaktadır. Örneğin, iş görenin gerçekleştirdiği işin miktarı, kalitesi, işin yapılma süresi gibi işe ilişkin unsurlar performansın bir bölümünü oluşturmaktadır. Bunun yanında, iş görenin işini yaparken çevresiyle etkileşimi, iş esnasındaki davranışları gibi unsurlar performansın tamamlayıcısı durumundadır. Performans ölçümlerinde sadece teknik boyutlar değil, aynı zamanda iş görenin davranışları gibi unsurlar da ölçülmektedir. Hatta bazı değerlendirmelerde, performansın belirleyici unsuru olarak, işgörenin işyerindeki davranışlarına daha fazla ağırlık verilmektedir.

Performansın yapısını oluşturan boyutlar hakkında hipotez geliştirme girişimi ilk olarak doğruluk (kalite ve hatasızlık) ve ürün hacmi (miktar) arasında ayırım yapılması gerektiğini savunan Toops'dan gelmiştir. Toops bireysel performans boyutları olarak ürün miktarı, işin kalitesi, kıdem, yönetim ve liderlik yeteneklerini sıralamaktadır. Diğer yandan Wherry, ürün, kalite, kayıp zaman, personel devri, eğitim süresi veya terfi edebilirlik, ve işten duyulan memnuniyet olmak üzere altı boyut sıralamıştır. Kane'e göre, her iş fonksiyonu kalite, nicelik, dakiklik, maliyet etkinliği, denetim ihtiyacı, ve kişiler arası etki olmak üzere altı boyut temelinde değerlendirilir. Bu boyutlardan bazıları her iş faaliyetiyle ilgili olmayabilir. Murphy, iş performansının yapısını dört boyuttan oluşan bir yapı olarak tanımlamıştır: görev performansı, işi aksatma davranışları, kişiler arası davranışlar, ve zararlı davranışlar. Görev performansı o rol için belirlenen faaliyetlerin gerçekleştirilmesine, işi aksatma davranışları işe geç kalma, devamsızlık veya daha geniş şekliyle zamanın görev üzerindeki olumsuz yönüne(örneğin: çalışanın iş üzerinde sarf ettiği çabanın aşırı uzun sürmesi) odaklanmaktadır. Kişiler arası davranışlar, başkalarına yardım etme, takım çalışmaları, ve olumlu sosyal davranışları içermektedir. Zararlı davranışlar, kurallara uyma ve uymama, iş yerinde şiddet, hırsızlık, ve örgütün hedeflerine zararı dokunabilecek diğer davranışları içermektedir. Campbell, performansın yapısını sekiz boyutla tanımlamıştır. Bunlar: işe özgü görev yeterliliği, işe özgü olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim, çaba gösterme, kişisel disiplin, çalışma arkadaşlarının ve ekibin performansına katkıda bulunma, denetim, ve yönetim olarak belirlenmiştir. İşe özgü görev yeterliliği, çalışanın işinin temelini oluşturan ve bir işi diğerinden ayıran değişmez temel görevler veya teknik görevleri gerçekleştirebilme derecesi olarak tanımlanmıştır. İşe özgü olmayan görev yeterliliği ise, belirli bir işe özgü olmadığı halde örgütteki tüm çalışanların gerçekleştirmesi beklenen görevleri belirtmektedir. Çaba boyutu, çalışanların bir görevi tamamlamak üzere gösterdikleri

tutarlılık veya direnç ve yoğunluğu belirtmektedir. Kişisel disiplin boyutu, kuralların ihlali gibi olumsuz davranışlardan kaçınmayı belirtmektedir. Yönetim, örgütün idaresine yönelik davranışları belirtir, bu yönüyle denetim veya liderlik rollerinden ayrılmaktadır. Yazılı ve sözlü iletişim, çalışanın ilgili işi doğru şekilde yapmasından bağımsız olarak iletişim yeterliliğini belirtmektedir²⁶⁶.

Borman ve Motowidlo performansı görev performansı ve çevresel performans olmak üzere iki bileşene ayırmışlardır. Görev performansı işin kendisi ile doğrudan ilgili olan, işin yapılmasına ilişkin performanstır. Çevresel performans ise iş görenin işinde çevresiyle etkileşimine ve sosyal ilişkilerine ilişkin performanstır. Her mesleğe ve işe ilişkin performans, birbirlerinden farklı görev ve çevresel performans bileşimlerinden oluşmaktadır. Bazı mesleklerde ve işlerde çevresel performans bileşeni görev performansı bileşenine göre daha önemli olurken, bazı mesleklerde ve işlerde bunun tersi bir durum söz konusudur.

Görev performansı ve çevresel performans, bu kavramları ortaya atan Borman ve Motowidlo tarafından tanımlandıkları şekliyle aşağıda aktarılmaktadır²⁶⁷:

3.1.2.1. Görev Performansı

Borman ve Motowidlo tarafından ortaya atılan görev performansı kavramı iki tür aktiviteyi içermektedir. Bu aktivitelerden birisi, örgütün üretim sürecine dahil olan temel işlerin gerçekleştirilmesidir. Bu aktivitelere örnek olarak; perakende mağazasında satış, imalathanede üretim hattında çalışmak, okulda ders vermek, hastanede ameliyat yapmak, bankada vezne işleri yapmak gibi aktiviteler verilebilir. Görev performansının ikinci tür aktiviteleri ise, temel üretim aktivitelerine yardımcı hizmetler olarak adlandırılan, servis ve teknik destek sağlamak gibi tamamlayıcı aktivitelerdir. Bunlara örnek olarak nihai ürünlerin dağıtım hizmetleri, verimliliği ve etkinliği artırmaya yarayan insan kaynakları fonksiyonları gibi aktiviteler verilebilir.

Görev performansı kavramı özetle, örgütün temel işleriyle doğrudan ilişkili olan aktiviteleri; ve teknik destek sağlanması ya da teknik işleri içermektedir.

²⁶⁶ Viswesvaran; Ed.:Anderson vd. 2009:141-142.

²⁶⁷ Motowidlo&VanScotter 1994:476.

3.1.2.2. Çevresel Performans

Çevresel performans aktiviteleri, işin teknik boyutundan bağımsızdır ve işin görüldüğü çevrenin sosyal, psikolojik, ve örgütsel koşullarıyla ilgili olmaktadır. Çevresel performansın beş türü bulunmaktadır: (a) işin resmi bir parçası olmayan işlerin gönüllü olarak yapılması davranışı; (b) işi başarıyla tamamlamak için ekstra çaba gerektiğinde çabayı sürdürme davranışı; (c) başkalarına yardım ve işbirliği davranışı; (d) kişisel olarak zor olsa bile örgüt kurallarına ve prosedürlere bağlı kalma davranışı; (e) örgüt amaçlarını destekleme ve savunma davranışı.

3.1.3. Etkinlik ve Verimlilik

Performans kısaca “amaçlara ulaşmak için harcanan çaba ve amaçlara ulaşma derecesi” olarak tanımlandığına göre, belirlenen amaçlara ne kadar ulaşıldığı ve bu amaçlara ulaşırken harcanan çabanın ne kadar olduğu konuları önem taşımaktadır. Bu konuları anlatmak üzere, performans ile ilgili iki kavram olan etkinlik ve verimlilik kavramlarını açıklamak yerinde olacaktır.

Verimlilik, elde edilen çıktının girdilere oranı şeklinde tanımlanabilir. Verimlilik kavramı, performans açısından önem taşımaktadır. İş görenlerin, önceden saptanmış olan amaçlara ulaşmak için belirli bir performansı sergilerken harcadıkları zaman, emek, araç-gereç, finansal kaynak, ve diğer kaynakların miktarı ile elde edilen sonucun kalitesi ve miktarı arasındaki oran verimlilik derecesidir. Bireylerin yetenekleri, bilgi düzeyleri, motivasyon düzeyleri, kendi performansları hakkındaki algıları, örgütün kültürü, örgütsel kaynaklar gibi bir çok faktör verimlilik üzerinde etkili olmaktadır. Daha yetenekli, teknik bilgisi fazla olan, motivasyonu yüksek iş görenler, destekleyici örgüt kültürü sayesinde ve yeterli örgütsel kaynakları kullanarak daha yüksek verimlilik derecelerine ulaşabilirler.

Etkinlik, önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmeyi ifade eden bir kavramdır. İş görenler, önceden belirlenen amaçlara ulaşmışlarsa, etkinlik sağlanmış demektir. Etkinlik ve performans birbirine yakın kavramlardır. Her iki kavramda da, bir amaca ulaşma derecesinden bahsedilmektedir. Performans, amaçlara ulaşmak üzere çaba sarfedilen bir süreçtir. Etkinlik ise amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ile ilgili bir sonuçtur. Etkinlik sağlanmak isteniyorsa, yüksek performans göstermek gerekecektir. İş görenlerin bireysel performans düzeyleri, örgütsel etkinliğin gerçekleştirilmesi açısından çok önem taşımaktadır. Çünkü bireysel performanslar örgütün performansını oluşturmaktadır.

3.2. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş görenlerin performansı üzerinde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Performansı etkileyen faktörlerin bir kısmı kişinin yeteneklerine bağlıdır, bir kısmı ise motivasyona bağlıdır. Örneğin, bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri, genel zihinsel yetenekleri, duygusal yetenekleri, bilgi, beceri, ve uzmanlıkları performans üzerinde etkili olmaktadır. İlaveten, finansal çıkarlar, iş tatmini, örgüt kültürü, yönetim tarzı gibi motivasyon araçları da personelin motive edilmesi amacıyla kullanılan faktörlerdir. Bunlardan başka performansı etkileyen tecrübeler, sağlanan kişisel yardımlar, bireyin genel sağlık durumu, ve hatta şans faktörünün bile, ortaya çıkan performans sonucu üzerinde dolaylı bir etkisi bulunmaktadır.

Bernardin ve Beatty performansı, belirlenmiş bir zaman diliminde, belirli bir iş veya faaliyette üretilen sonuçların kaydı olarak tanımlamışlardır. Onlara göre iş gören performansı yetenek, motivasyon, ve durumsal kısıtlılık unsurlarının bir kombinasyonuna bağlı olmaktadır²⁶⁸.

Howell'e göre performansı belirleyen dört temel determinant motivasyon, görev yeteneği, görev bilgisi, ve çevresel unsurlardır. Performans bu dört değişkenin bir fonksiyonu olarak şöyle ifade edilebilir: $P = f(M, A, K, E)$. Bu formülde P performansı, M motivasyonu, A yetenekleri, K bilgiyi, E ise performansı kolaylaştıran ya da engelleyen çevresel değişkenleri ifade etmektedir²⁶⁹.

Blumberg ve Pringle, iş performansının; kapasite, fırsat, ve istekli olmak şeklinde üç bileşenin olduğunu söylemektedir. Kapasite; yetenek, bilgi, öğrenim gibi değişkenlerden oluşmaktadır. İstekli olmak; motivasyon ve iş tatmini gibi unsurlara bağlı olmaktadır. Fırsat; örgüt kaynakları, lider davranışları, çalışanlarla etkileşim, örgütsel prosedürler gibi unsurları içermektedir. Bu üç bileşen bireyin performansını etkilemektedir²⁷⁰.

Campbell modelinin performans bileşenlerinin başarısını belirleyen üç ana bireysel farklılık türü bulunduğunu belirtmiştir. Bu bireysel farklılıklar “dekleratif bilgi, prosedürel bilgi ve beceri, ve motivasyon”dur. Dekleratif bilgi, duyularla algılanabilen şeylere ilişkin bilgiyi içermektedir. Prosedürel bilgi ve beceri, bilişsel yetenekler, psikomotor yetenekler, fiziksel beceriler, kendini yönetme, ve kişiler arası becerileri içermektedir. Motivasyon ise; gösterilen çaba, çabanın derecesi, ve

²⁶⁸ Viswesvaran; Ed.:Anderson vd. 2009:141.

²⁶⁹ Eroğlu 2010:508.

²⁷⁰Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu; Ed:Siğrı ve Gürbüz 2013:138.

çabanın sürdürülmesi davranışlarının bileşiminden oluşmaktadır. Campbell, performans bileşenlerinin, bu üç performans belirleyicisinin bir fonksiyonu olduğunu belirtmiştir. Law&Wong, Campbell modelinde anlatılan üç performans belirleyicinin, “genel zihinsel yetenekler” ve “duygusal zeka” ile ilişkilerini konu alan bir çalışma yapmışlardır. Genel zihinsel yeteneklerin hem “dekleratif bilgi” hem de “prosedürel bilgi ve beceri” ile ilişkili olduğunu; duygusal zekanın “motivasyon” ile ve “prosedürel bilgi ve beceri”nin bir bölümü ile ilişkili olduğunu tartışmışlardır. Dekleratif bilgi bilişsel anlam ve çevreyi idrak etme ile ilgili olduğu için genel zihinsel yeteneklerle ilişkili olmaktadır. Prosedürel bilgi ve becerilerin kapsamında bulunan bilişsel beceriler ve psikomotor beceriler, genel zihinsel yeteneklerle ilişkili olmaktadır. Diğer yanda, motivasyon duygusal zeka ile ilişkili olmaktadır. Çünkü duygusal zeka yetenekleri sayesinde birey kendi motivasyon düzeyini yönetebilmektedir. İlaveten, prosedürel bilgi ve beceri, kendini yönetme ve kişiler arası beceriler dolayısıyla duygusal zeka ile ilişkili olmaktadır. Araştırmaları sonucunda duygusal zekanın, yüksek genel zihinsel yetenekler gerektiren işlerde de geçerli bir performans göstergesi olduğunu bulgulamışlardır²⁷¹.

Performans üzerinde etkili olabilecek öğeler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 3.1. Performansı Etkileyen Faktörler

Performansı Etkileyen Faktörler					
YETENEKLER		MOTİVASYON			
Duygusal Zeka	Genel Zihinsel Yetenekler	Psikolojik Faktörler	Fizyolojik Faktörler	Finansal Faktörler	Örgütsel Faktörler

Performans üzerinde etkisi bulunan faktörler: *yetenekler*²⁷², *motivasyon*²⁷³ aşağıda açıklanmaktadır. Motivasyon artışı sağlayıp dolaylı olarak performansı etkileyen *ücret*²⁷⁴, *iş tatmini*²⁷⁵, *örgüt kültürü*²⁷⁶, *yönetim tarzı*²⁷⁷ faktörleri 2. bölüm 2.3. başlığı altında açıklanmıştır.

²⁷¹ Law vd. 2008:12-13.

²⁷² Stein&Book 2003; Law vd. 2008; Locke&Latham 1990; Öztürk 2006; Özmutaf 2007; Edizler 2010.

²⁷³ Goleman 2011; Locke&Latham 1990; Öztürk 2006; Tunçer 2013; Özmutaf 2007; Örücü&Kanbur 2008; Mercanlıoğlu 2012; Tunçer 2013.

²⁷⁴ Mottaz 1985; Özmutaf 2007; Tunçer 2013.

²⁷⁵ Eroğlu 2010; Yazıcıoğlu 2010; Akkoç vd. 2012; Ertan 2008; Withey&Cooper 1989.

²⁷⁶ Mottaz 1985; Eren 2001.

3.2.1. Yetenekler

Bu kategoride anlatılan faktörler, iş görenlerin performansları üzerinde etkili bulunan ve iş görenin kendisinden kaynaklanan faktörlerdir. Bunlara örnek olarak kişinin zihinsel yetenekleri, duygusal zekası(empati becerisi, duygularını ve ruh halini düzenleyebilme becerisi gibi), işini icra ederken kullanması gereken teknik bilgi, beceri, ve uzmanlık verilebilir.

Çalışanların performansında, analitik becerilerden daha çok, baskılarla başa çıkabilme, duyguları kontrol edebilme, ve iletişim kurabilme yeteneklerinin etkili olduğu görülmektedir. Yüksek performans elde etmede gerekli olan ve çekirdek yetkinlikler olarak nitelendirilen kriterler şu 3 temel kategoride sınıflandırılmıştır: 1- Duygusal zeka ile ilişkili davranışlar, 2- Bilişsel zeka ile ilişkili davranışlar, 3- Bilgi, beceri, uzmanlık ile ilişkili davranışlar²⁷⁸.

Yüksek performans sağlamak için bilişsel zekaya, teknik bilgi, beceri, ve uzmanlığa ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bireysel yeteneklere sahip olan iş görenler, duygusal zekaları sayesinde performanslarını hissedilir biçimde artırabilirler. Bilişsel zeka ve uzmanlık yanında, duygusal zeka yetenekleri de, iş görenlerin performanslarını pozitif yönde etkileyen diğer bir önemli faktördür.

Performans boyutlarını Borman&Motowidlo modelinde olduğu gibi görev performansı ve çevresel performans olarak iki bileşene ayırırsak, duygusal zeka yetenekleri daha çok çevresel performans(işyerindeki etkileşime ilişkin performans) üzerinde etkili olurken genel zihinsel yetenekler görev performansı(işin kendisine ilişkin performans) üzerinde daha fazla etkili olmaktadır.

Benzer şekilde, Murphy, bilişsel faktörlerin görev performansı ile, kişilik değişkenlerinin ise çevresel performansla daha fazla ilişkili olduğunu öne sürmüştür²⁷⁹.

3.2.1.1. Duygusal Zeka

Performans üzerinde duygusal zekanın etkileri birden fazla boyutta ortaya çıkmaktadır. Duygusal zeka, bireylerin kişiler arası ilişkilerinin daha yapıcı olmasını sağlarken, onların hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmaktadır. Yani, Borman ve Motowidlo'nun tanımladığı çevresel performans üzerinde duygusal zekanın etkisi

²⁷⁷ Özmutaf 2007; Öztürk 2006; Şimşek 2002; Eren 2009; Yılmaz ve Karahan 2010.

²⁷⁸ Edizler 2010: 2978.

²⁷⁹ Viswesvaran; Ed.:Anderson vd. 2009:160.

bulunmaktadır. İlâveten, duygusal zeka, görev performansı üzerinde de etkili olmaktadır. Duygusal zeka sayesinde birey kendi ruh halini düzenleyerek görevine daha etkin çabayla odaklanmakta ve daha yüksek performans sonuçları elde etmektedir.

Wong ve Law, çalışma arkadaşları ile birlikte yaptıkları araştırmalarda, duygusal zeka ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir²⁸⁰. Lam&Kirby, duygusal zekanın bilişsel temelli performansa katkıda bulunduğunu tespit etmişlerdir. Law vd., duygusal zeki kişilerin iş çevreleriyle ve iş arkadaşlarıyla daha etkili iletişim kurabildiklerini ifade etmişlerdir. George’a göre, birey duygularını tanıma ve ifade etme yeteneği sayesinde iyi ilişkiler kurar, yüksek performans sergiler ve amaçlarına ulaşır. Law vd.,’ne göre, başkalarının duygularını anlayabilme yeteneği sayesinde, birey çevresine uygun yanıtlar vererek ve uygun davranarak kabul görür. Çevrenin güvenini ve iş birliğini kazanmak, performansı artırıcı etki göstermektedir. Duyguları düzenleyebilme yeteneği sayesinde bireyler olumsuz duygularının etkilerini çabuk yok ederek performansın olumsuz etkilenmesini önlemektedirler. Duyguları performansı artırmak üzere kullanabilme yeteneği sayesinde iş görenler genelde daha iyi bir ruh hali içerisinde olarak daha yüksek performans sonuçlarına ulaşmaktadırlar²⁸¹.

Dr. Steven Stein, Multi Health Systems Inc. (MHS) örgütü tarafından, iş performansını ölçmek amacıyla büyük bir Asya bankasında yapılan çalışmanın sonucunu şöyle anlatmıştır: “Deneyimizden ortaya çıkan somut delil göstermiştir ki: Duygusal zeka iş performansı ile önemli ölçüde ve yüksek düzeyde ilişkilidir”²⁸².

Stein ve Book, yapılan birçok araştırmada, yüksek performans sergiledikleri bulgularan personelin özelliklerinin hiçbirinin ürün değerlendirme, stratejik planlama, finansal değerlendirme gibi konularla ilgili olmadığını; performansı artıran özelliklerin insanları anlama, sağlıklı iletişim kurabilme, ve güven sağlama ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir²⁸³.

Goleman, milyonlarca işgücünü istihdam eden 121 şirket ve kuruluştan elde edilen 181 yeterlilik modelini incelemesi sonucunda, üstün performans için önemli olan yetilerin üçte ikisinin duygusal yeterlilikler olduğu bulgusuna ulaştığını öne sürmektedir. Sonucun tesadüfi olmadığını görmek için Hay/McBer’e başvurup

²⁸⁰Wong&Law 2002:264; Law&Wong&Song 2004:494.

²⁸¹Law vd. 2008:8.

²⁸² Beceren 2012:149.

²⁸³ Stein ve Book 2003:45-47.

bağımsız bir inceleme istemiş ve bulguların aynı olduğu bildirilmiştir²⁸⁴.

Duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisi genel olarak, bireyin işini icra ederken çevresindeki insanlarla iş birliği kurması, empati yaparak ve iyi ilişkiler kurarak güven sağlaması, bu sayede çevreden destek bulması sayesinde olmaktadır. İlaveten, bireyin kendi duygularını yönlendirme yeteneği sayesinde yüksek motivasyon sağlaması; ve iyi bir ruh hali içerisinde bulunması da iyi bir performans ile sonuçlanmaktadır. Bu özellikleri dolayısıyla duygusal zekanın çevresel performansla ilişkisi, görev performansı ile ilişkisinden daha fazladır.

3.2.1.2. Genel Zihinsel Yetenekler

Performans üzerinde önemli etkisi olan yeteneklerden birisinin genel zihinsel yetenekler olduğu açıktır. Genel zihinsel yeteneklerin, özellikle yüksek öğrenim vasıfları gerektiren işlere ilişkin performans için önemli olduğu, geleneksel bir bulgudur²⁸⁵.

Genel zihinsel yetenekler, Borman&Motowidlo tarafından tanımlanan görev performansı ile daha fazla ilişkilidir.

Mesleki performansın temeli, iş için gerekli olan bilgi ve becerilerin öğrenilmesine bağlıdır²⁸⁶.

Gardner, çoklu zeka kuramında birbirinden farklı sekiz zeka türünü anlatmıştır. Bu zekalar, bireylerin farklı yeteneklerini ifade etmektedir. Bunlar: mantık-matematik, dil, uzaysal, müzikal, beden-kinestetik, kişiler arası, içe dönük, ve doğaya ilişkin zekadır. Birey, bu yetenek türlerinden, kendi alanının gerektirdiği yeteneğe sahip olması halinde daha yüksek bir performans elde etmektedir. Örneğin; finansçının matematik zekası, konuşmacının dil zekası, tasarımcının uzaysal zekası, halka ilişkiler uzmanının kişiler arası zekası, üretim hattında çalışan personelin el becerisi gibi yetenekleri, onların işlerinde sergiledikleri performans üzerinde doğrudan etkilidir.

Duygusal zeka hakkında yapılan birçok çalışma, performans üzerinde duygusal zekanın büyük etkisi olduğunu ifade ederken, bilişsel zekanın çok fazla anlam taşımadığını öne süren bir yanılgıya düşmüşlerdir. Duygusal zekanın popülaritesine kapılıp bilişsel zekanın ne anlama geldiğinin unutulması doğru

²⁸⁴ Goleman 2011:43.

²⁸⁵ Law vd. 2008:3.

²⁸⁶ Ree vd.;Ed:Anderson vd. 2009:279.

sonuçlar vermez. Performans üzerinde duygusal zekanın etkisinin bulunduğu açıktır. Bunun yanında, bilişsel zeka olmadan iyi performans sergilenebilecek alanlar sınırlıdır. Bilişsel zeka olmadan, her alanda, sadece iyi iletişim kurarak veya ruh halini ve duyguları düzenleyerek yüksek performans sağlanması beklenemez. İlaveten, alanında gerekli olan teknik bilgi, beceri, ve uzmanlığa sahip olmayan iş gören, ancak sınırlı bir performans gösterebilir.

İş gören seçiminde genel zeka testlerinin kullanımına yapılan bir eleştiride bu testlerin bazı spesifik işleri yapmak için gerekli olan bilişsel yetenekleri çok genel olarak ölçtüğü söylenmektedir. Ancak, yapılan araştırmalar bu tarz genel zeka testlerinin, bireyin gelecek performansını belirlemede iyi olduklarını ortaya koymuştur. Birleşik Krallık'taki çalışanlar üzerinde yapılan bir analizde bilişsel yetenek testlerinin hem iş performansını hem de çalışan eğitimlerinin başarısını tahminde iyi oldukları ortaya konmuştur²⁸⁷. Bir çok analiz, bilişsel testlerin iş performansı için iyi bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur²⁸⁸.

3.2.2. Motivasyon

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi istekleri ile çaba göstermeleri²⁸⁹, ya da amaca ulaşmak üzere bireyi harekete geçiren güçtür²⁹⁰. Psikolojik bir süreç olan motivasyonun performans üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Performans, amaçlara ulaşmak için harcanan çabadır; bireyin bu çabayı kendi isteği ile göstermesi ise motivasyondur. Bir amaca ulaşmak isteyen bireyin bu amaca ulaşma derecesi, amaca ulaşma isteğinden etkilenmektedir.

Locke ve Latham, yüksek performans döngüsü olarak ifade ettikleri modelde, amaç belirlemenin performansı etkilediğini öne sürmüşlerdir. Amaç belirleme teorisinin ve başarı motivasyonu teorisinin bulgularına göre, daha zor amaçlar belirleyen bireylerin performansları daha yüksek olmaktadır. Bireyin yetenekleri, belirlediği amaçlara ulaşmasını desteklemekte ve daha yüksek performans göstermesine yardımcı olmaktadır²⁹¹.

²⁸⁷ Bertua vd. ve Salgado vd.'den Akt.; Riggio 2014:109.

²⁸⁸ Sackett'den Akt.; Riggio 2014:109.

²⁸⁹ Koçel 2010:619.

²⁹⁰ Eren 2009:530

²⁹¹ Locke ve Latham; Ed:Kleinbeck vd. 1990:4.

Motivasyonun amacı, bireylerin performanslarını yükselterek amaçların etkin ve verimli biçimde yerine getirilmesini sağlamaktır²⁹².

Goleman'a göre sıra dışı performans gösteren kişilere özgü üç motivasyon yeteneği şunlardır:

- Başarma dürtüsü: gelişmeye ya da mükemmellik düzeyini yakalamaya çalışmak.
- Kendini adanmak: kuruluşun ya da grubun vizyon ve hedeflerini benimsemek.
- İnisiyatif ve iyimserlik: fırsatları yakalamak için insanları seferber etmek ve engeller karşısında yılmamak²⁹³.

Bireylerin motivasyon düzeylerinin artması için kendi kendilerine yapabilecekleri çözümler bulunduğu gibi, yöneticilerin de iş gören motivasyonunu artırmak amacıyla yapabilecekleri çözümler bulunmaktadır. İş görenler, duygusal zeka yeteneklerini kullanarak kendi motivasyon düzeylerini artırabilirler. Kendi duygularını düzenleme veya ruh halini düzenleme gibi yetenekler sayesinde yüksek motivasyon sağlanması, daha iyi bir performans sonucuna ulaşılmasını sağlayabilir. Ruhsal ya da fiziksel sağlık da motivasyon düzeyini etkileyen bir unsurdur. Ayrıca, iş görenleri motive edecek unsurların yöneticiler tarafından tespit edilip kullanılması, astların performansının artırılmasını sağlayan etkili bir yöntemdir.

İş görenlerin motive olmasını ve böylece daha iyi bir performans ortaya çıkmasını sağlayan nedenlerden birkaç tanesi şunlardır:

- Birey, belirli ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla motive olup çaba gösterir. Hayatın devam etmesi için gereken maddi ya da manevi ihtiyaçlara ulaşmak amacıyla bireyler çaba gösterirler.
- Birey, isteklerine ya da amaçlarına ulaşmak üzere motive olup çaba gösterir.
- Birey, bir çıkar elde etmek ya da istemediği bir durumdan kurtulmak amacıyla motive olup çaba gösterir. Sergileyeceği performansın sonucunda elde edeceği çıkarı isteyen ya da düşük performansın sonucunda katlanmak zorunda kalacağı olumsuz durumu istemeyen birey çaba gösterir.
- Birey, bir davranışı sergilemesi gerektiğine inandığı için motive olur. İçinde bulunduğu koşullara bakarak, çaba harcamasının adil ve gerekli olduğunu düşünen birey çaba gösterir.

Performans algısı motivasyonu etkileyen faktörlerden birisidir. Performans algısı ile motivasyon arasında bir döngü vardır. İş görenin yüksek performans algısı,

²⁹² Tunçer 2013:93.

²⁹³ Goleman 2011:145.

yüksek motivasyona sahip olmasını sağlar, yüksek motivasyon da yüksek performans sağlar. Performans algısının verimlilik üzerindeki etkisi, motivasyon üzerinden sağlanan dolaylı etkidir. Personel, kendi performansı hakkında olumlu algıya sahip olduğunda, bu algı personelin motivasyon düzeyini artıran bir etki gösterir.

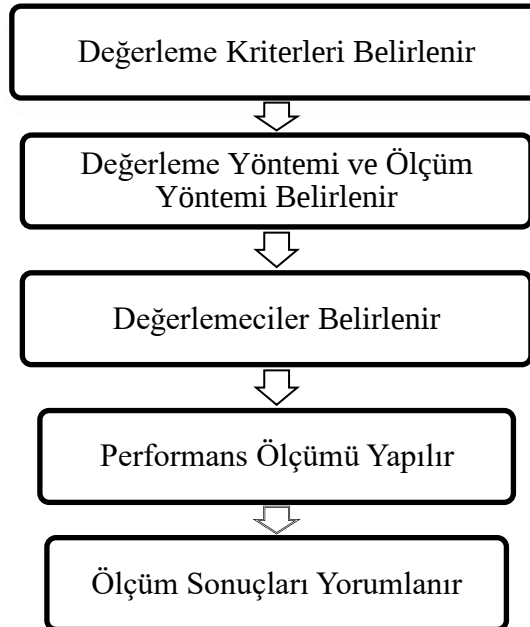
Bireylerin daha iyi performans sonuçlarına ulaşmasını sağlayan, iş motivasyonunu etkileyen faktörler psikolojik, fizyolojik, finansal ve örgütsel faktörler şeklinde gruplandırılabilir.

3.3.PERFORMANS DEĞERLEME

Performans değerlendirme, performansın ölçülmesi ve ortaya çıkan sonucun belirli kriterlere göre yorumlanması işlemidir.

Performansın belirlenebilmesi için, gerçekleşen sonucun değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirme çok yönlü olmalı, ölçüm sonuçlarına dayanmalı, adil, objektif, ve önyargılardan kurtulmuş olmalıdır.²⁹⁴

Personelin performansının değerlendirilmesi için, değerlendirme kriterleri ve bu kriterlere ilişkin standartlar belirlenir, değerlendirme yöntemi ve ölçüm yöntemi belirlenir, değerlemeyi yapacak kişiler belirlenir, performans ölçülür ve ölçüm sonuçları standartlarla karşılaştırılır, sonuçlar yorumlanarak değerlendirme yapılır. Performans değerlendirme süreci aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:



Şekil 3.1. Performans Değerleme Süreci.

²⁹⁴ Appelbaum'dan Akt.; Tunçer 2013:89.

Performans değerleme sürecinde çok büyük önemi bulunan bir nokta performans değerleme sonucunun personele bildirilmesi yani geribildirimdir. Performans geribildirimini genel olarak performans değerlendirme görüşmeleri kapsamında meydana gelir. Burada, nezaretçi çalışanla yüz yüze görüşerek olumlu yapıcı eleştiriler ve öneriler sunar. İş görenin performans değerlendirme sürecini olumlu ya da olumsuz olarak algılaması ve iş görenin geri bildirimine nasıl tepki vereceği, büyük ölçüde nezaretinin geri bildirimi sunma tarzına göre řekillenmektedir²⁹⁵. Araştırmalar, değerlendiricilere yönelik olarak “geri bildirim sağlama ve çalışanın bu geri bildirimde olası tepkileriyle uğraşma eğitimi” uygulamasının tüm performans değerlendirme sürecinin iyileştirilmesinde etkili olduğunu gstermiřtir²⁹⁶.

Performans değerleme, bazı kaynaklarda başarı değerlemesi, yetkinliğin ölçümü, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi olarak da adlandırılmaktadır²⁹⁷. Bir performans değerlendirme süreci, çalışanlara üstün ve zayıf yönleri hakkında bilgi vermelidir²⁹⁸. Personel değerlemesi biçimsel ve biçimsel olmayan değerleme şeklinde yapılmaktadır. Biçimsel olmayan değerlemeler genellikle amirlerin çalışanlar hakkında sahip oldukları kanaatlerdir. Biçimsel değerlemeler ise örgüt içinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde iş gören başarısını değerlendirmek için yürütülen faaliyetlerdir. Neyin değerlendirileceği, değerlemenin ne zaman yapılacağı, değerlendirmeyi kimin yapacağı, ve değerlemede hangi tekniğin kullanılacağı değerlemenin etkinliği açısından nemlidir²⁹⁹.

3.3.1. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerleme, ücretin belirlenmesi, iş görenlerin terfi ettirilmesi, eğitim ihtiyaının belirlenmesi gibi konularda karar vermek amacıyla kullanılmaktadır. İlaveten, personelin kendisiyle ilgili bilgi sahibi olması, eksiklerini görüp kendisini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Personel değerleme sonuçları sayesinde, bireyler kendilerini denetleme fırsatı bulurlar ve uygulamalarının ne kadar iyi olduğu hakkında bilgi sahibi olurlar.

²⁹⁵ İlgen,Fisher&Taylor’dan Akt.; Riggio 2014:149-150.

²⁹⁶ Ivancevich’dan Akt.; Riggio 2014:149-150.

²⁹⁷ Sabuncuoğlu 2009:184.

²⁹⁸ etin ve Mutlu 2011:163.

²⁹⁹ Yüksel 2003:180-182.

Cleveland ve arkadaşları, yaptıkları araştırmaya göre, performans değerlemesi bilgilerinin en çok kullanıldığı dört alanı şu şekilde belirlemişlerdir: kişiler arası karşılaştırma gerektiren konular (ücret belirleme, terfi, ve işten çıkarma), çalışanın kendi içinde değerlendirilmesini gerektiren konular (geri bildirim, bireysel eğitim, güçlü ve zayıf olunan alanların belirlenmesi), sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması), ve doküman oluşturma (personel kararlarının dokümantasyonu ve yasal yükümlülüklerin karşılanması). Aynı araştırmaya göre, performans değerlendirme bilgileri en fazla ücret belirleme ve geri bildirim amacıyla, en az ise ölçüt oluşturma amacıyla kullanılmaktadır³⁰⁰.

Performans değerlemesi sonucunda elde edilen verilerin kullanım alanları Aldemir ve arkadaşları tarafından aşağıdaki şekilde belirtilmiştir³⁰¹:

Tablo 3.2. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar.

Karar Verilecek Konular	Ofis Personeli	Üretim Personeli
Ücret artışları	%85	%83
Terfi kararları	%83	%67
Eğitim gereksinimini saptamak	%62	%61
Daha güvenilir seçim sistemi geliştirmek	%24	%30
Diğer	%8	%9

Performans değerlemenin genel amaçları özetle şu şekilde sıralanmaktadır:

- Performansa göre ücretlendirme söz konusu olduğu durumlarda personelin ücretinin adil olarak belirlenmesi.
- Ücret dışında prim ve ikramiye gibi ek ödemeleri ya da ödülleri alacak personelin belirlenmesi.
- Terfi ettirilecek personelin belirlenmesinde kullanılacak verilerin toplanması.
- Örgütün planlarına veri sağlanması.
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi.
- Personelin kendi uygulamalarının doğruluğu hakkında bilgi sahibi olması ve kendisini geliştirmek üzere planlar yapması.

³⁰⁰ Akdoğan ve Demirtaş 2009:51.

³⁰¹ Gavcar vd. 2006:33.

3.3.2. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Personelin performansı değerlendirilirken kullanılacak olan kriterler objektif ya da subjektif kriterler olmaktadır. Objektif performans kriterleri üretim miktarı, birim üretim süresi, ya da parasal değerler gibi sayıyla ölçülebilen performans göstergeleridir. Subjektif performans göstergeleri ise insanlar tarafından yapılan kişisel görüşleri içeren değerlendirmelerdir³⁰².

İşin kalitesi, işin miktarı, bireyin başkalarıyla geçinme derecesi gibi çeşitli kriterler ölçülebilir. Kriterleri belirlemede önemli olan konu bireyin kişiliğini değil, başarısını ölçmeye odaklanmaktır. Bu nedenle kriterler özellikle işin kendisinden kaynaklanmalı, doğrudan işe ilişkin olmalıdır. Kriterler sorumluluk, hesap verme, ve başarı standartlarını içermelidir. Kriterler, uygulanabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Birden fazla kriterin bir arada kullanılmasında yarar bulunmaktadır³⁰³.

Sabuncuoğlu, değerlemeye temel olan kriterleri şu dört grupta toplamıştır:³⁰⁴

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Değerleme kriterlerinin belirlenmesi yeterli olmamaktadır. Bu kriterlere göre değerlendirilecek olan personelin performans sonuçlarının ne kadar iyi olduğunun bilinmesi için standartlara ihtiyaç vardır. Elde edilen sonuçları karşılaştırmak ve sonuçlar hakkında bir yorum yapabilmek için standartlar kullanılır. Performans standartları, personelden beklenen performans sonuçlarını karşılaştırmak amacıyla kullanılan ölçütlerdir. Örneğin, üretim departmanında çalışan personelin performansı değerlendirilirken, üretim miktarı kriterine ilişkin sayısal bir standart belirlenebilir. Belirli bir sürede gerçekleşmesi beklenen üretim miktarı bir standarttır. “X sayıda üretim gerçekleşmesi düşük performans, 2X sayıda üretim gerçekleşmesi orta performans, 3X sayıda üretim gerçekleşmesi yüksek performans” gibi. Sayısal standartların yanında niteliksel standartlar da belirlenmektedir. Ancak, nitelik standartlarının belirlenmesi ve nitelik kriterlerinin değerlendirilmesi, sayılarla ifade edilebilen standartların belirlenmesi ve kriterlerin değerlendirilmesi kadar kolay

³⁰² Riggio 2014:131.

³⁰³ Glueck'den Akt.; Yüksel 2003:183.

³⁰⁴ Sabuncuoğlu 2009:187.

olmamaktadır. Örneğin, personelin davranışlarına ve çevresiyle ilişkilerine ilişkin standartların belirlenmesi ve değerlendirilmesi zordur. Belirli bir sayı standardının altındaki değerler düşük, üstündeki değerler yeterli kabul edilebilirken; bir davranışın yüksek ya da düşük performans sınırının ne olduğu tam olarak söylenemez.

3.3.3. Değerleyicilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme personelin kendisi tarafından, yöneticiler tarafından, iş arkadaşları tarafından, müşteriler tarafından yapılabilir. Değerlemeyi, bu sayılanlardan birisi ya da birkaçı yapabileceği gibi hepsi tarafından değerlendirme yapılan bir sistem de uygulanabilir.

Çalışanın işini nasıl yerine getirdiğini, olumlu ve olumsuz yönlerini, hangi konularda kendini geliştirmeye ihtiyacı olduğunu en iyi bilen, bir üst amiri olduğu için değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması önemlidir. Çalışanın kendini değerlendirmesi ile yöneticisinin değerlendirmesi bütünleştirildiğinde örgütsel yarar sağlanır. İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmenin mantığı, birlikte çalışan kişilerin birbirlerini daha iyi tanımaları ve gözlemlmeleri varsayımına dayanmaktadır. Astların üstleri değerlendirmesi, üstlerin astlar tarafından nasıl algılandıklarının öğrenilmesi açısından önem taşımaktadır. Değerleyicilerin dikkat etmesi gereken konu, değerlendirme yapmadan önce yeterli zaman diliminde gözlem yapılması ve adil davranılmasıdır³⁰⁵.

Özellikle hizmet sektöründe iş görenlerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı, ve iş kalitesi müşteriler tarafından değerlendirilebilmektedir³⁰⁶.

Murphy ve Cleveland, iş arkadaşlarınca yapılan değerlendirmenin avantajlarını şöyle belirtmişlerdir: Amirleri tarafından performanslarının gözlemlendiğini bilen çalışanlar, iyi değerlendirme puanı almak için davranışlarını değiştirebilirler. Dolayısıyla, çalışma arkadaşları daha gerçekçi performans gözlemleri yaparlar. Değerlendirilenle aynı ortamda bulunan iş arkadaşları, hem işin teknik yönü ile ilgili olan görev performansını, hem de kişinin davranışlarını içeren kurumsal performansı daha fazla gözlemleme fırsatı bulmaktadırlar³⁰⁷.

Değerlemeyi ilk amirin yapması durumunda, daha tarafsız sonuç elde etmek için ikinci üçüncü amir tarafından da değerlendirme yapılması uygun olmaktadır. İş

³⁰⁵ Çetin ve Mutlu 2011:164.

³⁰⁶ Sabuncuoğlu 2009:192.

³⁰⁷ Akdoğan ve Demirtaş 2009:54-55.

arkadaşları tarafından yapılan değerlemede kişiler arasında rekabet olmaması gerekir. Astlar tarafından yapılan değerlemede astın üste karşı olumsuz tutumu söz konusuysa, taraflı değerlendirme ihtimali bulunur. Araştırmalar, iş görenlerin eğitim için kendilerini değerlendirmeleri durumunda objektif değerlendirme yaptıklarını, elde edilen sonuçların başkalarının yaptığı değerlendirmelerle aynı olduğunu göstermektedir³⁰⁸. Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Bir değerlendirme formu kullanılarak, kişi kendisini nasıl algılıyorsa o şekilde değerlendirir. Böyle bir değerlendirmenin amacı, kişinin kendi performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve onları motive eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır³⁰⁹. Silverman&Wexley tarafından aktarılan araştırma bulgularına göre, çalışanlar kendi performanslarını değerlendirmek üzere davranışsal sıralama ölçeklerinin oluşturulmasına dahil edildiklerinde, değerlendirme sürecini daha olumlu algılamışlar ve kendi değerlendirme araçlarının geliştirilmesinde rolü olmayan çalışanlardan çok daha fazla performanslarını artırmak üzere motive olmuşlardır³¹⁰.

Performans değerlendiriciler hakkında göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda özetlenmektedir:

- Yöneticiler tarafından değerlendirme yapılırken yöneticilerin tarafsız davranmasına dikkat edilmeli, gerekirse birden fazla yöneticinin değerlemesi birlikte alınmalıdır.
- İş arkadaşları tarafından değerlendirme yapılırken iş arkadaşlarının birbirlerine destek olmasının etkisi; ya da rekabetin etkisi dikkate alınmalıdır.
- Astlar tarafından değerlendirme yapılırken değerlendirme sonuçlarının astlara yansıtılacağı gibi baskılar bertaraf edilmelidir.
- Müşteriler tarafından değerlendirme yapılırken, müşterilerin personel hakkında değerlendirme yapacak kadar bilgi sahibi olanlar arasından seçilmesi önemlidir.
- İş görenler kendilerini değerlendirirken, performans sonuçlarına göre kazanım elde edilecekse bu değerlendirme objektif olmayabilir. Ancak, bilgi amaçlı değerlendirmelerde kendi kendini değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıttığı bulgulanmıştır.
- Değerleme yapan kişilerle değerlendirilenler arasındaki yakınlığın pozitif etkisi; ya da çatışmanın negatif etkisi değerlendirmenin objektif yapılmasının önüne geçebilir.

³⁰⁸ Yüksel 2003:184.

³⁰⁹ Palmer'den Akt.; Sabuncuoğlu 2009:192.

³¹⁰ Riggio 2014:150.

- Değerlemenin daha gerçekçi olması için, iş görenlerin geniş bir zaman dilimindeki performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Değerleme yapılmadan önce değerlendirilecek kişilere gerekli açıklamaların sunulması faydalı olmaktadır.
- Değerlendirme, bir kişi tarafından yapılmak yerine personelin işinde etkileşim halinde olduğu kişiler tarafından yapılırsa daha gerçek sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir personel değerlemesi 360 derece değerlendirme olarak adlandırılmaktadır.

Performans değerlendirme, örgüt dışından, bağımsız profesyonel bir kuruluş tarafından da yapılabilir. Bu yöntemde, değerleyici ile değerlendirilenin birbirlerini tanımasından kaynaklanan subjektif değerlendirme dezavantajları bulunmaz. Ancak değerleyicinin değerlendirilen hakkındaki kısıtlı bilgisi değerlemeyi zorlaştıran bir unsurdur. Personelin gözlemlenmesi için daha fazla zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örgüt dışından bağımsız değerlendirme yaptırmanın yüksek bir maliyeti bulunmaktadır.

3.3.4. Performans Değerleme Yöntemleri

Performansın değerlendirilmesi amacıyla kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Hangi yöntemin kullanılacağına belirlenmesi, sonuçların amaca uygun kullanılabilirliğinin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Yöntemin örgüt yapısına, insan kaynağının yapısına, değerleyiciye, ve değerlemenin amacına uygun olması gerekmektedir.

Performansın değerlendirilmesinde kullanılacak olan veriler iki kaynaktan elde edilebilir: (1) örgüt kayıtları ve (2) öznel değerlendirmeler. Örgüt kayıtlarının, insan yargısına dayanan öznel değerlendirmelerden daha nesnel olduğu düşünülebilir. Örgüt kayıtları, öznel değerlendirmelerin taraflı olma ihtimaline karşı avantajlı olmaktadır. Ancak, bireyin kendisinden kaynaklanmayan sonuçların ve bazı önemli hususların hesaba katılamaması, örgüt kayıtlarının dezavantajını oluşturmaktadır³¹¹.

Bazı değerlendirme yöntemlerine göre personel bireysel olarak değerlendirilirken, bazı yöntemlere göre personel karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. Personel karşılaştırmalı olarak değerlendirilecekse, benzer özelliklere sahip iş görenler

³¹¹ Viswesvaran; Ed.:Anderson vd.2009:138-139.

arasında karşılaştırma yapılması gerekmektedir. Personel değerlemede en çok kullanılan yöntemler şunlardır³¹²:

- Grafik Yöntemi
- Kritik Olay Yöntemi
- Basit Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemleri
- Zorunlu Dağılım Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi
- Hedeflere Göre Değerlendirme
- 360 Derece Değerlendirme

3.3.4.1. Grafik Yöntemi

Bu yöntem bir değerlendirme formu kullanılarak uygulanmaktadır. Değerleme formunun üzerinde değerlendirme kriterleri yazılıdır. Kriterlerin karşısına da bir ölçek yazılır. Bu ölçek, genelde 1'den 5'e kadar ya da 1'den 7'ye kadar puanlama yapılmak üzere yerleştirilmiş ya da beş sözel ifade ile derecelendirilmiş bir Likert tipi ölçektir. Bir form üzerinde bir personelin birden çok kritere göre değerlendirilmesi mümkün olmaktadır.

Yöntemin geçerliliği açısından ölçeğin içerdiği aralık sayısı önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, aralık sayısı arttıkça güvenilirliğin düştüğünü, değerlendiricilerin 7'den fazla aralığı olan ölçeklerde güvenilir değerlendirmeler yapamadıklarını göstermektedir. Valerie ve Andrew Stewart ise 5'ten fazla aralığı olan ölçeklerin kesinlikle kullanılmamasını önermektedirler³¹³.

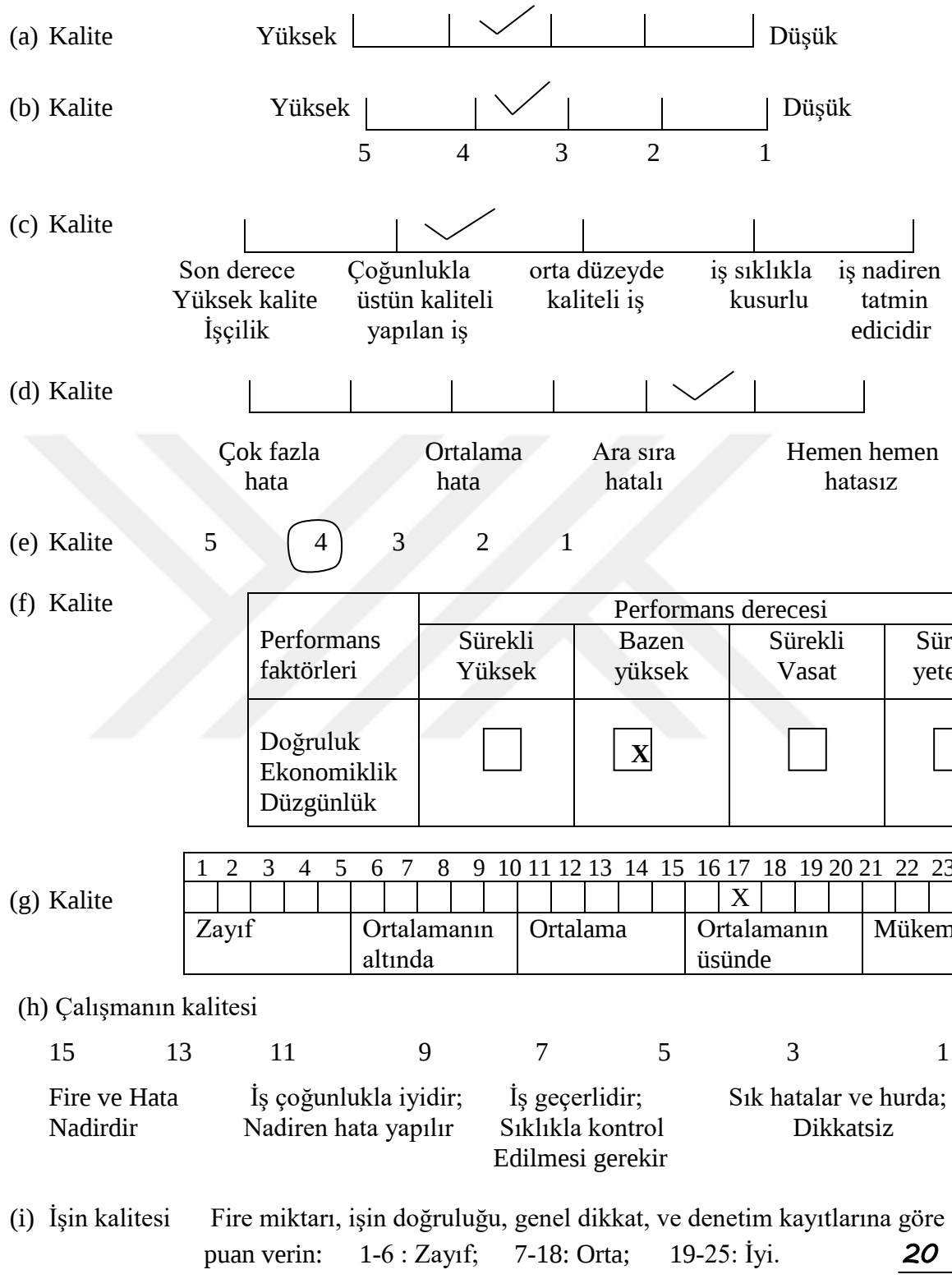
Değerlendirilecek kriter sayısının az olması, iş görenlerin performansının tam olarak ölçülmesini ve iş gören performansı hakkında doğru bilgi sahibi olunmasını önleyen bir unsur olabilir³¹⁴. Eğer tek bir kritere göre değerlendirme yapılacaksa, iş görenler bir liste halinde aynı forma yazılıp aynı kritere göre tüm iş görenlerin değerlemesi topluca görülebilecek biçimde de grafik yönteminin uygulanması mümkün olmaktadır.

³¹² Riggio 2014; Sabuncuoğlu 2009; Yüksel 2003; Uyargil 2013; Çetin ve Mutlu 2011.

³¹³ Uyargil 2013:50.

³¹⁴ Riggio 2014:141.

Aşağıda çeşitli grafik değerlendirme ölçek örnekleri yer almaktadır:



Şekil 3.2. Örnek Grafik Değerleme Ölçekleri.³¹⁵

³¹⁵ Riggio 2014:140.

Aşağıdaki şekil 3.3.'de tek kritere göre birden çok iş görenin birlikte değerlendirildiği örnek bir değerlendirme formu yer almaktadır:

Değerlemeyi yapan:	Değerleme konusu:										
İşgörenin adı:											
İş gören 1.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>çok iyi</td> <td>iyi</td> <td>orta</td> <td>yetersiz</td> <td>çok yetersiz</td> </tr> </table>		✓				çok iyi	iyi	orta	yetersiz	çok yetersiz
	✓										
çok iyi	iyi	orta	yetersiz	çok yetersiz							
İş gören 2.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>çok iyi</td> <td>iyi</td> <td>orta</td> <td>yetersiz</td> <td>çok yetersiz</td> </tr> </table>			✓			çok iyi	iyi	orta	yetersiz	çok yetersiz
		✓									
çok iyi	iyi	orta	yetersiz	çok yetersiz							
İş gören 3.	<table border="1"> <tr> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>çok iyi</td> <td>iyi</td> <td>orta</td> <td>yetersiz</td> <td>çok yetersiz</td> </tr> </table>	✓					çok iyi	iyi	orta	yetersiz	çok yetersiz
✓											
çok iyi	iyi	orta	yetersiz	çok yetersiz							
İş gören 4.	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>çok iyi</td> <td>iyi</td> <td>orta</td> <td>yetersiz</td> <td>çok yetersiz</td> </tr> </table>		✓				çok iyi	iyi	orta	yetersiz	çok yetersiz
	✓										
çok iyi	iyi	orta	yetersiz	çok yetersiz							

Şekil 3.3. Grafik değerlendirme örneği.

3.3.4.2. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde kişiyi gözlemleyen yönetici onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Kaydedilen örnekler genelde kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşmaktadır. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilmektedir. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişisel özellikler(dikkat, işe bağlılık, dürüstlük vb.) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, çalışana açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri bildirim sağlanması kolaydır³¹⁶.

Örneğin çok yoğun iş karşısında sinirli bir davranış gösterme, eğitim ve geliştirmeye karşı çıkma, işe karşı ilgisiz davranma, çalışmayı yavaşlatma gibi olumsuz davranışlar; ya da işte başarı sağlama, işbirliğine yönelme, arkadaşlarına örnek olma gibi olumlu davranışlar yakından izlenir ve not edilir³¹⁷.

³¹⁶ Uyargil 2013:54.

³¹⁷ Sabuncuoğlu ve Tokol 2009:336.

3.3.4.3. Basit Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemleri

Basit sıralama yönteminde yöneticinin, iş görenleri belli bir kritere göre en iyiden en kötüye sıralaması istenir. Bu yöntemin değişik bir uygulaması personelin tümünün 1/3 oranında ortalamanın üstü, ortalama, ortalamanın altı olacak şekilde grup olarak sıralanmasıdır. İkili karşılaştırma yönteminde, her işgören, değerlendirilecek diğer işgörenlerle ayrı ayrı karşılaştırılır. Değerlendirilecek işgören sayısı N ise, toplam $N(N-1)/2$ kadar karşılaştırma yapılması gerekmektedir. İki kişi arasında yapılan her bir karşılaştırmada değerleyici daha iyi olduğunu düşündüğü kişiyi işaretler³¹⁸. Tercih edilme sayısı, kişinin değerlendirme puanı olmaktadır.

Bu yöntemlerde genellikle tek bir kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Birkaç kritere göre sıralama yapılması da mümkündür ancak bu halde karşılaştırma sayısı çok fazla olmaktadır. Çalışanların performanslarının ne kadar iyi olduğunun sayısal olarak ifade edilmesi yerine sadece birbirleriyle karşılaştırılmaları ve sıralanmaları isteniyorsa bu yöntem tercih edilebilir.

3.3.4.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Örgütlerde bireylerin performans düzeylerinin çan eğrisine uygun bir dağılım göstereceği varsayımından hareketle, çalışanlar aşağıdaki örneğe benzer biçimde bir ölçeğe yerleştirilmek zorundadır³¹⁹:

En yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	En düşük
%5	%25	%40	%25	%5

Zorunlu dağılım yöntemine göre, örneğin 100 personelin değerlendirilmesi söz konusu olduğunda en yüksek performansı gösteren ilk 5 iş gören belirlenir; performans sıralamasında en yüksek ilk beşten sonra gelen 25 yüksek performanslı personel belirlenir; performans sıralamasında ilk otuzdan sonra gelen 40 personel orta performans kategorisine yerleştirilir. Sıralamada daha sonra gelen 25 personel düşük performans grubuna yerleştirilir. Son olarak ise 100 kişinin arasında en düşük performansa sahip 5 personel belirlenir. Bu çan eğrisi yöntemi %10 en iyi - %20 iyi - %40 orta - %20 düşük - %10 en düşük oranlarıyla da uygulanabilir.

³¹⁸ Yüksel 2003:194.

³¹⁹ Uyargil 2013:45.

3.3.4.5.Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, birtakım davranışlar liste halinde yazılır. Değerlendirilen personele uygun olan davranışların karşısına işaret konur, personelde gözlemlenmeyen ifadenin karşısı boş bırakılır. Her ifadenin sayısal bir değeri(katsayı) vardır³²⁰. Bu katsayı, o ifadenin önem derecesine göre belirlenir. İşaretleme bittikten sonra, işaretlenmiş olan ifadelere öngörölmüş olan katsayılar toplanır. Bu toplam, personelin değeri puanıdır.

Personelde gözlemlenen ifadenin karşısına konulacak olan işaret, görölme sıklığına göre -her zaman, çoğunlukla, bazen, nadiren, asla- gibi seçimli de olabilir. Bu durumda, her tercih alternatifinin katsayısı da birbirinden farklıdır.

Aşağıda, kontrol listesi yöntemi ile değeri yapılrken kullanılabilecek örnekle ifadeler yer almaktadır³²¹:

Tablo 3. 3. Kontrol Listesi Yöntemi Örnekle İfadeler.

Değerlendirdiğiniz personelin davranış ve çalışma durumuna uyan ifadelerin karşısına işaret koyunuz.	
İş ile ilgili temel bilgileri bilir.	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.	
Kendisini geliştirici işlere ilgi gösterir.	
Düzensiz çalışma biçimi vardır.	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.	„„„„„„„„
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	
Yaptığı işi yarıda bırakır.	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir.	
Karmaşık işleri yapmayı sever.	

³²⁰ Riggio 2014:142.

³²¹ Sabuncuoğlu 2009:216.

3.3.4.6. Hedeflere Göre Değerlendirme

Hedeflere göre değerlendirmede, çeşitli hedefler belirlenip belirli bir sürede bu hedeflere ulaşma derecesine göre bir değerlendirme yapılmaktadır. Hedefler üretim miktarı, satış miktarı, şikayet sayısı, hata miktarı, müşteri sayısı gibi sayısal hedefler; ya da belirli yetkinliklerin kazanılması gibi niteliksel hedefler olabilir. Hedefler belirlenirken, bu hedeflere ilişkin süreler de belirlenir.

Aşağıdaki tabloda, hedeflere göre değerlendirme örneği bulunmaktadır³²²:

Tablo 3. 4. Hedeflere Göre Değerlendirme Örneği.

Kriterler	Hedef	Gerçekleşen	Başarı(%)
Müşteri sayısı	20	18	90
A ürünü satış miktarı	10.000	9250	92.5
B ürünü satış miktarı	17.000	18.700	110
Müşteri şikayetleri	33	22	66
İştirak edilen satış kursları	8	4	50

3.3.4.7. 360 Derece Değerlendirme

Tüm çevreden değerlendirme alınan performans değerlendirme yöntemine 360 derece değerlendirme yöntemi denir. Bu yöntemde çok yönlü bir değerlendirme söz konusudur ve bu yöntem bazen çoklu değerlendirici geri bildirimi olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntem uygulanırken üstlerden, astlardan, aynı düzeydekilerden, müşterilerden, ve mümkünse tedarikçilerden geri bildirim toplanır³²³.

Çoklu geribildirim özellikle yönetici pozisyonunda çalışanlar için önemli görünmektedir. Sistem sayesinde yöneticiler üstleri, astları, ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmaktadır. Böylece liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme tutumu gibi kritik davranışlar hakkında farklı kaynaklardan veri elde etmektedirler³²⁴.

³²²Yüksel 2003:191.

³²³ Riggio 2014:136.

³²⁴ Sabuncuoğlu 2009:195.

3.3.5. Performans Değerlemede Yapılan Hatlar

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar değerlendiricinin algısında meydana gelen yanılgılardan ya da değerlendiricinin önyargılı yaklaşımlarından kaynaklanabileceği gibi, personelin gerçek performansının yerine başka ölçütlerin değerlendirilmesinden de kaynaklanabilmektedir.

Personel değerlemede yapılan hataların başlıkları bir tablo halinde aşağıda özetlenmektedir:

Tablo 3.5. Performans Değerleme Hataları.

Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar		
Algısal Hatalar	Önyargılar	Gerçek Performansı Değerlendirmeme
Hale Etkisi Kontrast Hataları Yakın Geçmişten Etkilenme		Orta ya da Uç Puanlara Yönelme Taraflılık Neden Atfetme

3.3.5.1. Algısal Hatalar

Performans değerlemede yapılan hataların bazıları değerlendiricinin algı hatasına düşmesinden kaynaklanmaktadır. Değerlendirici, değerlendirdiği personelin farklı zamanlardaki performanslarının birisini algılayıp diğerlerini kaçırmaktadır. Ya da değerlendirici, birden fazla iş göreni değerlendirirken, birinin etkisinde kalıp diğerlerini olduklarından farklı algılamaktadır.

Aşağıdaki şekilde ortadaki yuvarlakların ikisi aynı büyüklükte olmasına rağmen, küçük dairelerin ortasındaki büyük, büyük dairelerin ortasındaki küçük algılanır. Değerlendiricinin algısal hataları da buna benzemektedir.



Şekil 3.4. Algı Yanılgısı

Hale Etkisi

Değerlendiricinin, bir çalışan hakkında bilinen bir olumlu özellik ya da davranış temelinde tümüyle olumlu değerlendirmeler yapması³²⁵, ya da bir başarısızlık ya da olumsuz özellik örneğini temel alarak tümüyle olumsuz değerlendirme yapmasıdır³²⁶.

Değerlemenin başında kişinin performansı hakkında olumlu ya da olumsuz bir algı oluşmuşsa, değerlemenin devamında bu algının etkisi altında kalınmaktadır.

Kontrast Hataları

Bir değerlemenin ardından yapılan diğer değerlendirmelerde, önceki personelin performansının etkisi altında kalmak kontrast hatasına örnektir. Çok iyi olarak değerlendirilen bir personelden sonraki iyi ya da ortalama performanslar, çok iyinin etkisi altında kalınarak daha düşük algılanmaktadır. Bunun tersi de mümkündür. Çok düşük performans sergileyen bir personel değerlendirildikten sonra, orta seviyeli bir personelin performansının iyi olarak algılanması, ya da ortanın üzerinde bir performansın çok iyi olarak algılanması da kontrast hatasına örnektir. Örneğin, genelde %40 gibi puanların alındığı bir değerlendirmede %60 puan çok iyi gibi algılanabilir.

Yakın Geçmişten Etkilenme

Daha doğru ve gerçekçi performans değerlendirme yapılması için gereken önemli koşullardan birisi, değerlendirmenin geniş bir zaman dilimini kapsamasıdır. Performans değerlendirmede yapılan hatalardan birisi, değerlendirme yaparken geniş bir zaman dilimini değerlendirmek yerine yakın zamanı değerlendirmektir. Bu değerlendirme hatasında, değerlendirilecek olan zaman diliminin erken bölümleri değerlendirmede daha az dikkate alınmaktadır; değerlendirilecek olan zaman diliminin daha yakın bölümleri ise daha ağırlıklı olarak dikkate alınmaktadır. Bu hatanın yapılması durumunda, personelin daha erken performansları göz ardı edilmiş olmaktadır. Elde edilen performans değerlendirme sonuçları değerlendirmenin kapsadığı tüm zamanı değil, son zamanlarını yansıtmış olmaktadır.

Genelde, performans değerlendirme süresi uzadıkça değerlendirme sonuçları daha az doğru olmaktadır³²⁷.

³²⁵ Nisbett&Wilson ve Viswesvaran,Schmidt&Ones'den Akt.; Riggio 2014:144-145.

³²⁶ Riggio 2014:144-145.

³²⁷ Heneman&Wexley ve Murphy&Balzer'den Akt.; Riggio 2014:145.

3.3.5.2. Önyargılar

Değerlendiriciler çeşitli önyargılarını performans değerlendirmeye yansıtabilirler. Değerlendirilen iş görenlerin kişilik özellikleri, fiziksel özellikleri, işleriyle ilgili konumları, geçmiş değerlendirme sonuçları gibi birçok faktör, değerlendiricinin önyargıyla yaklaşmasına neden olabilir.

Değerlendiren ve değerlendirilenin geçmiş ilişkilerine, yaş, cinsiyet, ırk, din gibi demografik özelliklere bağlı önyargılar değerlendirmenin doğru yapılmasını engelleyebilir³²⁸.

Örneğin değerlendirici, bir kritere ilişkin değerlendirme yaparken belirli bir yaş grubunun ya da bir cinsiyetin o işi daha iyi ya da kötü yapacağı gibi bir önyargıya sahip olabilir.

3.3.5.3. Gerçek Performansı Değerlendirmeme

Performans değerlendiriciler bazı durumlarda personelin gerçek performansını değerlendirmekten uzaklaşmaktadırlar. Performansı değerlendirirken çeşitli nedenlerle performansı yansıtan puanlar vermek yerine personelin tümüne birbirine yakın puanlar verilebilir; değerlendiren, değerlendirilen ile arasındaki ilişkilere göre değerlendirme yapabilir; ya da performans dışında başka ölçütler değerlendirilebilir.

Orta ya da Uç Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme eğilimi göstermektedirler. Yöneticinin çalışanları tarafından sevilme isteği, değerlendirilenlerin olumsuz duygulara kapılmasını önleme amacı, yüksek puanlar vererek çalışanları motive etme düşüncesi gibi nedenler sürekli yüksek puanlar verilmesine örnek olabilir. Ayrıca, standartların aşırı yüksek tutulması nedeniyle sürekli düşük puanlar verilmesi de söz konusu olmaktadır. Bunların dışında, çalışanların performansları hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması durumunda sürekli orta seviyeli puanlar verilmektedir³²⁹. Bu tür değerlendirmelerde, çalışanların gerçek performansları değerlendirilmemektedir.

³²⁸ Uyargil 2013:91.

³²⁹ Uyargil 2013: 88-89.

Taraflılık

Değerlendirici ile değerlendiren arasındaki yakınlık ya da çatışmalar değerlendirmenin hatalı yapılmasına neden olabilir. Böyle bir durumda değerlendirici değerlendirilenin gerçek performansına puan vermek yerine, onun almasını istediği puanları verebilir. Değerlendirici ile değerlendirilenin yakın olmaları durumunda, değerlendirici iyi değerlendirmeler yaparak terfi, ödül, başarı gibi kazanımlar sağlamak isteyebilir. Öte yanda, değerlendirici ile değerlendirilen arasındaki çekişme ya da çatışma durumunda, değerlendirilenin kötü durumda bırakılması amaçlanabilir.

Neden Atfetme

Personelin iyi performans sonuçlarının yeteneklerden değil de çok çaba harcamaktan ve çok çalışmaktan kaynaklandığının düşünülmesi; ya da kötü performans sonuçlarının yetenek eksikliğinden değil de yeterince çalışmamaktan ve düşük gayretten kaynaklandığının düşünülmesi, değerlendiricinin yapacağı değerlendirmeyi etkilemektedir.

Değerlendiriciler, çalışanın performansının yeteneğinden çok, çabasından kaynaklandığına inandıklarında daha uçta değerlendirmeler verme eğilimi sergilerler³³⁰. Yüksek çaba sonucu yüksek performansa ulaşan bir çalışan, yüksek yetenek sonucu yüksek performansa ulaşan bir çalışandan daha olumlu bir değerlendirme alacaktır. Benzer şekilde, yetersiz çabadan kaynaklanan bir düşük performans, yetenek yetersizliğinden kaynaklanan bir düşük performanstan daha olumsuz değerlendirilmektedir³³¹.

Bu tür bir değerlendirme gerçek performansı değerlendirmekten ziyade, çalışma miktarının değerlendirilmesidir. Oysa performans, yetenekleri ve motivasyonu kullanarak hedefe ulaşma çabasıdır.

³³⁰ Knowlton&Mitchell, ve Struthers,Wiener&Allred 'den Akt.; Riggio 2014:146.

³³¹ Riggio 2014:146.

4. BÖLÜM

DOĞRUDAN PAZARLAMADA DUYGUSAL ZEKA, MOTİVASYON, PERFORMANS

4.1. DOĞRUDAN PAZARLAMAYA GENEL BAKIŞ

Pazarlama, hedef kitlesi açısından kitlesel pazarlama ve doğrudan pazarlama olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kitlesel pazarlama; gazete, radyo, televizyon, internet gibi kitle iletişim araçları vasıtasıyla tüm tüketicilere ürünün tanıtılmasını içermektedir. Doğrudan pazarlamada ise, kişilerin özelliklerine bakılarak ürünü satın alma potansiyeli yüksek olan müşteriler bireysel olarak hedeflenmektedir³³². Burada, müşterilerle birebir, iki yönlü, düşük maliyetli iletişim kurmak amaçlanmaktadır. Özellikle bankacılık, finans, sigortacılık, telekomünikasyon gibi sektörlerde doğrudan pazarlama yöntemleri daha çok kullanılmaktadır³³³.

Doğrudan pazarlama kavramı Kotler tarafından “üretici ile tüketici arasında hiçbir aracının yer almadığı, dolaysız satışın gerçekleştiği bir pazarlama kanalı” şeklinde tanımlanmıştır. Doğrudan pazarlama faaliyetleri; telefon, elektronik posta, satış temsilcileri aracılığıyla potansiyel müşterileri belirlemek ve doğrudan iletişime geçmek üzere gerçekleştirilen çeşitli satış faaliyetlerini içermektedir. Firmalar mevcut ve potansiyel müşterilere ilişkin veri tabanları oluştururlar ve bu veri tabanlarını pazarlama faaliyetlerinde kullanırlar³³⁴.

Doğrudan posta, telefon, ve elektronik posta, dünyada bir çok ülkede son yirmi yılda artış göstermiş olan doğrudan pazarlamanın örnekleri arasında yer almaktadır. Doğrudan pazarlamayı belirleyen üç özellik bulunmaktadır. İlk olarak; gazete, televizyon gibi kitlesel iletişim yerine, doğrudan pazarlama, müşterileri bireysel olarak hedef almaktadır. İkincisi; reklamda olduğu gibi, markanın tanıtımı ya da olumlu bakışların artırılması amaçlanmaz, doğrudan pazarlama anında sonuç almaya odaklanır. Sonuç olarak, herhangi bir aracı olmaksızın, üreticiden tüketiciye doğrudan satış yapılmaktadır. Son yirmi yılda doğrudan pazarlamanın hızlı artışına

³³² Ling&Li’den Akt.; Dolgun ve Ersel 2014:2.

³³³ Putten’den Akt.; Dolgun ve Ersel 2014:2.

³³⁴ Roy’dan Akt.; Namatova ve Özdemir, 2007:361.

yol açan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Alışveriş yapmak için bir yere gitmek yerine katalogdan ürün seçerek internetten ya da telefonla satın almak, müşteriler için daha kolay olmaktadır ve zaman kazanmalarını sağlamaktadır. Satıcı açısından ise, kitlesel reklamcılıkla uğraşmak yerine, doğrudan potansiyel müşterinin hedeflenmesi daha etkili sonuçlar sağlamaktadır ve daha düşük maliyetlidir. İşletmeler, müşteri veri tabanları sayesinde müşterilerle bağlantılarını sürekli devam ettirmektedirler. Doğrudan pazarlamanın daha etkin olması için gereken müşteri veri tabanları işletmeler tarafından oluşturulur ya da satın alınır. Doğrudan pazarlamada en önemli sorunlardan birisi, karşılık alma oranıdır. Ücretsiz çağrı merkezleri, doğrudan pazarlamanın başarısını artıran faktörlerden birisidir³³⁵.

İnsanların tüm gün boyunca çalışıyor olmaları, zamanın değerini artırmıştır. Alışveriş yapmak için mağazalara gidip istedikleri ürünlerle ilgili araştırma yapacak kadar zamanı olmayan bireyler için, doğrudan pazarlama yoluyla bir ürün satın almak çok kullanışlı bir yöntemdir. Doğrudan pazarlama ile; yeni müşteriler elde etmek, yeni bir ürünü tanıtmak, yapılmış bir sözleşmeyi yenilemek, ya da meşgul insanlara ulaşmak gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Doğrudan pazarlamanın özelliklerinin birisi, gerçekleştirilen bu satış faaliyetlerine anında karşılık alınmasıdır³³⁶.

Doğrudan pazarlamanın üç faziletinden bahseden Drayton'a göre doğrudan pazarlamanın amacı; en iyi faydayı sunmak üzere, müşterilerin ya da potansiyel müşterilerin izole edilmesi, ve onlarla devam eden bir ilişki kurulmasıdır. Müşterilerin izole edilmesi, müşterinin ya da potansiyel müşterinin diğerlerinden ayrılmasıdır. Yani, müşterileri diğer müşterilerden ayıran bireysel özellikleri belirlenir ve kişiye özel ihtiyaçlar doğrultusunda ürünler sunulması hedeflenmektedir. Müşterilerle devam eden ilişki kurulması, müşterilerin uzun süreli olarak firmaya bağlılığının sağlanmasını ifade etmektedir. Yani, müşterinin memnuniyeti sağlanarak, yeni ürünleri satın alması ya da mevcut sözleşmeyi yenilemesi hedeflenmektedir. Müşterilere en iyi faydayı sunmak ise, müşterilerin çıkarlarının korunması gibi çabaları ifade etmektedir³³⁷.

³³⁵ Cadbury; Ed.Doyle 2002:265-267.

³³⁶ <http://www.ajml.com.au> Erişim:15.07.2017

³³⁷ Drayton 2000:21-22.

4.2. DUYGUSAL ZEKA, MOTİVASYON, PERFORMANS

Doğrudan pazarlamada, müşteriyle bire bir karşılıklı etkileşim söz konusudur. Geleneksel pazarlamada ikna edici sunuş ve pazarlık söz konusu iken, bugün müşteriye tek bir ürünün satılması değil, uzun süreli olarak müşterinin bağlılığı hedeflenmektedir. Sadece satış hacmini artırmaya dönük çabalar, firmanın ilerlemesini ve uzun süreli müşteri bağlılığını önlemektedir. Pazarlama personeli, müşteri ihtiyaçlarını anlayabilme ve yüksek katma değerli uzun süreli müşteri ilişkileri yaratabilme yeteneklerine sahip olmalıdır. Bu konu, pazarlama personelinin motivasyonu açısından da önem taşımaktadır³³⁸.

Motivasyon, performansı davranış aracılığıyla etkilemektedir. Performans, iş görenin gayretine bağlı değilse, iş görenin motivasyonunu artırmak suretiyle performansı iyileştirmeye çalışmak başarılı olmayabilir. Performans çoğunlukla aşağıdaki üç unsur tarafından belirlenmektedir³³⁹:

- Yetenek,
- Motivasyon,
- İş çevresi.

Yüksek performans sergileyen satış personelinin özelliklerini araştıran birçok araştırma, başarılı pazarlamacıların şu üç özelliği bulundurduğunu belirtmiştir³⁴⁰:

- Yüksek başarı motivasyonu.
- Empati.
- Kendine güven.

Bu özellikler, duygusal zekayı oluşturan yetenekler arasında yer almaktadır. Doğrudan pazarlama personelinin performansı üzerinde etkili olan en önemli yeteneklerden birisi duygusal zekadır.

Wong ve Law, çalışma arkadaşları ile birlikte yaptıkları araştırmalarda, duygusal zeka ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir³⁴¹. Law vd.'ne göre, başkalarının duygularını anlayabilme yeteneği sayesinde, birey çevresine uygun yanıtlar vererek ve uygun davranarak kabul görür³⁴².

³³⁸ Stevenson; Ed.Doyle 2002:279.

³³⁹ Griffin'den Akt.; Wiley 1995:263.

³⁴⁰ Stevenson; Ed.Doyle 2002:293.

³⁴¹ Wong&Law 2002:264; Law&Wong&Song 2004:494.

³⁴² Law vd. 2008:8.

Sojka&Deeter-Schmelz, duygusal zeka ile satış performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmişler; ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve müşterilerin tepkilerini yönetebilme becerilerini, satış personeli açısından önemli olan duygusal zeka yetileri olarak ifade etmişlerdir. Higgs İngiltere’de çağrı merkezi çalışanları arasında yaptığı bir araştırmada, duygusal zeka yetenekleri ile satış performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit ettiğini belirtmiştir. Giorgi vd., satış performansı üzerinde duygusal zekanın etkilerini araştırmışlardır. Doğrudan pazarlama personeli üzerinde uyguladıkları araştırmanın sonucunda duygusal zeka ile satış personelinin performansı arasında anlamlı bir ilişki bulgulamışlardır³⁴³.

Varinli vd., ilaç mümessilleri arasında yaptıkları bir araştırmada, duygusal zeka ile müşteri odaklı olmak arasında, ve duygusal zeka ile satış performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit ettiklerini öne sürmüşlerdir³⁴⁴.

Müşterinin telefonda kalmasını sağlama ve onu ikna edebilme kapasitesi, doğrudan pazarlama açısından önem taşımaktadır³⁴⁵.

Doğrudan pazarlama personeli, müşterilerle sürekli ve birebir iletişim halinde olduğu için, doğrudan pazarlama personelinin duygusal zeka yeteneği ile performansı arasında; işini icra ederken çok fazla iletişim ihtiyacı olmayan iş görene oranla daha büyük bir bağ bulunmaktadır.

Duygusal zeka yetenekleri doğrudan pazarlama çalışanlarının performanslarını aşağıdaki şekillerde etkilemektedir:

- *Başkalarının duygularını anlama yeteneği ve empati* sayesinde doğrudan pazarlama çalışanı, iletişim halinde olduğu müşterinin duygularını tahmin ederek, ona hitap eden ürün sunumlarını yapabilir. Müşterinin beklentilerini, bir üründen memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini anlayabilmek, pazarlamacı açısından bir avantajdır.
- *Başkalarının duygularını düzenleme yeteneği* sayesinde, pazarlamacı müşterinin bir ürüne karşı ilgi duymasını, kendisine güven duymasını, tanıtımı daha ilgili dinlemesini sağlayabilir.
- *Motivasyon yeteneği* sayesinde, pazarlamacı hem kendi motivasyonunu düzenler, hem de müşterileri satın alma davranışı yönünde motive edebilir.
- *Kendi duygularını düzenleyebilme yeteneği* sayesinde pazarlama çalışanı

³⁴³ Giorgi vd. 2014:717.

³⁴⁴ Varinli vd. 2009:127.

³⁴⁵ <http://www.ajml.com.au> Erişim:15.17.2017

kendisi için iyi bir ruh hali yaratıp sürdürerek daha yüksek motivasyona ve daha iyi performans sonuçlarına ulaşır.

- *İkna etme yeteneği* sayesinde pazarlama personeli, müşterileri yeni ürün satın alma ya da işletmeye bağlı kalma konusunda ikna eder.

Doğrudan pazarlama çalışanlarının motivasyonu üzerinde etkili olan faktörlerin bir kısmı işten bağımsız, bir kısmı ise işle bağlantılı faktörlerdir. İşten bağımsız faktörler; bireyin yaptığı işe göre değişmeyen, psikolojik, fizyolojik, ya da finansal faktörlerdir. Bunlar, kişinin işinden kaynaklanmamaktadır. İşle bağlantılı faktörler ise, işyerinden beklenen –iş güvenliği, terfi, hakkaniyet, iyi iş koşulları- gibi motivasyon araçlarına ilişkindir. Performans algısı, doğrudan pazarlama çalışanlarının motivasyonu üzerinde oldukça etkilidir. Doğrudan pazarlama çalışanları, müşterilerle sürekli ve doğrudan iletişim halindedirler. Çalışanların performans algısı, müşterilerden aldıkları anlık tepkilere göre oluşmaktadır. Aldığı olumlu tepkiler ve yanıtlar karşısında motive olan personel, bir sonraki davranışını da, aldığı olumlu ya da olumsuz tepkilere göre şekillendirme imkanı bulur.

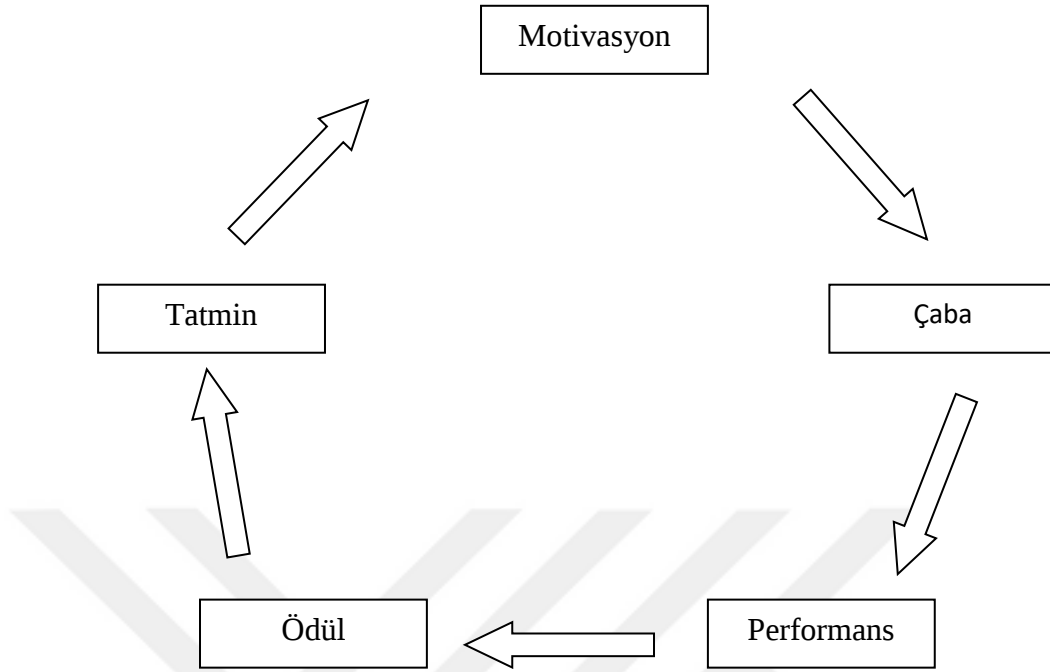
Sjöberg ve Littorin, duygusal zeka ve satış performansı konulu çalışmalarında, sosyal ve duygusal becerilerin satış personeli açısından önemini vurgulamışlardır. Satış personelinin performansı, olumsuz geri bildirimler ve başarısızlıklardan kaynaklanan motivasyonel ve duygusal sorunlarla başa çıkabilme becerilerine bağlıdır. Satış personelinin performansı açısından dışadönük kişilik özelliği, pozitif ve yapıcı konuşma, işe ilgi duyma ve çalışma isteğinin olması, önem taşıyan diğer unsurlardır. İlaveten, başarıyı ya da başarısızlığı ölçebilmek de performansla bağlantılı görünen bir unsurdur³⁴⁶.

Bugünün yüksek rekabetçi pazarlama ortamında, firmaların pazarlama personeli başarı motivasyonuna sahip değilse, sağlam müşteri ilişkileri oluşturmaları ve sürdürmeleri olanaksız hale gelmektedir. Pazarlama personeli, kolayca motivasyonunu kaybedip tatminsizliğe ve başarısızlığa uğrayabilir. Doğal olarak pazarlama yöneticileri, motivasyon becerilerini kritik bir unsur olarak görmektedirler³⁴⁷.

³⁴⁶ Sjöberg ve Littorin 2003: 2-17.

³⁴⁷ Stevenson; Ed:Doyle 2002:294-295.

Pazarlama personelinin motivasyon süreci aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 4.1. Pazarlama Personelinin Motivasyon Süreci.

Şekilde görüldüğü gibi yüksek motivasyona sahip pazarlama personelinin gayreti, yüksek performans, daha iyi ödüller, ve iş tatmini ile sonuçlanmaktadır. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, pazarlama personelinin motivasyonu üzerinde etkili olan unsurlar; ilham verici liderlik, pozitif geri bildirim, ikna edebilme becerisi, ve performans amaçlarıdır. İlaveten, finansal ödüller, terfi, kişisel gelişim, ve başarı duygusu pazarlama çalışanlarını en çok motive eden unsurlar olarak bulgulanmıştır. Buna karşın aynı çalışmada sevme, saygınlık, güvenlik, ve takdir, yüksek performans sergileyen pazarlama personeli tarafından daha az önemsenen unsurlar olarak belirlenmiştir³⁴⁸.

³⁴⁸ Stevenson; Ed:Doyle 2002:295-296.

5. BÖLÜM

DOĞRUDAN PAZARLAMA ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL ZEKA, PERFORMANS ALGISI, MOTİVASYON İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1.1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi

Araştırmanın konusu; duygusal zeka düzeyleri ile personelin performans algıları ve motivasyon arasındaki ilişkileri içerdiğinden dolayı, araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı tarama modeli olarak adlandırılır. İlişkisel tarama modeli ise genellikle birden çok değişken arasındaki etkileşimlerin betimlenmesinde kullanılır. Bu modelde değişkenler arasındaki ilişki -1 ile +1 arasında bir değerle ifade edilir. İşaretin (-) olması, değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ifade eder. Yani değişkenlerden birinin değeri artarken diğ erinin değeri azalmaktadır. İşaretin (+) olması ise değişkenler arasında pozitif bir ilişkiyi ifade eder. Yani değişkenlerin birinin değ erinin artması halinde diğ erinin de değ erinin arttığı, birinin değ erinin azalması halinde diğ erinin de değ erinin azaldığı görülür.

Bu araştırmada, katılımcıların duygusal zeka düzeyleri, performans algıları, ve motivasyon düzeyleri ölçülerek aralarındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Dolayısıyla, değişkenler duygusal zeka, performans algısı, ve motivasyondur.

Bu çalışmada incelenen ilişkilerden ikisi duygusal zeka ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki, ve performans algısı ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkidir. Motivasyonun performans üzerindeki etkisi çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Motivasyonu yüksek olan bireylerin daha yüksek performans göstereceği

düşünülür. Eroğlu³⁴⁹, bireyin yetenek ya da motivasyonunun artırılmasıyla iş başarısının da otomatik olarak yükseltileceğini ifade etmektedir. Koçel³⁵⁰, bu durumu şöyle ifade eder: “Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Motivasyon konusu esas itibarıyla a)kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, b)amaçları, c)davranışları, d)kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Mottaz³⁵¹, içsel motivasyon faktörleri olarak saydığı üç faktörün *-işte bağımsızlık, görevin önemi, ilgi çekici iş-* performans üzerinde dışsal faktörlerden daha fazla etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Vallerand³⁵² ve arkadaşları içsel motivasyonu “bir aktiviteyi kendiliğinden yapmak, hoşnutluk ve tatminin katılımdan kaynaklanması” biçiminde aktarmışlardır. Bireyler, performansları hakkında olumlu algıya sahip olduklarında, motivasyonları bundan olumlu etkilenecektir. Yani, motivasyonun performans üzerindeki artırıcı etkisinin yanında, performans algısının da motivasyon üzerinde artırıcı bir etkisi bulunur. Misra³⁵³ ve arkadaşları motivasyon formülasyonu adlı çalışmalarında, içsel ve dışsal motive edici faktörlerin meslek tatmini ile meslek bağlılığı arasındaki ilişkiye aynı oranda etki ettikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Sözü geçen bulgular, bir içsel motive edici faktör olarak performans algısının, motivasyon üzerinde olumlu etkisi bulunacağı görüşünü destekler. İlâveten Mottaz, motivasyonda sosyal boyuttan bahsetmiş, ve bu boyutun kişiler arası etkileşimden kaynaklandığını ifade etmiştir. Kişiler arası etkileşim, duygusal zeka boyutları arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Araştırmanın bir başka unsuru personelin performans algısıdır. Performans algısı, iş görenlerin kendi performansları hakkındaki değerlendirmelerini içermektedir.

İşlerini anlamlı bulan, işleri ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, işi ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilen ve işler üzerinde bir etkiye sahip olduğunu hisseden işgörenler, bunları hissetmeyenlere göre daha yüksek performans göstereceklerdir³⁵⁴.

³⁴⁹ Eroğlu 2010:423.

³⁵⁰ Koçel 2010:619.

³⁵¹ Mottaz 1985:369.

³⁵² Deci&Ryan’dan Akt.; Vallerand vd. 1992: 1003-1017.

³⁵³ Misra vd. 1985:501-518.

³⁵⁴ Sigler&Pearson’dan Akt.; Çöl 2008:38-39.

Personelin performansını ölçmek amacıyla kullanılan çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Performans ölçümleri için geliştirilen ölçekler, performansın nasıl tanımlandığına göre değişiklik gösterirler. Performansı, satış miktarıyla ölçen yaklaşımlar, örgütün amaçlarına ulaşma derecesiyle ölçen yaklaşımlar, ve bireysel amaçlara ulaşma derecesiyle ölçen yaklaşımlar bulunmaktadır.

Bu çalışmada duygusal zeka boyutları ile performans algısı arasındaki ilişki; duygusal zeka boyutları ile motivasyon arasındaki ilişki; performans algısı ile motivasyon arasındaki ilişki, çağrı merkezi çalışanları arasında yapılan bir uygulama ile araştırılmaktadır.

5.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada genel olarak, duygusal zeka ile personelin performans algısı ve motivasyon ilişkilerinin belirlenmesi; ve bu ilişkiler doğrultusunda öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

Personelin performans algısı, personelin kendi performansı ile ilgili görüşlerini içermektedir. Performans algısı içsel bir kavramdır. Farklı duygusal zeka seviyelerine sahip bireylerin kendi performanslarını algılamaları da birbirinden farklılık gösterir. Bu çalışmanın amaçlarından birisi, duygusal zekanın boyutlarının her birisinin, performans algısı ile ilişkilerinin belirlenmesidir.

Performans algısı, bireylerin motivasyonunu etkileyen bir faktör konumundadır. Çalışmanın amaçlarından ikincisi, personelin kendi performansı hakkındaki algısı ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır.

Çalışmadaki üçüncü amaç, duygusal zeka boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır.

Çalışmanın dördüncü amacı, araştırma sonuçlarına göre, motivasyon düzeylerinin, ve dolayısıyla performansın artırılmasını sağlayacak öneriler sunmaktır.

5.1.3. Araştırmanın Önemi

Duygusal zeka kavramı, performans ve motivasyon kavramlarına göre çok yeni bir çalışma alanıdır. Performans ve motivasyon konularında sayısız araştırmalar mevcuttur. Duygusal zeka, performans ve motivasyon kavramlarına göre çok yeni bir araştırma alanı olmasına rağmen duygusal zeka konusunda da bir çok araştırma yapılmıştır. Bazı araştırmalar duygusal zekanın boyutlarının belirlenmesine ilişkin olarak yapılmıştır. Bazı önemli araştırmalar ise duygusal zekanın başarı üzerindeki

etkisine ilişkin olarak yapılmıştır. Duygusal zekanın etkisi ve IQ'nun sınırlı etkisi araştırmalarda konu edildikten sonra, birbirinden bağımsız olan bu iki durum birlikte değerlendirilmiş ve IQ'nun pek önemli olmadığı, buna karşın duygusal zekanın son derece önemli olduğu gibi yanlış bir kanı ortaya çıkmıştır. Bu kanıya göre başarı üzerinde duygusal zekanın bilişsel zekadan daha büyük oranda etkisi vardır. Ancak burada sözü geçen başarının ne tür ve hangi alanlarda elde edilen başarı olduğu, ve başarı üzerindeki diğer etkenler göz ardı edilmektedir. Duygusal zekanın etkilerinin bulunması, IQ'nun etkisiz olduğu anlamında algılanmamalıdır. Bu çalışmanın önem noktalarından birisi bu gerçeğe vurgu yapmasıdır.

Bu çalışmanın bir başka önem noktası, duygusal zekanın boyutları ile algılanan performans arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, algılanan performans ile motivasyon arasındaki ilişkinin araştırılması, ve ilaveten, duygusal zeka boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırmanın, çağrı merkezi çalışanları arasında uygulanması, bu araştırmayı farklılaştırmaktadır. Duygusal zeka kavramı iletişim, empati, ve sosyal beceriler gibi boyutları olan bir kavramdır. Çağrı merkezi çalışanlarının müşterilerle doğrudan iletişim halinde olmaları sebebiyle, bu çalışanların duygusal zekalarının önemi artmaktadır. Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal zeka seviyeleri, müşterilerle kuracakları iletişimin kalitesini etkiler. Dolayısıyla, pazarlama çabasının başarısı ve performans, çalışanın duygusal zekası ile ilişkilidir. Bu bağlantı, araştırmanın önemini artıran bir unsurdur.

Personel performansını inceleyen çok araştırma mevcut olmasına rağmen performans algısı hakkında daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. İlaveten, bu çalışmada, bireyin içinde yaşadığı duygularla, bireyin içsel algısı arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Ayrıca, bireyin performans algısı ile motivasyonu arasındaki ilişkiler araştırılırken, motivasyon tek boyutlu değil, faktör analizleri sonucunda elde edilen boyutlara göre incelenmiştir. Duygusal zeka boyutlarıyla motivasyon arasındaki ilişkiler incelenirken, motivasyonun tek boyutlu değil, çok boyutlu olarak incelenmesinin de, alandaki eksikliğe katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bireylerin duygusal zekaları ile performans algıları arasındaki ilişkilere bakarak, duygusal zeka eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesi; personelin performans algısını bir araç olarak kullanarak motivasyonunun yükseltilmesini sağlayacak öneriler sunulması; personelin motivasyon düzeyini olumlu veya olumsuz etkileyen unsurların belirlenerek bunlara yönelik öneriler sunulması; duygusal zeka boyutları

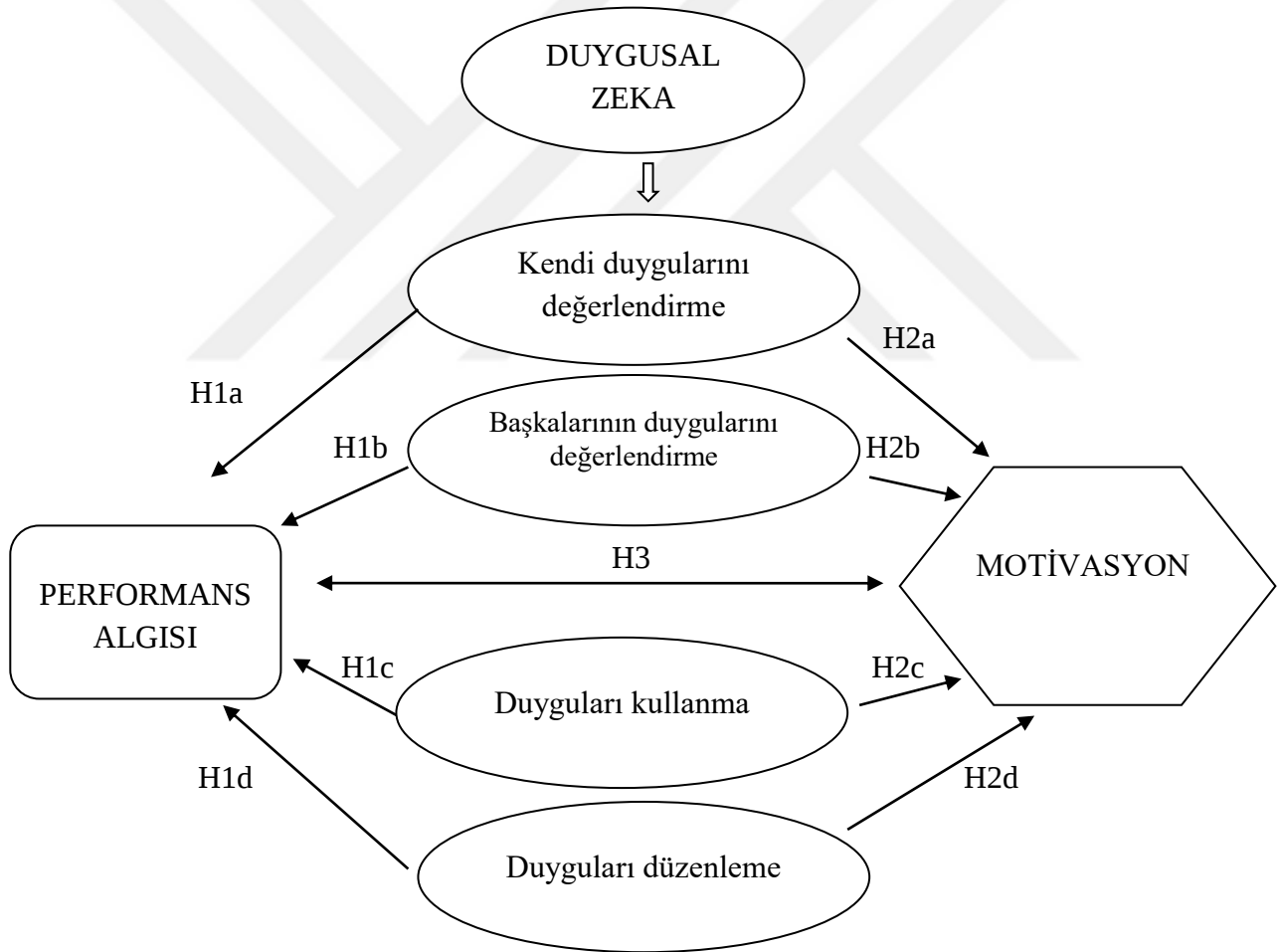
ile motivasyon boyutları arasındaki ilişkilerin anlaşılması gibi konularda kaynak olarak kullanılabilecek veriler oluşturulması bu çalışmanın getireceği yeniliklerdir.

İlaveten, motivasyon Mottaz'ın belirlemiş olduğu içsel ve dışsal motivasyon boyutlarına göre; ve bunların altında belirlenmiş olan dokuz alt boyuta göre gruplandırılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler analiz edilirken, motivasyonun boyutları ayrı ayrı analize dahil edilmiştir.

5.1.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma konusu duygusal zeka, performans algısı, motivasyon arasındaki ilişkileri içerdiğinden dolayı, araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ilişkisel tarama modeline ilişkin olarak tasarlanan model aşağıda tabloda ifade edilmektedir:



Şekil 5.1: Duygusal Zeka, Performans Algısı, Motivasyon İlişkileri Modeli

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilmektedir:

H1:Duygusal zeka ile performans algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2:Duygusal zeka ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H3:Performans algısı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bar-On tarafından yapılan araştırmalar duygusal zeka ile performans ilişkilerini ortaya koyan ilk bilimsel çalışmalar olmuştur. Bar-On 1998 yılında Toronto’da yaptığı çalışmada iş performansı üzerinde duygusal zekanın bilişsel zekadan daha önemli olduğunu ortaya koymuřtur³⁵⁵. Law ve arkadařları³⁵⁶ in’de Ar-ge çalışanlarının iş performansı üzerinde duygusal zekanın etkilerini araştırmak üzere yapmış oldukları çalışmada duygusal zekanın iş performansını etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Duygusal zeka ile performans arasındaki bağlantıyı öne süren başka çalışmalar da yapılmıştır. Örneğin; Lam&Kirby, Wong vd.³⁵⁷, ve Law vd.³⁵⁸ duygusal zeka ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Onay³⁵⁹, alışanların duygusal zeka boyutlarının görev performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Önceki çalışmalarda duygusal zekanın iş performansı üzerindeki olumlu etkisi ortaya konmuştur. Bu alışmada, Wong ve Law tarafından tanımlanan duygusal zeka boyutları temel alınarak her bir duygusal zeka boyutunun performans algısı ile arasındaki ilişkiler test edilmektedir.

Araştırmanın birinci hipotezine ilişkin alt hipotezler aşağıda ifade edilmektedir:

H1a: duygusal zekanın “kendi duygularını değerlendirme” boyutu ile performans algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: duygusal zekanın “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutu ile performans algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: duygusal zekanın “duyguları kullanma” boyutu ile performans algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: duygusal zekanın “duyguları düzenleme” boyutu ile performans algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Eski alışmaları temel alan Mayer&Salovey, psikologların 18. yy.dan itibaren zihni -biliş, duygu, ve motivasyon- biçiminde üç kısma ayırdıklarını vurgulamışlardır. Law vd., motivasyon katmanının, genel zihinsel yeteneklerden ziyade, duygusal zeka ile daha fazla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. İlaveten, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin, performanslarını geliştirmek amacıyla duygularını

³⁵⁵ Beceren 2012:149.

³⁵⁶ Law vd. 2008: 51-69.

³⁵⁷ Wong vd. 2002: 243-274.

³⁵⁸ Law vd: 2004: 483-496.

³⁵⁹ Onay :587-600.

düzenleyip kullanabileceklerini; yüksek duygusal zeka sayesinde yüksek motivasyon sağlayabileceklerini öne sürmüşlerdir³⁶⁰. Bu çalışmada, Wong&Law'ın geliştirmiş olduğu duygusal zeka modeli temel alınarak duygusal zekanın boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkiler test edilmektedir. Motivasyonu ölçmek için ise Mottaz³⁶¹'in motivasyon ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezine ilişkin alt hipotezler aşağıda ifade edilmektedir:

H2a: duygusal zekanın “kendi duygularını değerlendirme” boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: duygusal zekanın “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: duygusal zekanın “duyguları kullanma” boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: duygusal zekanın “duyguları düzenleme” boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgören performansı ile motivasyon arasındaki ilişkileri konu alan çoğu araştırma, işgörenlerin motivasyon düzeyleri ile performansları arasında pozitif bir ilişkinin varlığını destekler niteliktedir. Örüçü&Kanbur³⁶² ve Onay& Ergüden³⁶³ motivasyon performans ilişkisini test etmişlerdir. Örüçü&Kanbur araştırmalarının sonucunda motivasyon ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edemediklerini bildirmişlerdir; buna karşın Onay&Ergüden motivasyon ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Law vd., yüksek motivasyona sahip bireylerin performans düzeylerinin de yüksek olacağını bildirmişlerdir. İlâveten, performans bileşenleri olarak –bilgi, beceri, ve motivasyon-kavramlarından bahsetmişlerdir³⁶⁴. Bu çalışmada, işgörenlerin motivasyon düzeyleri ile performans algıları arasındaki ilişkiler test edilmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıda ifade edilmektedir:

H3: performans algısı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

³⁶⁰ Law vd. 2008: 11-13.

³⁶¹ Mottaz 1985:365-385.

³⁶² Örüçü ve Kanbur 2008: 85-97.

³⁶³ Onay ve Ergüden 2011:221-230.

³⁶⁴ Law vd. 2008:11-13.

5.1.5. Örnek Seçimi ve Sınırlılıklar

Araştırmanın evreni Ankara ilinde çalışan çağrı merkezi çalışanlarıdır. Çağrı Merkezleri Derneği'nin istatistiklerine göre Türkiye'deki yaklaşık 85.000 çağrı merkezi çalışanından yaklaşık 9000'i Ankara'da istihdam edilmektedir³⁶⁵.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanması için $n = (Nt^2pq) / [d^2 (N-1) + t^2pq]$ ³⁶⁶ formülü kullanılmıştır. Bu hesaplama sonucunda, %95 güvenilirlikle, çift yönlü hipotez testi için belirlenen örneklem büyüklüğü; belirli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklüklerini gösteren tablo³⁶⁷ ile; ve ilaveten örneklem büyüklüğü hesaplaması yapan internet uygulaması³⁶⁸ ile karşılaştırılarak teyit edilmiştir.

Örneklerin seçimi için kasti(kararsal) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin çok sağlıklı sonuçlar verdiğine dair örnekler vardır³⁶⁹. Bu yöntem, anketi daha ciddi ve gerçekçi biçimde yanıtlayacağı öngörülen örnekler arasında uygulanarak gerçeği daha fazla yansıtmak amaçlanır.

Sınırlılıklar

Araştırmayı sınırlayan birinci etken, araştırmanın yapılacak olduğu işyeri ve personel sayısıdır, genelleme yapılmamaktadır.

Araştırma, personelin yapacağı değerlendirmeler üzerine sonuçlandırılmaktadır. Ölçek ve anket uygularken katılımcıların yapacakları değerlendirmelerdeki yanılma payları araştırmadaki ikinci sınırlamayı oluşturmaktadır.

Sosyal bilimler alanında anket yöntemi kullanılarak yapılan çalışmalardaki sınırlılıklar ise araştırmanın üçüncü sınırlamasını oluşturmaktadır.

Araştırmayı sınırlayan dördüncü etken, performans algısı ve motivasyon üzerinde etkisi bulunan diğer unsurlardır. Çünkü bireyin performans algısını ve motivasyon düzeyini etkileyen unsurlar sayılamayacak kadar fazladır.

Bir başka sınırlama ise, araştırmada kullanılan ölçek ve anketlerdir. Duygusal zeka, performans algısı, ve motivasyon ölçümleri yapmak amacıyla geliştirilmiş bir çok ölçek ve anket bulunmaktadır. Ancak, sosyal bilimler alanında mutlak doğruların olması çok zordur.

³⁶⁵<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/9HTOZ98QR9JKRHL.pdf>

Erişim:09.08.2017

³⁶⁶Arıkan 2011:132.

n:Örnek sayısı, N:evren, t:t tablosu değeri, p:gerçekleşme olasılığı, q:gerçekleşmeme olasılığı, d:örneklem hatası

³⁶⁷ Sekaran'dan Akt.: Altunışık vd 2007:127.

³⁶⁸ <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> Erişim: 09.08.2017

³⁶⁹ Altunışık vd 2007:132.

5.1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler

Duygusal zeka, performans algısı, ve motivasyon düzeylerine dair veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırma verileri, Ankara'da faaliyette bulunan çağrı merkezlerinden toplanmıştır. Veriler için personelin kendilerine başvurulmuştur. Ölçek ve anketler katılımcı personele dağıtılıp, cevaplandırıldıktan sonra toplanmıştır. Araştırmada 380 katılımcıdan veri toplanmış ve bunların 9 tanesi eksik veri olduğundan dolayı araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmada 371 adet örnek kullanılmıştır ve bu sayı evreni temsil etme yeterliliğini sağlamaktadır. Araştırma boyunca kullanılmış olan verilerin tamamı birincil veri niteliğindedir.

Kullanılan Ölçek ve Anketler

Araştırmada duygusal zekanın ölçülmesi amacıyla Wong ve Law'un 16 sorudan oluşan duygusal zeka ölçeği WLEIS tercih edilmiştir. Wong ve Law duygusal zeka ölçeği, Davies ve arkadaşları tarafından, Salovey ve Mayer'in duygusal zeka modeli temel alınarak geliştirilen, duygusal zekanın dört boyutunu ölçmek üzere geliştirilmiştir. Bu boyutlar; *kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma, duyguları düzenleme* olarak belirlenmiştir. Cevaplar Beşli Likert ölçeğidir. Araştırmada kullanmak amacıyla, Wong tarafından gönderilen metin Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır ve dünyada pek çok bilimsel çalışmada kullanılmıştır. Law vd. tarafından yapılan çalışmada WLEIS ölçeğinin, duygusal zeka ile iş performansı ilişkisini ölçmek konusunda diğer ölçeklere göre daha güçlü olduğu bulgusu elde edilmiştir. WLEIS, bir kişilik ölçeği değil, bir yetenek ölçeğidir ve kişilik boyutlarından bağımsızdır. Sadece duygusal zeka üzerine odaklanan 16 maddeden oluşmaktadır ve bireylerin kişilikleri ya da hayat akışıyla ilgili soruları içermemektedir. Diğer duygusal zeka ölçeklerinin uzun sürede uygulanıyor olması, uygulayıcıların dikkatinin dağılmasına neden olmaktadır. Uzun süren test nedeniyle uygulayıcılar geçiştirici cevaplara yönelebilirler. İlaveten, diğer duygusal zeka ölçeklerindeki ifadelerin bir kısmının anlaşılmasında güçlükler yaşanmaktadır. Bireyler, okudukları ifadeleri yanlış anlayıp ters yönlü cevaplar verebilmektedirler. Bu durum, ölçeğin gerçek sonucu vermesini engeller. WLEIS'in tercih edilme sebeplerinden birisi de bu ölçeğin, iş performansı ilişkilerini açıklamada daha etkili

olmasıdır. Law&Wong tarafından aktarılan araştırma bulgularına göre³⁷⁰, WLEIS ile iş performansı arasında geçerli bir ilişki bulunmaktadır; ancak MSCEIT iş performansı ilişkilerini açıklamamaktadır.

Bu çalışmada, personelin kendi kendine uygulayacağı bir test kullanılarak personelin performans algısı ölçülmüştür. Performans algısının ölçülmesi amacıyla kullanılan, 4 sorudan oluşan ölçek, Kirkman&Rosen ve Sigler&Pearson tarafından daha önce kullanılan, Çöl'ün³⁷¹ araştırmasında kullandığı, daha sonra Turunç&Çelik ve Yılmaz&Karahan tarafından kullanılan ölçektir. Bu ölçekte personelin “görevlerini zamanında tamamlama, işini yapmadaki becerisi, mesleki yeterliliği, ve işini çabuk yapması” konularındaki algısına dair sorular yöneltilmektedir. Cevaplar Beşli Likert ölçeğidir. Bu ölçek, personelin kendi kendine uyguladığı bir test oluşundan dolayı, kendi performans algısı hakkında bilgi vermektedir. Araştırma, çağrı merkezi çalışanları arasında yapıldığı için, çalışanların performansının yöneticiler ya da iş arkadaşları tarafından izlenmesi kolay olmamaktadır. Müşterilerle doğrudan iletişim kurmak suretiyle gerçekleştirilen doğrudan pazarlama çabalarına ilişkin performansın, iş görenlerin kendilerince değerlendirilmesi zaman tasarrufu nedeniyle de avantaj sağlamaktadır. Yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler gibi personelin dışındaki kişiler tarafından yanıtlanan testler, personelin diğer kişilerin yorumlarıyla değerlendirilmesini içerdiğinden dolayı tercih edilmemiştir. İlaveeten, personelin performansının diğer kişilerin yorumlarıyla ölçülmesi her zaman doğru sonucu vermemektedir.

Motivasyon düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Mottaz tarafından geliştirilen, Dünder vd.³⁷², Ersarı ve Naktiyok³⁷³, Saracel vd.³⁷⁴, Çetinkaya ve Sanioğlu³⁷⁵, Çalışkur ve Demirhan³⁷⁶, Ertan³⁷⁷ tarafından kullanılan motivasyon ölçeği uygulanmıştır. Bu ölçek, bir çok motivasyon teorisinde yer alan motivasyon unsurlarını içeren toplam 24 ifadeden oluşan bir testtir. Ölçek, zorunlu ihtiyaçlar, sosyal güvenlik ihtiyaçları, kişiler arası ilişkiler, başarı ihtiyacı, takdir görme, saygınlık, kendini geliştirme ihtiyacı gibi motive edici unsurlar, ve hakkaniyet

³⁷⁰ Law&Wong 2008:23.

³⁷¹ Çöl 2008:41.

³⁷² Dünder vd. 2007 :113.

³⁷³ Ersarı ve Naktiyok 2012: 90-91.

³⁷⁴ Saracel vd. 2015: 22.

³⁷⁵ Çetinkaya ve Sanioğlu 2016: 97-98.

³⁷⁶ Çalışkur ve Demirhan 2013: 62.

³⁷⁷ Ertan 2008:93.

teorisinde vurgulanan adil ödeme gibi çok çeşitli unsurları ölçen ifadeleri içermektedir. Cevaplar Beşli Likert Ölçeğidir. Ölçek daha önce birçok araştırmada kullanılmış olan, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış, çok tercih edilen bir ölçektir. Mottaz'ın ölçeği içsel ve dışsal motivasyon faktörleriyle ilgili ayrı ayrı ifadelerden oluşmaktadır. İçsel faktörler; ilgi çekici ve çalışma isteğini artıran iş, işte bağımsızlık(yetki) ve sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, beceri ve yetenekleri kullanabilme fırsatları, ve kişinin emeği hakkında yeterli geri bildirim gibi konuları içermektedir. Bunlar (1) *işte bağımsızlık*, (2) *işin önemi*, (3) *işe ilgi* faktörleridir. Dışsal faktörler, sosyal boyut ve örgütsel boyut olmak üzere iki kısımdır. Sosyal boyut, kişinin işinde diğerleriyle etkileşiminden kaynaklanır; yöneticilerin ve iş arkadaşlarının destekleyici ve yardımsever davranışlarını içeren kişiler arası ilişkilerden ibarettir. Bu faktörler; (1) *yardımsever yöneticilik*, (2) *yardımsever iş arkadaşlığı* faktörleridir. Örgütsel boyut, örgüt tarafından kişinin motivasyonunu artırmak amacıyla sağlanmaktadır. Bu faktörler; (1) *uygun iş koşulları*, (2) *ücret adaleti*, (3) *terfi fırsatları*, (4) *ek ödeme ve sosyal güvenlik* gibi maddi ödüllerdir³⁷⁸.

5.2. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmadan elde edilen verilerin analizleri SPSS 21 -sosyal bilimler için istatistik programı- kullanılarak yapılmıştır. Normallik testi için Shapiro-Willks testi, güvenilirlik analizleri için Cronbach alfa testi; bağımsız iki grup ortalamalarının karşılaştırılmaları için t-testi; ikiden fazla grup ortalamalarının karşılaştırılmaları için tek yönlü Anova testi; değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) faktör analizi yapılmıştır ve betimsel istatistikler (frekans, yüzde, ortalama) ayrı ayrı incelenmiştir.

Parametrik testler, parametrik olmayan testlere göre daha üstündür³⁷⁹. T-testi, Anova ve Pearson Korelasyon analizi, parametrik analiz teknikleridir. Parametrik analizlerin uygulanabilmesi için verilerin normal ya da normale yakın dağılım göstermesi gerekmektedir³⁸⁰.

³⁷⁸ Mottaz 1985:366-370.

³⁷⁹ Eymen 2007: 88.

³⁸⁰ Altunışık vd. 2007:154.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin öğrenilmesi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanır. Çarpıklık, verinin normal dağılımdan uzaklaşmasını ifade etmektedir³⁸¹.

Normallik testleri sonucunda elde edilen çarpıklık katsayıları +3 ile -3 arasında ise (ya da çarpıklık katsayısının standart sapmaya bölümünden elde edilen değer +1,96 ile -1,96 arasında ise), %95 anlamlılık düzeyinde verilerin normal dağıldığı söylenir³⁸².

Parametrik testlerin uygulanabilmesi için gerekli ikinci özellik ise grupların varyanslarının birbirine denk olmasıdır. Varyansların eşitliğinin test edilmesi için Levene testi kullanılmaktadır. Levene testinde significance < 0.05 ise grupların varyansları farklıdır şeklinde yorumlanır³⁸³.

Birbirinden bağımsız iki grup arasındaki farklılıkları incelemek için bağımsız iki grup t-testi (independent samples t-test) kullanılmaktadır. Bu test tekniğiyle, incelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı incelenmektedir. Bu testin uygulanmasında iki grubun varyanslarının eşitliği dikkate alınmaktadır. SPSS programında t-testi uygulandığında, eşit varyanslı ve eşit olmayan varyanslı t-testi sonuçları alınır. T-testi uygulandığında sonuçlarda Levene testi sonuçları da gelir. Levene testinde significance değerinin 0.05'ten küçük ya da büyük olmasına göre farklı tablo değerlerine bakılarak yorum yapılmaktadır. Levene testi sig.<0.05 ise, eşit olmayan varyansların t-testi sonuçları kullanılır; Levene testi sig.>0.05 ise, eşit varyanslar t-testi sonuçları kullanılır. Levene değerine göre hangi t-testi sig. değerinin kullanılacağı belirlenir ve bu değer 0.05'ten küçük ise (sig. 2-tailed < 0.05) %5 anlamlılık düzeyinde, iki bağımsız grup arasında, incelenen özellik açısından anlamlı fark vardır şeklinde yorum yapılır³⁸⁴.

³⁸¹ Altunışık vd. 2007: 155.

³⁸² https://issuu.com/mustafasen/docs/spss_normallik_sinamasi Erişim 11.08.2017;
http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiBvcn8tc_VAhXOI1AKHRbaAKwQFggwMAI&url=http%3A%2F%2Fders.es%2Fkmo_barlett_testi.docx&usg=AFQjCNH_ej1PB56WkTvzloHoWWWh6M66UIA Erişim: 11.08.2017;
http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwiBvcn8tc_VAhXOI1AKHRbaAKwQFgg1MAM&url=http%3A%2F%2Fcontent.lms.sabis.sakarya.edu.tr%2Fuploads%2F68595%2F34748%2Fb%25C3%25B6I%25C3%25BCm_7_hipotez_testleri.docx&usg=AFQjCNHZpJtSPfAqw37SdsrdRR-9ILkT8g Erişim: 11.08.2017;
https://www.google.com.tr/search?biw=1280&bih=705&q=normallik+testi+1%2C96&oq=normallik+testi+1%2C96&gs_l=psy-ab.3...27913.44907.0.45186.72.30.0.0.0.527.4169.0j3j4j2j2j2.13.0....0...1.1.64.psy-ab..60.11.3746...0j0i67k1j0i131k1.5SncKR9DONQ Erişim: 11.08.2017.

³⁸³ Altunışık vd. 2007:157.

³⁸⁴ Altunışık vd. 2007:176-178.

T-testi ile sadece iki grubun karşılaştırılması mümkündür. İki'den fazla grup arasında karşılaştırmaların yapılması için ise tek yönlü Anova kullanılmaktadır. Uygulanan tek yönlü Anova sonucunda elde edilen sig. değerinin 0.05'ten küçük olması halinde, incelenen özellik açısından, gruplar arasında anlamlı farkın bulunduğu şeklinde yorum yapılır. Tek yönlü Anova kullanılarak, gruplar arasındaki farkın hangi gruplar arasından kaynaklandığı da görülmektedir. Tek yönlü Anova uygulanırken grup varyanslarının homojen olup olmaması önem taşımaktadır. Gruplar arası farklılıkları analiz ederken kullanılacak olan yöntem, grupların homojen olup olmamasına göre belirlenmektedir³⁸⁵.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla, parametrik bir analiz tekniği olan Pearson Korelasyon analizi kullanılır. Korelasyon analizi sayesinde, iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti ve yönü belirlenir. Hesaplanan korelasyon katsayısı "r" -1 ile +1 arasında bir değer alır. r değerinin pozitif olması değişkenler arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğunu, r değerinin negatif olması ise değişkenler arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğunu gösterir³⁸⁶.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılması amacıyla yapılmaktadır. Yani faktör analizi yapılarak, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin ortaya çıkarılması sağlanmaktadır. Faktör analizinde temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler (temel değişkenler) yardımıyla açıklanabileceği düşüncesidir. KMO, faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir katsayıdır. KMO değeri 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. 0.5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının göstergesidir. Ancak, genel olarak araştırmacılarca tatminkar olarak düşünülen asgari KMO değeri 0.7'dir³⁸⁷. Faktör analizleri yapılırken scree plot çizelgeleri de çıkarılmıştır. Scree plot çizelgesi, faktörlerin açıklayıcılık değerini göstermektedir.

³⁸⁵ Altunışık vd. 2007: 183.

³⁸⁶ Altunışık vd. 2007: 199-200.

³⁸⁷ Altunışık vd. 2007: 222-226.

5.3. BULGULAR

5.3.1. Güvenilirlik Analizleri

5.3.1.1. Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi

16 ifadeden oluşan Wong&Law Duygusal Zeka ölçeğine ait Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 5.1.Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	N (ifade sayısı)
,849	16

0,849 Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı, duygusal zeka ölçeğinin çok yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin olarak hesaplanan alfa katsayıları ise şu şekildedir: kendi duygularını değerlendirme ,853 ; başkalarının duygularını değerlendirme ,789 ; duyguları kullanma ,788 ; duyguları düzenleme ,775.

Araştırmada kullanılan WLEIS ölçeği ile ilgili olarak daha önceden Wong ve Law(2002) tarafından yapılan güvenilirlik analizlerinde ölçeğin dört boyutu için ayrı ayrı alfa katsayıları hesaplanmış ve şöyle belirtilmiştir: kendi duygularını değerlendirme boyutu .89 ; başkalarının duygularını değerlendirme boyutu .85; duyguları kullanma boyutu .88 ; duyguları düzenleme boyutu .76 ;³⁸⁸.

Atilla(2012), WLEIS kullandığı çalışmasında yaptığı güvenilirlik analizlerinde elde ettiği Cronbach alfa katsayılarını şu şekilde belirtmiştir: 16 ifadeye dair katsayı 0.86 ; kendi duygularını değerlendirme boyutu 0.731 ; başkalarının duygularını değerlendirme boyutu 0.797 ; duyguları kullanma boyutu 0.699 ; duyguları düzenleme boyutu 0.806. Alfa katsayısının 0,60-0,80 arasında olması durumunda ölçek “oldukça güvenilir”, 0,80’dan büyük olması durumunda “yüksek derecede güvenilir” olarak değerlendirilmektedir(Kayış,2005:405)³⁸⁹. Bazı kaynaklar ise iyi bir sonuç için kabul edilebilir güvenilirlik katsayısının 0,70’dan büyük olması gerektiğini ifade etmektedir³⁹⁰.

³⁸⁸ Wong&Law 2002: 261.

³⁸⁹ Atilla 2012: 101.

³⁹⁰ Ertan 2008:100; Çöl 2008:41.

5.3.1.2. Performans Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

4 ifadeden oluşan Performans Algısı ölçeğine ait Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 5.2. Performans Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	N(ifade sayısı)
,794	4

0,794 Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı, performans algısı ölçeğinin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Bu performans ölçeği Kirkman&Rosen(1999) ve Sigler&Pearson(2000) tarafından kullanılmış ve Cronbach alfa katsayısı 0.70'in üzerinde bulunmuştur. Çöl(2008) tarafından yapılan çalışmada 0.82³⁹¹, Turunç&Çelik(2010) tarafından yapılan çalışmada ise 0.83 Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır³⁹².

5.3.1.3. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi

24 ifadeden oluşan, Mottaz tarafından geliştirilen motivasyon ölçeğine ait Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 5.3. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	N (ifade sayısı)
,907	24

0,907 Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı, motivasyon ölçeğinin çok yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Ertan, çalışmasında kullandığı Mottaz motivasyon ölçeğine ilişkin Cronbach alfa katsayısını 0.9015 olarak hesapladığını belirtmiştir³⁹³. Dündar vd³⁹⁴., Mottaz'ın ölçeğini kullandıkları çalışmalarında Cronbach alfa katsayılarını içsel ve dışsal motivasyon faktörleri için ayrı ayrı hesaplamış ve sırasıyla 0.83 ve 0.84 olarak belirtmişlerdir.

³⁹¹ Çöl 2008:41-42.

³⁹² Turunç ve Çelik 2010:195.

³⁹³ Ertan 2008:100.

³⁹⁴ Dündar vd 2007: 111.

5.3.2. Normallik Testleri

5.3.2.1. Duygusal Zeka Verileri Normallik Testi

Duygusal Zeka verilerine ait normallik testi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 5.4. Duygusal Zeka Verileri Normallik Testi

		İstatistik	Std. Hata
GENEL DUYGUSAL ZEKA	Std. Sapma	,474309	
	Çarpıklık	-,224	,127
	Basıklık	-,177	,253

Tabloda görüldüğü gibi Çarpıklık (skewness) ve Basıklık (kurtosis) katsayıları normal dağılım kabul edilen referans değerler(+3;-3) arasındadır.

Çarpıklık ve basıklık katsayılarının kabul edilebilir aralıkta olması, duygusal zeka verilerinin normal bir dağılım sergilediğini göstermektedir.

5.3.2.2. Performans Algısı Verileri Normallik Testi

Performans Algısı verilerine ait normallik testi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 5.5. Performans Algısı Verileri Normallik Testi

		İstatistik	Std. Hata
PERFORMANS ALGISI	Std. Sapma	,641022	
	Çarpıklık	-,983	,127
	Basıklık	1,857	,253

Tabloda görüldüğü gibi Çarpıklık (skewness) ve Basıklık (kurtosis) katsayıları normal dağılım kabul edilen referans değerler(+3;-3) arasındadır.

Çarpıklık ve basıklık katsayılarının kabul edilebilir referans aralığında olması, performans algısı verilerinin normal bir dağılım sergilediğini göstermektedir.

5.3.2.3. Motivasyon Verileri Normallik Testi

Motivasyon verilerine ait normallik testi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 5.6. Motivasyon Verileri Normallik Testi

		İstatistik	Std. Hata
MOTİVASYON	Std. Sapma	,591167	
	Çarpıklık	-,258	,127
	Basıklık	,139	,253

Tabloda görüldüğü gibi Çarpıklık (skewness) ve Basıklık (kurtosis) katsayıları normal dağılım kabul edilen referans değerler(+3;-3) arasındadır.

Çarpıklık ve basıklık katsayılarının kabul edilebilir aralıkta olması, motivasyon verilerinin normal bir dağılım sergilediğini göstermektedir.

5.3.3. Faktör Analizleri

5.3.3.1. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Analizleri

Duygusal zeka ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.7. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Uygunluk Testi

KMO ve Bartlett Testi	
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü	,841

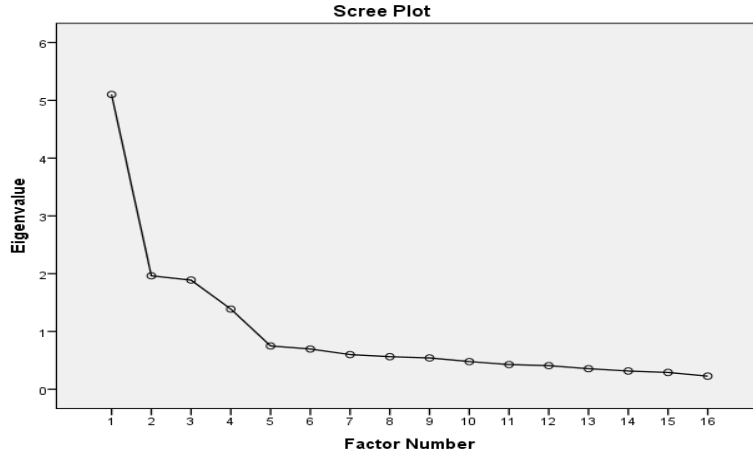
KMO değeri ,841 çıkmıştır ve bu değer faktör analizinin söz konusu veri için çok uygun olduğunun göstergesidir. Barlett küresellik testi de son derece anlamlıdır.

Tablo 5.8. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Sayısı

Faktör	Özdeğerler			Faktör Çıkarma Sonrası			Rotasyondan Sonra		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	5,101	31,883	31,883	4,553	28,456	28,456	2,470	15,435	15,435
2	1,963	12,271	44,154	1,577	9,855	38,311	2,073	12,959	28,394
3	1,889	11,809	55,964	1,499	9,370	47,681	2,015	12,594	40,987
4	1,387	8,671	64,635	,927	5,791	53,472	1,998	12,485	53,472
5	,749	4,682	69,317						
6	,697	4,353	73,671						
7	,600	3,752	77,423						
8	,564	3,527	80,950						
9	,542	3,390	84,340						
10	,480	2,997	87,337						
11	,428	2,674	90,011						
12	,409	2,555	92,566						
13	,355	2,220	94,786						
14	,316	1,972	96,758						
15	,291	1,819	98,578						
16	,228	1,422	100,000						

Faktör Çıkarma Metodu: Maksimum Olasılık(Maximum Likelihood).

Faktör analizi sonuçlarına göre, duygusal zeka ölçeğinde 4 faktör belirlenmiştir. Bu sonuç, WLEIS'in dört boyutunu onaylamaktadır.



Tablo 5.9. Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Scree Plot

Dördüncü faktörden sonraki faktörlerin açıklayıcılık değeri düşüktür.

Tablo 5.10. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Matrisi

Faktör Matrisi

	Faktör			
	1	2	3	4
Duygularımı iyi anlarım	,750	-,475		
Ne hissettiğimi gerçekten anlarım	,727			
Genellikle duygularımın nedenini bilirim	,682	-,447		
Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim	,614			
Kendi hislerimi kontrol etmede çok yetenekliyim	,582	,346		-,323
Kendini motive edebilen biriyim	,541		-,373	,322
Kendi duygularımı kontrol etmede iyiyim	,532	,413		-,376
Yapabileceğim en iyisini yapmak için her zaman kendimi tesvik ederim	,509		-,417	,380
Her zaman kendime hedefler belirlerim ve bunlara ulaşmak için yapabileceğim en iyisini yaparım	,489			,333
Ofkemi kontrol edebilirim ve zorluklarla akıllıca baş edebilirim	,455	,353		-,310
Her zaman kendi kendime kabiliyetli birisi olduğumu söylerim	,431			
Çok kızdığım da her zaman cabucak sakinleşirim	,316	,389		
Baskalarının duygularını iyi gözlemlerim	,479		,588	
Cevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim	,439	,341	,496	
Arkadaşlarımın duygularını onların davranışlarına bakarak anlarım	,425		,444	
Baskalarının duygu ve hislerine karşı hassasım	,338		,374	

Faktör Çıkarma Metodu: Maksimum Olasılık (Maximum Likelihood).

Tablo 5.11. Duygusal Zeka Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi

Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Faktör			
	1	2	3	4
Duygularimi iyi anlarım	,875			
Genellikle duygularimin nedenini bilirim	,785			
Ne hissettiğimi gerçekten anlarım	,717			
Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim	,567			
Baskalarının duygularını iyi gözlemlerim		,782		
Cevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim		,740		
Arkadaşlarımın duygularını onların davranışlarına bakarak anlarım		,646		
Baskalarının duygu ve hislerine karşı hassasım		,541		
Yapabileceğimin en iyisini yapmak için her zaman kendimi tesvik ederim			,762	
Kendini motive edebilen biriyim			,686	
Her zaman kendime hedefler belirlerim ve bunlara ulaşmak için yapabileceğimin en iyisini yaparım			,596	
Her zaman kendi kendime kabiliyetli birisi olduğumu söylerim			,583	
Kendi duygularımı kontrol etmede iyiyim				,720
Kendi hislerimi kontrol etmede çok yetenekliyim				,712
Ofkemi kontrol edebilirim ve zorluklarla akıllıca baş edebilirim				,645
Çok kızdığımda her zaman cabucak sakinleşirim				,556

Faktör Çıkarma Metodu: Maksimum Olasılık (Maximum Likelihood).

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

Döndürülmüş faktör analizi sonuçlarına göre duygusal zeka ölçeği için dört faktör belirlenmiştir ve bu faktörleri oluşturan sorular WLEIS ile belirlenmiş olan sorularla aynıdır. Yani faktör analizi sonucu, WLEIS'in dört boyutunu onaylamaktadır.

5.3.3.2. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizleri

Motivasyon ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett Test sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 5.12. Motivasyon Ölçeği Uygunluk Testi

KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü	,895
---	------

KMO değeri ,895 çıkmıştır ve bu değer faktör analizinin söz konusu veri için çok uygun olduğunun göstergesidir. Barlett küresellik testi de son derece anlamlıdır.

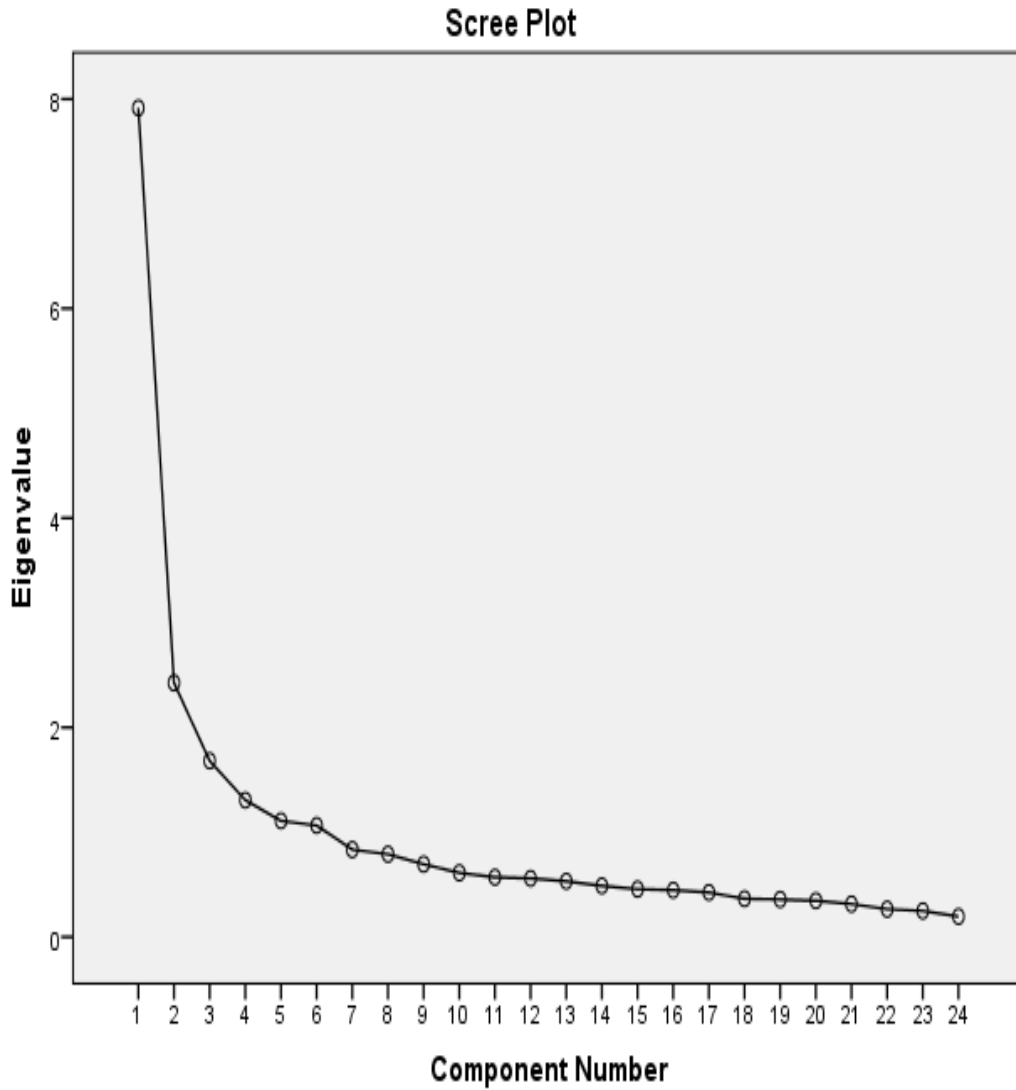
Tablo 5.13. Motivasyon Ölçeği Faktör Sayısı

Bileşen	Özdeğerler			Rotasyondan Sonra		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	7,914	32,977	32,977	2,917	12,154	12,154
2	2,426	10,107	43,083	2,587	10,781	22,935
3	1,682	7,009	50,092	2,585	10,770	33,705
4	1,306	5,443	55,535	2,123	8,846	42,551
5	1,108	4,618	60,153	2,019	8,411	50,962
6	1,064	4,434	64,588	1,705	7,104	58,066
7	,834	3,476	68,063	1,653	6,889	64,955
8	,790	3,292	71,355	1,225	5,105	70,060
9	,695	2,896	74,251	1,006	4,191	74,251
10	,612	2,550	76,801			
11	,570	2,374	79,175			
12	,559	2,328	81,503			
13	,532	2,217	83,720			
14	,487	2,031	85,751			
15	,457	1,903	87,653			
16	,447	1,862	89,516			
17	,424	1,769	91,285			
18	,364	1,518	92,803			
19	,358	1,491	94,294			
20	,346	1,443	95,736			
21	,314	1,308	97,045			
22	,265	1,106	98,151			
23	,248	1,035	99,186			
24	,195	,814	100,000			

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşen Analizi (Principal Component Analysis).

Faktör analizi sonuçları Mottaz'ın motivasyon ölçeği için tanımlamış olduğu boyutlarla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Mottaz, içsel motivasyon faktörlerini (1) işte bağımsızlık, (2) işin önemi, (3) işe ilgi; dışsal motivasyon faktörlerini ise (4) yardımsever yöneticilik, (5) yardımsever iş arkadaşlığı, (6) uygun iş koşulları, (7) ücret adaleti, (8) terfi fırsatları, (9) ek ödeme ve sosyal güvenlik olarak ifade etmiştir. Araştırmamızda; işte bağımsızlık, işe ilgi, yardımsever yöneticilik, yardımsever iş arkadaşlığı, çalışma koşulları, ücret adaleti, sosyal güvenlik boyutlarına ilişkin faktörler ayrı ayrı belirlenmiştir. Buna karşın, “işin önemi ve terfi fırsatları”na ilişkin ifadeler tek bir faktör grubunda toplanmıştır.

Tablo 5.14. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Scree Plot



Sekizinci ya da dokuzuncu faktörden sonraki faktörlerin açıklayıcılık değeri düşüktür. Sekiz ya da dokuz faktör uygun görünmektedir.

Tablo 5.15. Motivasyon Ölçeği Döndürülmüş Matriksi

Döndürülmüş Bileşen Matriksi

	Bileşen								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Yaptığım iste basarılıyım					,804				
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim					,821				
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı benî takdir ederler					,389				,737
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	,793								
İsimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum					,598		,445		
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	,791								
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum	,481						,587		
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim							,748		
Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman benî takdir ederler		,627					,359		
Yönetim, izin istegimi olumlu karşılar ve reddetmez		,637					,351		
Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur		,361	,602						
İşletmede yemek, çay, kahve gibi yiyecek içecek ikramları yapılır			,799						
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir			,811						
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir		,354	,338					,522	,365
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	,384	,431	,470	,336					
Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	,608	,430	,302						
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir		,769							
İsimde terfi imkanım vardır	,575			,341		,335		-,309	
Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar	,338	,507	,330						
Basarımdan dolayı ekstra ücret alırım				,911					
Basarımdan dolayı ödüllendirilirim				,856					
Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır								,769	
Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum	,302					,737			
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum			,308			,782			

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşen Analizi (Principal Component Analysis).

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

5.3.4. Gruplara İlişkin Frekans ve Yüzde Analizleri

5.3.4.1. Örneklem Frekans ve Yüzdeleri

Araştırmada 6 farklı çağrı merkezi lokasyonundan veri toplanmıştır. Aşağıdaki tabloda, veri toplanan çağrı merkezi lokasyonlarına dair örneklem frekansları ile bunların toplam örneklem içerisindeki yüzdeleri ve ilaveten kümülatif yüzdeleri verilmektedir.

Tablo 5.16. Örneklem Frekans ve Yüzdeleri

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ÖRNEKLEM	N1	109	29,4	29,4
	N2	90	24,3	53,6
	N3	45	12,1	65,8
	N4	36	9,7	75,5
	N5	33	8,9	84,4
	N6	58	15,6	100,0
	Toplam	371	100,0	

5.3.4.2. Cinsiyet Frekans ve Yüzdeleri

Aşağıdaki tabloda, örnekleme oluşturan çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyete göre gruplandırma frekans ve yüzdeleri ile kümülatif yüzdeleri verilmektedir.

Tablo 5.17. Cinsiyet Frekans ve Yüzdeleri

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
CİNSİYET	ERKEK	110	29,6	29,6
	KADIN	261	70,4	100,0
	Toplam	371	100,0	

Cinsiyete dair frekans ve yüzdelere bakıldığında çağrı merkezi çalışanlarının önemli bir kısmının kadın olduğu görülmektedir. Erkek çalışan sayısının ise kadınlara oranla yarıdan daha az olduğu görülmektedir.

5.3.4.3. Yaş frekans ve Yüzdeleri

Aşağıdaki tabloda, örnekleme oluşturan çağrı merkezi çalışanlarının yaşa göre frekans ve yüzdeleri ile kümülatif yüzdeleri verilmektedir.

Tablo 5.18. Yaş Frekans ve Yüzdeleri

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-29	240	64,7	64,7
30-39	128	34,5	99,2
YAŞ 40+	3	,8	100,0
Topla	371	100,0	
m			

Çağrı merkezi çalışanları yaş aralığı açısından incelendiğinde %99'dan fazlasının 40 yaşından genç olduğu görülmektedir. Çağrı merkezlerinin tarihinin çok eski olmaması bu durumu kısmen açıklamaktadır.

5.3.4.4. Medeni Durum Frekans ve Yüzdeleri

Aşağıdaki tabloda, örnekleme oluşturan çağrı merkezi çalışanlarının, medeni duruma göre frekans ve yüzdeleri ile kümülatif yüzdeleri verilmektedir.

Tablo 5.19. Medeni Durum Frekans ve Yüzdeleri

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
MEDENİ BEKAR	271	73,0	73,0
DURUM EVLİ	100	27,0	100,0
Toplam	371	100,0	

Çalışanlar medeni durum açısından incelendiğinde, bekar personel sayısının, evli personel sayısının yaklaşık üç katı olduğu görülmektedir. Çağrı merkezlerinde çalışma saatleri, ücretler, işin geçici iş olarak algılanması, personelin çağrı merkezinden emekli olmayı düşünmemesi gibi unsurlar bu grafiği açıklayan nedenler arasında sayılabilir. Motivasyon ölçeğindeki ifadeler arasında en düşük puanlı ortalamalara sahip olan ifadeler 2,50 ve 2,67 ortalamalar ile “aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum” ve “bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum” ifadeleri olmuştur. Yani personelin en az memnun oldukları konular ücret ve emeklilik olarak tespit edilmiştir. Bu konular evli personel açısından daha büyük öneme sahip olmalıdır.

5.3.4.5. Öğrenim Durumu Frekans ve Yüzdeleri

Aşağıdaki tabloda, örnekleme oluşturan çağrı merkezi çalışanlarının, öğrenim durumuna göre frekans ve yüzdeleri ile kümülatif yüzdeleri verilmektedir.

Tablo 5.20. Öğrenim Durumu Frekans ve Yüzdeleri

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
LİSE	126	34,0	34,0
ONLİSANS	63	17,0	50,9
LİSANS	179	48,2	99,2
LİSANSUSTU	3	,8	100,0
Toplam	371	100,0	

Öğrenim durumuna göre yapılan analize bakıldığında çağrı merkezi çalışanlarının %66'sının herhangi bir üniversite eğitimi görmüş olduğu görülmektedir.

5.3.4.6. Kıdem Frekans ve Yüzdeleri

Aşağıdaki tabloda, örnekleme oluşturan çağrı merkezi çalışanlarının, işyerindeki kıdemine göre frekans ve yüzdeleri ile kümülatif yüzdeleri verilmektedir.

Tablo 5.21. Kıdem Frekans ve Yüzdeleri

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 YILDAN AZ	50	13,5	13,5
1-2 YIL	133	35,8	49,3
3 YIL VE USTU	188	50,7	100,0
Toplam	371	100,0	

5.3.5. Ölçek Verilerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

5.3.5.1. Duygusal Zeka Verileri

Duygusal zekayı oluşturan boyutlar ve genel duygusal zekaya ilişkin ortalama ve standart sapma verileri aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.22. Duygusal Zeka ve Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
KENDİ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME	371	2,000	5,000	4,34367	,619901
BASKALARININ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME	371	1,250	5,000	4,02561	,629257
DUYGULARI KULLANMA	371	1,000	5,000	3,91914	,722840
DUYGULARI DÜZENLEME	371	1,250	5,000	3,80054	,728966
GENEL DUYGUSAL ZEKA	371	2,688	5,000	4,02224	,474309
N	371				

Analiz sonuçlarına göre, en yüksek ortalama değer, 4,34367 puan ile *kendi duygularını değerlendirme* boyutu olmuştur. En düşük ortalama değere sahip olan boyut ise 3,80054 puan ile *duyguları düzenleme* boyutu çıkmıştır.

Duygusal zeka ölçeğini oluşturan ifadelere ilişkin ortalama ve standart sapma verileri aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.23. Kendi Duygularını Değerlendirmeye İlişkin İfadeler

	N	Min.	Max.	Orta.	Std. Sapma
Genellikle duygularimin nedenini bilirim	371	1	5	4,29	,776
Duygularimi iyi anlarım	371	2	5	4,35	,698
Ne hissettiğimi gerçekten anlarım	371	2	5	4,36	,730
Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim	371	1	5	4,37	,769
N	371				

Kendi duygularını değerlendirme boyutuna ilişkin ifadeler verilen puanların ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Tüm duygusal zeka ifadeleri arasında en yüksek ortalama puana sahip olan ifade “*mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim*” şeklindeki ifade olmuştur; “*ne hissettiğimi gerçekten anlarım*” ve “*duygularımı iyi anlarım*” şeklindeki ifadelerin puanları da ona çok yakın çıkmıştır. Katılımcıların kendi duygularını anlama konusunda kendilerine çok güvendikleri görülmektedir.

Tablo 5.24. Başkalarının Duygularını Değerlendirmeye İlişkin İfadeler

	N	Mini mum	Maxi mum	Orta.	Std. Sapma
Arkadaşlarımın duygularını onların davranışlarına bakarak anlamam	371	1	5	4,02	,757
Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim	371	1	5	4,00	,824
Başkalarının duygu ve hislerine karşı hassasım	371	1	5	4,06	,855
Çevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim	371	1	5	4,02	,776
N	371				

Başkalarının duygularını değerlendirme boyutuna ilişkin ifadelerle verilen puanların ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. “Arkadaşlarımın duygularını onların davranışlarına bakarak anlamam” ve “çevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim” şeklindeki benzer ifadelerle verilen puanların ortalamalarının aynı olduğu görülmektedir. “Başkalarının duygularına karşı hassasım” şeklindeki ifadenin ortalama puanı ise bu boyuttaki en yüksek puana sahip olan ifadedir.

Tablo 5.25. Duyguları Kullanma Boyutuna İlişkin İfadeler

	N	Mini mum	Maxi mum	Orta.	Std. Sapma
Her zaman kendime hedefler belirlerim ve bunlara ulaşmak için yapabileceğim en iyisini yaparım	371	1	5	4,03	,865
Her zaman kendi kendime kabiliyetli birisi olduğumu söylerim	371	1	5	3,73	,992
Kendini motive edebilen biriyim	371	1	5	3,87	,980
Yapabileceğim en iyisini yapmak için her zaman kendimi tesvik ederim	371	1	5	4,05	,853
N	371				

Duyguları kullanma boyutuna ilişkin ifadelerden “yapabileceğinin en iyisini yapmak” ile ilgili olan iki ifadenin puanları yüksek ve birbirine yakın çıkmıştır. Buna karşın, “kendini motive etmek” ile ilgili olan iki ifadeye verilen puanların ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5.26. Duyguları Düzenleme Boyutuna İlişkin İfadeler

	N	Mini mum	Maxi mum	Orta.	Std. Sapma
Ofkemi kontrol edebilirim ve zorluklarla akıllıca bas edebilirim	371	1	5	3,91	,868
Kendi hislerimi kontrol etmede çok yetenekliyim	371	2	5	3,91	,834
Çok kızdığımda her zaman cabucak sakinleşirim	371	1	5	3,44	1,180
Kendi duygularımı kontrol etmede iyiyim	371	1	5	3,94	,846
N	371				

Duyguları düzenleme boyutuna ilişkin ifadelerin tamamı 4'ün altında çıkmıştır. Tüm duygusal zeka ifadeleri içerisinde en düşük ortalama puana sahip olan ifade “çok kızdığımda her zaman cabucak sakinleşirim” şeklindeki ifade olmuştur.

5.3.5.2. Performans Algısı Verileri

Performans algısı ölçeğini oluşturan ifadelere ve performans algısına ilişkin ortalama ve standart sapma verileri aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.27. Performans Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

	N	Mini mum	Maxi mum	Ortalama	Std. Sapma
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	371	1	5	4,34	,763
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım	371	1	5	4,11	,810
Sundugum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	371	1	5	4,03	,897
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	371	1	5	4,22	,786
PERFORMANS ALGISI	371	1,000	5,000	4,17385	,641022
N	371				

Performans algısı verilerine bakıldığında, iş görenlerin “görevleri tam zamanında tamamlama” konusunda kendilerini yüksek puanla değerlendirdikleri; buna karşın, “sundukları hizmet kalitesinde standartlara ulaşmak” konusunda kendilerine en düşük ortalama puanı verdikleri görülmektedir. Çağrı merkezleri açısından zamanın çok önemli olması bu değerlendirmeyi etkilemiş görülmektedir.

5.3.5.3. Motivasyon Verileri

Motivasyon ifadelerine ilişkin ortalama ve standart sapma verileri aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.28. Motivasyon İfadelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

	N	Ortalama	Minim	Maxim	Std. Sapma
Yaptigim iste basariliyim	371	4,07	1	5	,688
Yaptigim isle ilgili sorumluluga sahibim	371	4,37	2	5	,612
Calisma arkadaslarim calismalarimdan dolayi beni takdir ederler	371	3,87	1	5	,759
Yaptigim isin yapilmaya deger bir is olduguna inaniyorum	371	3,83	1	5	1,084
Isimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduguma inaniyorum	371	4,24	1	5	,826
Yaptigim isin saygin olduguna inaniyorum	371	3,88	1	5	,975
Kendimi isletmenin onemli bir calisani olarak goruyorum	371	3,63	1	5	1,082
Yaptigim isle ilgili bir konuda karar verme hakkina sahibim	371	3,69	1	5	,964
Yoneticilerim calismalarimdan dolayi her zaman beni takdir ederler	371	3,54	1	5	,967
Yonetim, izin istegimi olumlu karsilar ve reddetmez	371	3,67	1	5	1,032
Calisma ortaminda fiziksel sartlar uygundur	371	3,54	1	5	1,106
Isletmede yemek, cay, kahve gibi yiyecek icecek ikramlari yapilir	371	3,70	1	5	1,105
Isyerindeki arac ve gerecler yeterlidir	371	3,59	1	5	1,100
Calisanlarla iliskilerim iyi duzeydedir	371	4,17	1	5	,788
Konularinda uzman olan kisiler tarafından toplanti, seminer, konferans gibi egitim faaliyetleri yapilmaktadir	371	3,42	1	5	1,132
Calismakta oldugum isletmenin ileride su anki durumundan daha iyi olacagina inaniyorum	371	3,66	1	5	1,087
Yoneticilerim ile iliskilerim iyidir	371	4,07	1	5	,835
Isimde terfi imkanim vardır	371	3,13	1	5	1,256
Yoneticilerim, calisma arkadaslarimla veya musterilerle olan anlasmazliklarimi cozmekte yardimci olurlar	371	3,73	1	5	,950
Basarimdan dolayi ekstra ucret alirim	371	3,29	1	5	1,250
Basarimdan dolayi odullendirilirim	371	3,06	1	5	1,245
Kisisel ve ailevi sorunlarimin cozumunde calisma arkadaslarim her zaman yanimdadir	371	3,73	1	5	1,153
Bu isyerinden emekli olacagima inaniyorum	371	2,67	1	5	1,340
Yaptigim isten aldigim ucretin yeterli oldugunu dusunuyorum	371	2,50	1	5	1,344
N	371				

Tüm motivasyon ifadeleri içerisinde en yüksek ortalama puanı almış olan ifadenin “yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim” şeklindeki ifade olduğu görülmektedir. En düşük puanı almış olan ifade ise “yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum” ve “bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum” şeklindeki ifadelerdir.

Tablo 5.29. Motivasyon ve Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

		N	Mini mum	Maxi mum	Orta.	Std. Sapma
	MOTIVASYON	371	1,71	5,00	3,6260	,59117
	ICSEL UNSURLAR	371	1,67	5,00	3,9009	,56057
	SOSYAL UNSURLAR	371	1,40	5,00	3,8717	,65787
	ORGUTSEL UNSURLAR	371	1,10	5,00	3,2558	,80551
ICSEL UNSURLAR	BASARI-SORUMLULUK	371	1,67	5,00	4,1024	,53327
	OTONOMI	371	1,00	5,00	3,7736	,70850
	ONEM	371	1,00	5,00	3,8531	,93106
SOSYAL UNSURLAR	DESTEKLEYICI ARKADAS	371	1,00	5,00	3,9461	,80777
	DESTEKLEYICI YONETICI	371	1,33	5,00	3,8221	,73201
ÖRGÜTSEL UNSURLAR	CALISMA KOSULLARI	371	1,00	5,00	3,5606	,88093
	TERFI FIRSATLARI	371	1,00	5,00	3,3976	1,05281
	UCRET ADALETI	371	1,00	5,00	3,1752	1,17014
	SOSYAL GUVENLIK	371	1,00	5,00	2,5849	1,21653
	N	371				

Mottaz(1985) tarafından tanımlanan motivasyon boyutlarının ortalama puanlarına bakıldığında, içsel boyut ile sosyal boyutun ortalama puanlarının birbirine yakın olduğu; örgütsel unsurların ise daha düşük ortalama puana sahip olduğu görülmektedir. Alt boyutlar arasında en yüksek puanlı değerlendirme başarı-sorumluluk boyutu için; en düşük puanlı değerlendirme ise sosyal güvenlik boyutu için yapılmıştır.

5.3.6. Gruplar Arası Karşılaştırmalar

Araştırmada incelenen değişkenlerin ve bu değişkenlerin alt boyutlarının, bağımsız gruplar açılarından aralarında anlamlı fark bulunup bulunmadığını gösteren özet bilgi, aşağıdaki şekil 5.2’de sunulmaktadır.

Değişkenler	Gruplar				
	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Öğrenim Durumu	Kıdem
DUYGUSAL ZEKA	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
Kendi Duygularını Değerlendirme	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	VAR	YOK	YOK	YOK	YOK
Duyguları Kullanma	YOK	YOK	YOK	YOK	VAR
Duyguları Düzenleme	YOK	YOK	YOK	VAR	YOK
MOTİVASYON	VAR	YOK	YOK	VAR	VAR
İçsel Motivasyon	YOK	YOK	YOK	YOK	VAR
Sosyal Motivasyon	YOK	YOK	YOK	YOK	VAR
Örgütsel Motivasyon	VAR	YOK	VAR	VAR	VAR
PERFORMANS ALGISI	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK

Şekil 5.2. Gruplar Arasında Fark Bulunan ve Bulunmayan Değişkenler

Şekil 5.2.’de özet halinde gösterilen tüm karşılaştırmalara ilişkin analizler aşağıda sırayla anlatılmaktadır.

5.3.6.1. Duygusal Zeka, Performans Algısı, ve Motivasyonun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması: t-testi

Duygusal zeka seviyelerinin cinsiyetler açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.30. Cinsiyetlere Göre Duygusal Zeka Ortalamaları

	CINSİYET	N	Ortalama	Std. Sapma
KENDİ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME	ERKEK	110	4,33182	,611538
	KADIN	261	4,34866	,624491
BASKALARININ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME	ERKEK	110	3,92500	,720402
	KADIN	261	4,06801	,582948
DUYGULARI KULLANMA	ERKEK	110	3,96136	,776066
	KADIN	261	3,90134	,699992
DUYGULARI DÜZENLEME	ERKEK	110	3,87273	,684649
	KADIN	261	3,77011	,746033
GENEL DUYGUSAL ZEKA	ERKEK	110	4,02273	,481951
	KADIN	261	4,02203	,471985

Duygusal zeka ve boyutlarını cinsiyet bakımından analiz eden Tablo 5.31'e göre, grupların varyanslarını karşılaştıran Levene testinde $\text{sig} > 0.05$ olduğu görülmektedir. Yani grupların varyansları birbirine eşittir. Grup ortalamalarını karşılaştıran t-testine göre ise *bşkalarının duygularını değerlendirme* boyutu açısından gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Tablo 5.30'da, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla anlamlı sayılabilecek kadar yüksek puana sahip oldukları görülmektedir. Diğer boyutlar olan *kendi duygularını değerlendirme*, *duyguları kullanma*, ve *duyguları düzenleme* ile *genel duygusal zeka* açısından gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 5.31. Duygusal Zeka Verilerini Cinsiyete Göre Karşılaştıran T-testi

Bağımsız Örneklem Testi									
		Levene Varyans Denkliği Testi		Ortalama Denkliği için t-testi					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı
									Alt Sınır Üst Sınır
KENDİ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME	Eşit Varyanslar İçin	,004	,948	-,239	369	,811	-,016841	,070558	-,155587 ,121906
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			-,241	208,945	,810	-,016841	,069957	-,154753 ,121072
BASKALARININ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME	Eşit Varyanslar İçin	2,544	,112	-2,007	369	,045	-,143008	,071241	-,283096 -,002919
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			-1,843	171,972	,067	-,143008	,077589	-,296157 ,010141
DUYGULARI KULLANMA	Eşit Varyanslar İçin	,771	,380	,730	369	,466	,060023	,082222	-,101659 ,221705
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			,700	187,329	,485	,060023	,085747	-,109132 ,229177
DUYGULARI DÜZENLEME	Eşit Varyanslar İçin	,111	,740	1,239	369	,216	,102612	,082806	-,060219 ,265444
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			1,283	222,073	,201	,102612	,079961	-,054967 ,260192
GENEL DUYGUSAL ZEKA	Eşit Varyanslar İçin	,058	,809	,013	369	,990	,000697	,053991	-,105471 ,106865
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			,013	201,148	,990	,000697	,054453	-,106675 ,108069

Performans algısı seviyelerinin cinsiyetler açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.32. Cinsiyetlere Göre Performans Algısı Ortalamaları

	CINSİYET	N	Ortalama	Std. Sapma
PERFORMANS	ERKEK	110	4,22045	,610245
ALGISI	KADIN	261	4,15421	,653704

Performans algısı verilerini cinsiyetler açısından karşılaştıran Levene testi ve T-testi sonuçları Tablo 5.33’de verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre grupların varyansları birbirine eşittir, ve iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Yani, kadın ve erkek çalışanlar performans algıları bakımından birbirinden farklılık göstermemektedir.

Tablo 5.33. Performans Algısı Verilerini Cinsiyete Göre Karşılaştıran T-testi

Bağımsız Örneklem Testi									
	Levene Varyans Denkliği Testi		Ortalama Denkliği için t-testi						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Alt Sınır	Üst Sınır
PERFORMANS									
Eşit Varyanslar İçin	,024	,877	,909	369	,364	,066240	,072886	-,077084	,209564
ALGISI									
Eşit Olmayan Varyanslar İçin			,935	218,499	,351	,066240	,070871	-,073439	,205919

Motivasyon seviyelerinin cinsiyetler açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.34. Cinsiyetlere Göre Motivasyon Ortalamaları

	CINSİYET	N	Ortalama	Std. Sapma
MOTIVASYON	ERKEK	110	3,7197	,62760
	KADIN	261	3,5865	,57177
ICSEL MOTIVASYON	ERKEK	110	3,9232	,61076
	KADIN	261	3,8914	,53898
SOSYAL MOTIVASYON	ERKEK	110	3,8509	,66825
	KADIN	261	3,8805	,65454
ORGUTSEL MOTIVASYON	ERKEK	110	3,4709	,79232
	KADIN	261	3,1651	,79521

Motivasyon verilerini cinsiyetlere göre karşılaştıran Levene testi ve T-testi sonuçları Tablo 5.35’de verilmektedir. Bu sonuçlara göre grupların varyansları eşittir. *Motivasyon* ve *örgütsel motivasyon* unsurları bakımlarından gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Tablo 5.34’e göre, erkek iş görenlerin motivasyon ifadelerine verdikleri puanların ortalamaları kadın iş görenlerin ortalama puanlarından daha yüksek çıkmıştır. *İçsel motivasyon* ve *sosyal motivasyon* boyutları bakımlarından ise gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Tablo 5.35. Motivasyon Verilerini Cinsiyete Göre Karşılaştıran T-testi

Bağımsız Örneklem Testi										
		Levene Varyans Denkliği Testi		Ortalama Denkliği için t-testi						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	,648	,421	1,990	369	,047	,13317	,06693	,00155	,26479
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			1,916	188,905	,057	,13317	,06952	-,00397	,27031
ICSEL MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	,695	,405	,498	369	,619	,03179	,06379	-,09364	,15722
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			,474	183,982	,636	,03179	,06711	-,10062	,16420
SOSYAL MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	,028	,867	-,395	369	,693	-,02955	,07487	-,17678	,11767
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			-,391	201,178	,696	-,02955	,07551	-,17843	,11933
ORGUTSEL MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	,155	,694	3,386	369	,001	,30577	,09030	,12821	,48334
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			3,391	205,655	,001	,30577	,09017	,12801	,48354

5.3.6.2. Duygusal Zeka, Performans Algısı, ve Motivasyonun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması: t-testi

Duygusal zeka seviyelerinin medeni durum açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.36. Medeni Duruma Göre Duygusal Zeka Ortalamaları

	MEDENİ DURUM	N	Ortalama	Std. Sapma
KENDİ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	BEKAR	271	4,32657	,641825
	EVLİ	100	4,39000	,556550
BASKALARININ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	BEKAR	271	4,04244	,646248
	EVLİ	100	3,98000	,581360
DUYGULARI KULLANMA	BEKAR	271	3,91974	,762712
	EVLİ	100	3,91750	,605170
DUYGULARI DUZENLEME	BEKAR	271	3,81365	,737462
	EVLİ	100	3,76500	,707839
GENEL DUYGUSAL ZEKA	BEKAR	271	4,02560	,491000
	EVLİ	100	4,01313	,427999

Duygusal zeka verilerini medeni duruma göre karşılaştıran Levene testi ve T-testi, Tablo 5.37’de verilmektedir. Bu sonuçlara göre grupların varyansları eşittir, ve gruplar arasında duygusal zekanın boyutları ve genel duygusal zeka bakımlarından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 5.37. Duygusal Zeka Verilerini Medeni Duruma Göre Karşılaştıran T-testi

		Bağımsız Örneklem Testi								
		Levene Varyans Denkliği Testi		Ortalama Denkliği için t-testi						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
KENDİ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	Eşit Varyanslar İçin	,630	,428	-,874	369	,383	-,063432	,072554	-,206103	,079240
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			-,933	202,158	,352	-,063432	,067953	-,197418	,070555
BASKALARININ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	Eşit Varyanslar İçin	,441	,507	,848	369	,397	,062435	,073654	-,082399	,207269
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			,890	195,000	,375	,062435	,070149	-,075913	,200784
DUYGULARI KULLANMA	Eşit Varyanslar İçin	2,634	,105	,026	369	,979	,002242	,084690	-,164294	,168777
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			,029	221,201	,977	,002242	,076216	-,147961	,152445
DUYGULARI DUZENLEME	Eşit Varyanslar İçin	,369	,544	,570	369	,569	,048653	,085370	-,119220	,216526
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			,581	183,400	,562	,048653	,083769	-,116621	,213927
GENEL DUYGUSAL ZEKA	Eşit Varyanslar İçin	3,268	,071	,224	369	,822	,012475	,055568	-,096794	,121743
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			,239	201,113	,811	,012475	,052167	-,090390	,115340

Performans algısı seviyelerinin medeni durum açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.38. Medeni Duruma Göre Performans Algısı Ortalamaları

	MEDENİ DURUM	N	Ortalama	Std. Sapma
PERFORMANS	BEKAR	271	4,15498	,645829
ALGISI	EVLI	100	4,22500	,628149

Performans algısı verilerini medeni duruma göre karşılaştıran Levene testi ve T-testi, Tablo 5.39’da verilmektedir. Bu sonuçlara göre grupların varyansları eşittir, ve gruplar arasında performans algısı bakımından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Yani bekar ve evli çalışanların performans algı düzeyleri arasında önemli derecede bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.39. Performans Algısı Verilerini Medeni Duruma Göre Karşılaştıran T-testi

Bağımsız Örneklem Testi									
		Levene Varyans Denklığı Testi		Ortalama Denklığı için t-testi					
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı
									Alt Sınır Üst Sınır
PERFORMANS ALGISI	Eşit Varyanslar İçin	,039	,843	-,933	369	,351	-,070018	,075015	-,217530 ,077493
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			-,945	181,188	,346	-,070018	,074059	-,216148 ,076111

Motivasyon seviyelerinin medeni durum açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.40. Medeni Duruma Göre Motivasyon Ortalamaları

	MEDENİ DURUM	N	Ortalama	Std. Sapma
MOTIVASYON	BEKAR	271	3,6331	,60292
	EVLI	100	3,6067	,56056
ICSEL MOTIVASYON	BEKAR	271	3,8946	,57383
	EVLI	100	3,9178	,52536
SOSYAL MOTIVASYON	BEKAR	271	3,8568	,67408
	EVLI	100	3,9120	,61320
ORGUTSEL MOTIVASYON	BEKAR	271	3,2860	,81297
	EVLI	100	3,1740	,78311

Motivasyon verilerini medeni duruma göre karşılaştıran Levene testi ve T-testi, Tablo 5.41’de verilmektedir. Bu sonuçlara göre grupların varyansları eşittir, ve gruplar arasında motivasyon ve motivasyon boyutları bakımlarından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Yani bekar ve evli çalışanların motivasyon düzeyleri arasında önemli derecede bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.41. Motivasyon Verilerini Medeni Duruma Göre Karşılaştıran T-testi

Bağımsız Örneklem Testi										
		Levene Varyans Denklığı Testi		Ortalama Denklığı için t-testi						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	,376	,540	,382	369	,702	,02648	,06925	-,10969	,16265
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			,395	188,937	,693	,02648	,06696	-,10560	,15857
ICSEL MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	1,172	,280	-,353	369	,725	-,02315	,06567	-,15228	,10598
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			-,367	191,728	,714	-,02315	,06305	-,14751	,10121
SOSYAL MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	1,070	,302	-,716	369	,474	-,05517	,07702	-,20664	,09629
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			-,748	192,911	,455	-,05517	,07374	-,20060	,09026
ORGUTSEL MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	,264	,608	1,189	369	,235	,11198	,09420	-,07325	,29721
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			1,210	182,797	,228	,11198	,09258	-,07069	,29464

5.3.6.3. Duygusal Zeka, Performans Algısı, ve Motivasyonun Yaşa Göre Karşılaştırılması: t-testi

Duygusal zeka seviyelerinin yaş grupları açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıda verilmektedir. 40 yaş ve üzerindeki çalışanların oranı sadece %0.8 gibi düşük olduğundan dolayı bu grup 30-39 yaş grubu ile birlikte değerlendirilmiş ve sonuçta yaş grupları 18-29 yaş ve 30+ yaş olarak belirlenmiştir.

Tablo 5.42. Yaşa Göre Duygusal Zeka Ortalamaları

	YAS	N	Ortalama	Std. Sapma
KENDİ	18-29	240	4,34583	,653429
DUYGULARINI	30+	131	4,33969	,555626
DEGERLENDIRME				
BASKALARININ	18-29	240	4,05833	,651064
DUYGULARINI	30+	131	3,96565	,584876
DEGERLENDIRME				
DUYGULARI	18-29	240	3,94167	,728408
KULLANMA	30+	131	3,87786	,713447
DUYGULARI	18-29	240	3,84375	,717797
DUZENLEME	30+	131	3,72137	,745268
GENEL DUYGUSAL	18-29	240	4,04740	,472781
ZEKA	30+	131	3,97615	,475446

Duygusal zeka ve boyutlarına ilişkin verileri yaş gruplarına göre karşılaştıran Levene testi ve T-testi Tablo 5.43'de sunulmaktadır. Bu analiz sonuçlarına göre grupların varyansları eşittir. Grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Yani duygusal zeka ve boyutları bakımlarından yaş grupları arasında bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 5.43. Duygusal Zeka Verilerini Yaşa Göre Karşılaştıran T-testi

Bağımsız Örneklem Testi										
		Levene Varyans Denkliği Testi		Ortalama Denkliği için t-testi						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
KENDİ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME	Eşit Varyanslar için	1,447	,230	,091	369	,928	,006139	,067430	-,126456	,138733
	Eşit Olmayan Varyanslar için			,095	305,624	,924	,006139	,064309	-,120406	,132684
BASKALARININ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME	Eşit Varyanslar için	,558	,456	1,357	369	,175	,092684	,068278	-,041578	,226947
	Eşit Olmayan Varyanslar için			1,401	292,533	,162	,092684	,066163	-,037530	,222899
DUYGULARI KULLANMA	Eşit Varyanslar için	,012	,911	,812	369	,417	,063804	,078558	-,090672	,218281
	Eşit Olmayan Varyanslar için			,817	272,103	,415	,063804	,078079	-,089911	,217519
DUYGULARI DÜZENLEME	Eşit Varyanslar için	,184	,668	1,548	369	,122	,122376	,079038	-,033045	,277797
	Eşit Olmayan Varyanslar için			1,531	258,876	,127	,122376	,079917	-,034994	,279746
GENEL DUYGUSAL ZEKA	Eşit Varyanslar için	,004	,949	1,385	369	,167	,071251	,051460	-,029941	,172442
	Eşit Olmayan Varyanslar için			1,382	266,045	,168	,071251	,051545	-,030238	,172739

Performans algısı seviyelerinin yaş grupları açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.44. Yaşa Göre Performans Algısı Ortalamaları

	YAS	N	Ortalama	Std. Sapma
PERFORMANS	18-29	240	4,15833	,629167
ALGISI	30+	131	4,20229	,663698

Performans algısı verilerini yaş gruplarına göre karşılaştıran Levene testi ve T-testi sonuçları Tablo 5.45'te sunulmaktadır. Bu analiz sonuçlarına göre grupların varyansları eşittir. Yaş grupları arasında performans algısı bakımından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 5.45. Performans Algısı Verilerini Yaşa Göre Karşılaştıran T-testi

Bağımsız Örneklem Testi

		Levene Varyans Denkliği Testi		Ortalama Denkliği için t-testi						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
PERFORMANS ALGISI	Eşit Varyanslar İçin	,005	,946	-,631	369	,529	-,043957	,069690	-,180997	,093083
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			-,621	255,389	,535	-,043957	,070795	-,183373	,095460

Motivasyon seviyelerinin yaş grupları açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.46. Yaşa Göre Motivasyon Ortalamaları

	YAS	N	Ortalama	Std. Sapma
MOTIVASYON	18-29	240	3,6670	,58155
	30+	131	3,5509	,60342
ICSEL MOTIVASYON	18-29	240	3,9181	,54729
	30+	131	3,8694	,58495
SOSYAL MOTIVASYON	18-29	240	3,8717	,67287
	30+	131	3,8718	,63200
ORGUTSEL MOTIVASYON	18-29	240	3,3388	,80830
	30+	131	3,1038	,78077

Motivasyon verilerini yaş gruplarına göre karşılaştıran Levene testi ve T-testi sonuçları Tablo 5.47’te sunulmaktadır. Bu analiz sonuçlarına göre grupların varyansları eşittir. Yaş grupları arasında *örgütsel motivasyon* boyutu bakımından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Tablo 5.46’da, 18-29 yaş grubunun ortalama puanı, 30+ yaş grubunun ortalama puanından daha yüksek görünmektedir. Diğer boyutlar ve genel motivasyon puanları bakımlarından ise gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 5.47. Motivasyon Verilerini Yaşa Göre Karşılaştıran T-testi

Bağımsız Örneklem Testi										
		Levene Varyans Denkliği Testi		Ortalama Denkliği için t-testi						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	,159	,690	1,814	369	,071	,11612	,06402	-,00977	,24201
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			1,794	259,019	,074	,11612	,06472	-,01132	,24357
ICSEL MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	,026	,873	,799	369	,425	,04867	,06092	-,07113	,16848
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			,783	252,549	,434	,04867	,06213	-,07368	,17103
SOSYAL MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	,827	,364	-,001	369	,999	- ,00009	,07156	-,14081	,14063
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			-,001	281,925	,999	- ,00009	,07025	-,13838	,13820
ORGUTSEL MOTIVASYON	Eşit Varyanslar İçin	,166	,684	2,708	369	,007	,23493	,08676	,06432	,40554
	Eşit Olmayan Varyanslar İçin			2,736	275,337	,007	,23493	,08588	,06586	,40400

5.3.6.4. Duygusal Zeka, Performans Algısı, ve Motivasyonun Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması: Tek Yönlü Anova

Duygusal zeka seviyelerinin öğrenim durumu açısından karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü anova sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.48. Öğrenim Durumuna Göre Duygusal Zeka Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
KENDİ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	LISE	126	4,27381	,668153	4,15600	4,39161	2,250	5,000
	ONLISANS	63	4,32540	,662405	4,15857	4,49222	2,000	5,000
	UNIVERSITE	182	4,39835	,566049	4,31556	4,48114	2,000	5,000
	Toplam	371	4,34367	,619901	4,28038	4,40695	2,000	5,000
BASKALARININ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	LISE	126	3,96032	,747270	3,82856	4,09207	1,250	5,000
	ONLISANS	63	4,16270	,570015	4,01914	4,30625	2,500	5,000
	UNIVERSITE	182	4,02335	,550431	3,94285	4,10386	2,500	5,000
	Toplam	371	4,02561	,629257	3,96137	4,08985	1,250	5,000
DUYGULARI KULLANMA	LISE	126	3,97024	,785243	3,83179	4,10869	1,000	5,000
	ONLISANS	63	3,88492	,817926	3,67893	4,09091	1,000	5,000
	UNIVERSITE	182	3,89560	,640556	3,80192	3,98929	2,000	5,000
	Toplam	371	3,91914	,722840	3,84534	3,99293	1,000	5,000
DUYGULARI DUZENLEME	LISE	126	3,87897	,731255	3,75004	4,00790	1,500	5,000
	ONLISANS	63	3,92063	,765729	3,72779	4,11348	1,250	5,000
	UNIVERSITE	182	3,70467	,705400	3,60150	3,80784	2,000	5,000
	Toplam	371	3,80054	,728966	3,72612	3,87496	1,250	5,000
GENEL DUYGUSAL ZEKA	LISE	126	4,02083	,489643	3,93450	4,10716	2,750	5,000
	ONLISANS	63	4,07341	,527297	3,94061	4,20621	2,750	5,000
	UNIVERSITE	182	4,00549	,444828	3,94043	4,07056	2,688	4,938
	Toplam	371	4,02224	,474309	3,97381	4,07066	2,688	5,000

Tablo 5.49. Duygusal Zeka Verilerini Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştıran Anova

		Sig.
KENDİ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	Between Groups	,216
	Within Groups	
	Toplam	
BASKALARININ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	Between Groups	,114
	Within Groups	
	Toplam	
DUYGULARI KULLANMA	Between Groups	,619
	Within Groups	
	Toplam	
DUYGULARI DUZENLEME	Between Groups	,042
	Within Groups	
	Toplam	
GENEL DUYGUSAL ZEKA	Between Groups	,620
	Within Groups	
	Toplam	

Öğrenim durumu bakımından duygusal zeka ve boyutlarını karşılaştıran Anovane ilişkin Tablo 5.49’da *duyguları düzenleme* boyutu bakımından gruplar arasında anlamlı fark tespit edildiği; diğer duygusal zeka boyutları ve genel duygusal zeka bakımlarından gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmediği görülmektedir. Tablo 5.50.’ye göre gruplar homojen varyansa sahiptir.

Tablo 5.50. Öğrenim Durumuna Göre Duyguları Düzenleme Verileri Varyans Homojenliği

DUYGULARI DUZENLEME

Levene	Sig.
,069	,934

Gruplar arasındaki farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan analiz Tablo 5.51’de verilmektedir. Buna göre, üniversite ile hem önlisans hem de lise mezunu personel arasında duyguları düzenleme puanları bakımından anlamlı fark tespit edilmiştir. Önlisans ve lise mezunu personel arasında ise duyguları düzenleme bakımından bir fark tespit edilmemiştir. Tablo 5. 48’de verilen ortalamalara bakıldığında, üniversite mezunu personelin *duyguları düzenleme* puanlarının hem önlisans hem de lise mezunu personelin puanlarına oranla daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5.51. Duyguları Düzenleme Verilerini Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştıran Post-Hoc

Bağımlı Değişken: DUYGULARI DUZENLEME						
LSD						
(I) OGRENIM DURUMU	(J) OGRENIM DURUMU	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
LISE	ONLISANS	-,04167	,11182	,710	-,2616	,1782
	UNIVERSITE	,17430*	,08398	,039	,0091	,3394
ONLISANS	LISE	,04167	,11182	,710	-,1782	,2616
	UNIVERSITE	,21596*	,10593	,042	,0077	,4243
UNIVERSITE	LISE	-,17430*	,08398	,039	-,3394	-,0091
	ONLISANS	-,21596*	,10593	,042	-,4243	-,0077
*. Ortalamalar arasında 0.05 düzeyde anlamlı bir fark vardır.						

Performans algısı seviyelerinin öğrenim durumu açısından karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü anova sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.52. Öğrenim Durumuna Göre Performans Algısı Ortalamaları

	N	Ortalama	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
				Alt Sınır	Üst Sınır		
LİSE	126	4,19643	,611234	4,08866	4,30420	2,000	5,000
ONLİSANS	63	4,22222	,658553	4,05637	4,38808	1,000	5,000
UNİVERSİTE	182	4,14148	,656646	4,04544	4,23752	2,000	5,000
Toplam	371	4,17385	,641022	4,10841	4,23930	1,000	5,000

Tablo 5.53. Öğrenim Durumuna Göre Performans Algısı Verileri Varyans Homojenliği

PERFORMANS ALGISI	
Levene	Sig.
,426	,654

Performans algısı verileri, öğrenim durumuna göre gruplara ayrıldığında grupların homojen varyansa sahip olduğu Tablo 5.53'te görünmektedir. Grup ortalamalarının karşılaştırıldığı Tablo 5.54'e göre öğrenim durumu grupları bakımından çalışanların performans algısı seviyeleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 5.54. Performans Algısı Verilerini Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştıran Anova

PERFORMANS ALGISI	Sig.
Between Groups	,614
Within Groups	
Toplam	

Motivasyon seviyelerinin öğrenim durumu açısından karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü anova sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.55. Öğrenim Durumuna Göre Motivasyon Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
MOTIVASYON	LİSE	126	3,7603	,56492	3,6606	3,8599	2,29	5,00
	ONLİSANS	63	3,6700	,58651	3,5223	3,8177	2,08	5,00
	ÜNİVERSİTE	182	3,5179	,59262	3,4312	3,6045	1,71	5,00
	Toplam	371	3,6260	,59117	3,5657	3,6864	1,71	5,00
İÇSEL MOTIVASYON	LİSE	126	3,9912	,53879	3,8962	4,0862	2,00	5,00
	ONLİSANS	63	3,8783	,56716	3,7355	4,0211	2,22	5,00
	ÜNİVERSİTE	182	3,8462	,56819	3,7631	3,9293	1,67	5,00
	Toplam	371	3,9009	,56057	3,8436	3,9581	1,67	5,00
SOSYAL MOTIVASYON	LİSE	126	3,9254	,66729	3,8077	4,0430	1,40	5,00
	ONLİSANS	63	3,9460	,66450	3,7787	4,1134	2,20	5,00
	ÜNİVERSİTE	182	3,8088	,64656	3,7142	3,9034	1,80	5,00
	Toplam	371	3,8717	,65787	3,8045	3,9389	1,40	5,00
ORGÜTSEL MOTIVASYON	LİSE	126	3,4698	,80003	3,3288	3,6109	1,70	5,00
	ONLİSANS	63	3,3444	,75664	3,1539	3,5350	1,50	5,00
	ÜNİVERSİTE	182	3,0769	,78832	2,9616	3,1922	1,10	5,00
	Toplam	371	3,2558	,80551	3,1736	3,3380	1,10	5,00

Motivasyon seviyelerini öğrenim durumuna göre karşılaştıran Anova sonuçları Tablo 5.56’da verilmektedir. Bu sonuçlara göre *genel motivasyon* ve *örgütsel motivasyon* bakımlarından gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Buna karşın *içsel motivasyon* ve *sosyal motivasyon* boyutları bakımlarından gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 5.56. Motivasyon Verilerini Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştıran Anova

		Sig.
MOTIVASYON	Between Groups	,001
	Within Groups	
	Toplam	
İÇSEL MOTIVASYON	Between Groups	,078
	Within Groups	
	Toplam	
SOSYAL MOTIVASYON	Between Groups	,192
	Within Groups	
	Toplam	
ORGÜTSEL MOTIVASYON	Between Groups	,000
	Within Groups	
	Toplam	

Tablo 5.57. Öğrenim Durumuna Göre Motivasyon Varyans Homojenliği

	Levene	Sig.
MOTIVASYON	,006	,994
ORGUTSEL MOTIVASYON	,257	,774

Grup varyanslarının homojenliğini gösteren Tablo 5.57'ye göre gruplar eşit varyansa sahiptir. Gruplar arasındaki farkın hangi gruplardan kaynaklandığını test eden analiz sonuçları Tablo 5.58'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre lise ve üniversite mezunu personel arasında genel motivasyon ve örgütsel motivasyon seviyeleri bakımlarından anlamlı fark tespit edilmiştir. Önlisans mezunu personel ile hem lise hem de üniversite mezunu personel arasında genel motivasyon ve örgütsel motivasyon seviyeleri bakımlarından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Motivasyon ortalamalarını gösteren Tablo 5.55'e bakıldığında, lise mezunu personelin hem genel motivasyon hem de örgütsel motivasyon puanlarının üniversite mezunu personelin puanlarına oranla daha yüksek olduğu görünmektedir.

Tablo 5.58. Motivasyon Verilerini Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştıran Post-Hoc

Scheffe							
Bağımlı Değişken	(I) OGRENİM DURUMU	(J) OGRENİM DURUMU	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
MOTIVASYON	LISE	ONLISANS	,09028	,08985	,604	-,1306	,3111
		UNIVERSITE	,24239*	,06749	,002	,0765	,4083
	ONLISANS	LISE	-,09028	,08985	,604	-,3111	,1306
		UNIVERSITE	,15212	,08512	,204	-,0571	,3613
	UNIVERSITE	LISE	-,24239*	,06749	,002	-,4083	-,0765
		ONLISANS	-,15212	,08512	,204	-,3613	,0571
ORGUTSEL MOTIVASYON	LISE	ONLISANS	,12540	,12145	,587	-,1731	,4239
		UNIVERSITE	,39292*	,09122	,000	,1687	,6171
	ONLISANS	LISE	-,12540	,12145	,587	-,4239	,1731
		UNIVERSITE	,26752	,11505	,068	-,0153	,5503
	UNIVERSITE	LISE	-,39292*	,09122	,000	-,6171	-,1687
		ONLISANS	-,26752	,11505	,068	-,5503	,0153
*. Ortalamalar arasında 0.05 düzeyde anlamlı bir fark vardır.							

**5.3.6.5. Duygusal Zeka, Performans Algısı, ve Motivasyonun İşyerindeki
Kıdeme Göre Karşılaştırılması: Tek Yönlü Anova**

Duygusal zeka seviyelerinin işyerindeki kıdem açısından karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü anova sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.59. Kıdeme Göre Duygusal Zeka Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
KENDİ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	1 YILDAN AZ	50	4,39500	,602059	4,22390	4,56610	2,000	5,000
	1-2 YIL	133	4,34023	,688335	4,22216	4,45829	2,000	5,000
	3 YIL VE USTU	188	4,33245	,574512	4,24979	4,41511	2,500	5,000
	Toplam	371	4,34367	,619901	4,28038	4,40695	2,000	5,000
BASKALARININ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	1 YILDAN AZ	50	4,16500	,526371	4,01541	4,31459	2,750	5,000
	1-2 YIL	133	4,05075	,722841	3,92677	4,17474	1,250	5,000
	3 YIL VE USTU	188	3,97074	,577377	3,88767	4,05382	2,250	5,000
	Toplam	371	4,02561	,629257	3,96137	4,08985	1,250	5,000
DUYGULARI KULLANMA	1 YILDAN AZ	50	4,11500	,687368	3,91965	4,31035	1,750	5,000
	1-2 YIL	133	3,80639	,795713	3,66991	3,94287	1,000	5,000
	3 YIL VE USTU	188	3,94681	,665591	3,85105	4,04257	2,000	5,000
	Toplam	371	3,91914	,722840	3,84534	3,99293	1,000	5,000
DUYGULARI DÜZENLEME	1 YILDAN AZ	50	3,83500	,748485	3,62228	4,04772	2,250	5,000
	1-2 YIL	133	3,82519	,708435	3,70368	3,94670	1,500	5,000
	3 YIL VE USTU	188	3,77394	,740871	3,66734	3,88053	1,250	5,000
	Toplam	371	3,80054	,728966	3,72612	3,87496	1,250	5,000
GENEL DUYGUSAL ZEKA	1 YILDAN AZ	50	4,12750	,444632	4,00114	4,25386	2,750	5,000
	1-2 YIL	133	4,00564	,500737	3,91975	4,09153	2,750	5,000
	3 YIL VE USTU	188	4,00598	,461418	3,93960	4,07237	2,688	5,000
	Toplam	371	4,02224	,474309	3,97381	4,07066	2,688	5,000

Tablo 5.60. Duygusal Zeka Verilerini Kıdeme Göre Karşılaştıran Anova

		Sig.
KENDİ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	Between Groups	,816
	Within Groups	
	Toplam	
BASKALARININ DUYGULARINI DEGERLENDİRME	Between Groups	,129
	Within Groups	
	Toplam	
DUYGULARI KULLANMA	Between Groups	,027
	Within Groups	
	Toplam	
DUYGULARI DÜZENLEME	Between Groups	,774
	Within Groups	
	Toplam	
GENEL DUYGUSAL ZEKA	Between Groups	,241
	Within Groups	
	Toplam	

Duygusal zeka verilerini işyerindeki kıdeme göre karşılaştıran Anova sonuçları Tablo 5.60’da verilmektedir. Bu analiz sonuçlarına göre *duyguları kullanma* boyutu bakımından işyerindeki kıdem grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Diğer duygusal zeka boyutları ve genel duygusal zeka bakımlarından ise gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Tablo 5.61, duyguları kullanma verilerini işyerindeki kıdeme göre gruplayan Anovane ilişkin homojenlik testini göstermektedir. Bu teste göre grupların varyansları homojendir.

Tablo 5.61. Kıdeme Göre Duygusal Zeka Verileri Varyans Homojenliği

DUYGULARI KULLANMA	
Levene	Sig.
,491	,612

Gruplar arasındaki farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren Post-Hoc analizi Tablo 5.62’de verilmektedir. Bu tabloya göre, 1 yıldan az kıdeme sahip personel ile 1-2 yıl arası kıdeme sahip personel arasında duyguları kullanma puanları bakımından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna karşın, 3 yıl ve üstü kıdeme sahip personel ile hem 1-2 yıl arası kıdeme sahip personel, hem de 1 yıldan az kıdeme sahip personel arasında duyguları kullanma puanları bakımından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Duygusal zeka ortalamalarını içeren Tablo 5.59’a göre; 1-2 yıl kıdeme sahip personelin duyguları kullanma puanı ortalamaları 1 yıldan az kıdeme sahip personelin ortalama puanlarından anlamlı oranda daha düşüktür.

Tablo 5.62. Duygusal Zeka Verilerini Kıdeme Göre Karşılaştıran Post-Hoc

Dependent Variable: DUYGULARI KULLANMA						
Scheffe						
(I) IS YERİNDEKİ KIDEM	(J) IS YERİNDEKİ KIDEM	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 YILDAN AZ	1-2 YIL	,30861*	,11906	,036	,0160	,6012
	3 YIL VE USTU	,16819	,11421	,339	-,1125	,4489
1-2 YIL	1 YILDAN AZ	-,30861*	,11906	,036	-,6012	-,0160
	3 YIL VE USTU	-,14042	,08132	,227	-,3403	,0595
3 YIL VE USTU	1 YILDAN AZ	-,16819	,11421	,339	-,4489	,1125
	1-2 YIL	,14042	,08132	,227	-,0595	,3403
*. Ortalamalar arasında 0.05 düzeyde anlamlı bir fark vardır.						

Performans algısı seviyelerinin işyerindeki kıdem açısından karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü anova sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.63. Kıdeme Göre Performans Algısı Ortalamaları

	N	Ortalama	Std. Sapma	%95 Güven Aralığı		Mini mum	Maxi mum
				Alt Sınır	Üst Sınır		
1 YILDAN AZ	50	4,17000	,545015	4,01511	4,32489	3,000	5,000
1-2 YIL	133	4,09774	,678983	3,98128	4,21421	2,000	5,000
3 YIL VE USTU	188	4,22872	,634523	4,13743	4,32002	1,000	5,000
Toplam	371	4,17385	,641022	4,10841	4,23930	1,000	5,000

Performans algısı verilerini işyerindeki kıdem gruplarına göre karşılaştıran Anova Tablo 5.64'te sunulmaktadır. Bu analiz sonuçlarına göre, performans algısı bakımından işyerindeki kıdem grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir

Tablo 5.64. Performans Algısı Verilerini Kıdeme Göre Karşılaştıran Anova

PERFORMANS ALGISI

.	Sig.
Between Groups	,197
Within Groups	
Toplam	

Motivasyon seviyelerinin işyerindeki kıdem açısından karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü anova sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.65. Kıdeme Göre Motivasyon Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma	95% Güven Aralığı		Mini mum	Maxi mum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
MOTIVASYON	1 YILDAN AZ	50	4,0350	,52302	3,8864	4,1836	2,42	5,00
	1-2 YIL	133	3,6181	,58680	3,5175	3,7188	1,79	5,00
	3 YIL VE USTU	188	3,5228	,56681	3,4413	3,6044	1,71	5,00
	Toplam	371	3,6260	,59117	3,5657	3,6864	1,71	5,00
ICSEL MOTIVASYON	1 YILDAN AZ	50	4,1778	,46114	4,0467	4,3088	2,89	5,00
	1-2 YIL	133	3,8563	,57243	3,7581	3,9545	2,22	5,00
	3 YIL VE USTU	188	3,8587	,55770	3,7785	3,9390	1,67	5,00
	Toplam	371	3,9009	,56057	3,8436	3,9581	1,67	5,00
SOSYAL MOTIVASYON	1 YILDAN AZ	50	4,1120	,57593	3,9483	4,2757	2,40	5,00
	1-2 YIL	133	3,8421	,69807	3,7224	3,9618	2,20	5,00
	3 YIL VE USTU	188	3,8287	,63837	3,7369	3,9206	1,40	5,00
	Toplam	371	3,8717	,65787	3,8045	3,9389	1,40	5,00
ORGUTSEL MOTIVASYON	1 YILDAN AZ	50	3,8680	,70925	3,6664	4,0696	1,70	5,00
	1-2 YIL	133	3,2917	,73403	3,1658	3,4176	1,10	5,00
	3 YIL VE USTU	188	3,0676	,79683	2,9529	3,1822	1,20	5,00
	Toplam	371	3,2558	,80551	3,1736	3,3380	1,10	5,00

Tablo 5.66. Motivasyon Verilerini Kıdeme Göre Karşılaştıran Anova

		Sig.
MOTIVASYON	Between Groups	,000
	Within Groups	
	Toplam	
ICSEL MOTIVASYON	Between Groups	,001
	Within Groups	
	Toplam	
SOSYAL MOTIVASYON	Between Groups	,020
	Within Groups	
	Toplam	
ORGUTSEL MOTIVASYON	Between Groups	,000
	Within Groups	
	Toplam	

Motivasyon ve boyutlarına ilişkin verileri işyerindeki kıdem gruplarına göre karşılaştıran Anova sonuçları Tablo 5.66'da sunulmaktadır. Bu analiz sonuçlarına göre genel motivasyon ve motivasyonun tüm boyutları bakımlarından işyerindeki kıdem grupları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Tablo 5.67, grupların homojen varyanslara sahip olduğunu gösteren test sonucunu içermektedir.

Tablo 5.67. Kıdeme Göre Motivasyon Verileri Varyans Homojenliği

	Levene	Sig.
MOTIVASYON	,405	,667
İCSEL MOTIVASYON	,885	,414
SOSYAL MOTIVASYON	1,675	,189
ORGUTSEL MOTIVASYON	1,812	,165

Gruplar arası farkların hangi gruplardan kaynaklandığına ilişkin Post-Hoc testleri ise Tablo 5.68’de sunulmaktadır. Bu analize göre, motivasyon, içsel motivasyon, ve sosyal motivasyon boyutları bakımlarından 1-2 yıl kıdeme sahip personel ile 3 yıl ve üstü kıdeme sahip personel arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bunların dışındaki tüm karşılaştırmalarda anlamlı fark tespit edilmiştir. Yani, 1 yıldan az kıdemi olan personel ile 1 yıldan fazla kıdemi olan personel, motivasyon unsurları bakımlarından farklılaşmaktadır. Ortalamaları gösteren Tablo 5.65’e göre, 1 yıldan az kıdeme sahip personelin genel motivasyon ve motivasyon boyutlarına dair puanları, 1 yıl ve üzeri kıdeme sahip personelin puanlarından anlamlı sayılacak oranda yüksektir. 1-2 yıl kıdeme sahip personel ile 3 yıl ve üzeri kıdeme sahip personel sadece örgütsel motivasyon unsurları açısından farklılık göstermiştir. 1-2 yıl kıdemi olan personelin ortalama puanları 3 yıl ve üzeri kıdemi olan personelin puanlarına oranla daha yüksektir.

Tablo 5.68. Motivasyon Verilerini Kıdeme Göre Karşılaştıran Post-Hoc

Scheffe							
Bağımlı Değişken	(I) IS YERİNDEKİ KIDEM	(J) IS YERİNDEKİ KIDEM	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
MOTIVASYON	1 YILDAN AZ	1-2 YIL	,41689*	,09431	,000	,1851	,6487
		3 YIL VE USTU	,51217*	,09046	,000	,2898	,7345
	1-2 YIL	1 YILDAN AZ	-,41689*	,09431	,000	-,6487	-,1851
		3 YIL VE USTU	,09528	,06441	,336	-,0630	,2536
	3 YIL VE USTU	1 YILDAN AZ	-,51217*	,09046	,000	-,7345	-,2898
		1-2 YIL	-,09528	,06441	,336	-,2536	,0630
İCSEL MOTIVASYON	1 YILDAN AZ	1-2 YIL	,32147*	,09145	,002	,0967	,5462
		3 YIL VE USTU	,31903*	,08772	,002	,1034	,5346
	1-2 YIL	1 YILDAN AZ	-,32147*	,09145	,002	-,5462	-,0967
		3 YIL VE USTU	-,00244	,06246	,999	-,1560	,1511
	3 YIL VE USTU	1 YILDAN AZ	-,31903*	,08772	,002	-,5346	-,1034
		1-2 YIL	,00244	,06246	,999	-,1511	,1560
SOSYAL MOTIVASYON	1 YILDAN AZ	1-2 YIL	,26989*	,10828	,046	,0038	,5360
		3 YIL VE USTU	,28328*	,10386	,025	,0280	,5385
	1-2 YIL	1 YILDAN AZ	-,26989*	,10828	,046	-,5360	-,0038
		3 YIL VE USTU	,01338	,07396	,984	-,1684	,1951
	3 YIL VE USTU	1 YILDAN AZ	-,28328*	,10386	,025	-,5385	-,0280
		1-2 YIL	-,01338	,07396	,984	-,1951	,1684
ORGUTSEL MOTIVASYON	1 YILDAN AZ	1-2 YIL	,57627*	,12665	,000	,2650	,8875
		3 YIL VE USTU	,80045*	,12148	,000	,5019	1,0990
	1-2 YIL	1 YILDAN AZ	-,57627*	,12665	,000	-,8875	-,2650
		3 YIL VE USTU	,22418*	,08650	,036	,0116	,4368
	3 YIL VE USTU	1 YILDAN AZ	-,80045*	,12148	,000	-1,0990	-,5019
		1-2 YIL	-,22418*	,08650	,036	-,4368	-,0116
* . Ortalamalar arasında 0.05 düzeyde anlamlı bir fark vardır.							

5.3.7. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizleri

Duygusal Zeka - Performans Algısı – Motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkilere dair korelasyon analizi sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.69. Duygusal Zeka-Performans Algısı-Motivasyon İlişkileri

Korelasyon ^b				
		DUYGUSAL ZEKA	PERFORMANS ALGISI	MOTIVASYON
DUYGUSAL ZEKA	Pearson Korelasyon	1	,386**	,273**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
PERFORMANS ALGISI	Pearson Korelasyon	,386**	1	,201**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
MOTIVASYON	Pearson Korelasyon	,273**	,201**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
**. Korelasyon 0.01 düzeyde anlamlıdır (2-tailed).				
b. N=371				

Tablo 5.69.'da, duygusal zeka-performans algısı-motivasyon arasındaki ilişkilere dair korelasyon analizinin sonuçları verilmektedir. Bu sonuçlara göre;

Duygusal zeka ile performans algısı arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki ($r = .386$) bulunmuştur.

Duygusal zeka ile motivasyon arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki ($r = .273$) bulunmuştur.

Performans algısı ile motivasyon arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki ($r = .201$) bulunmuştur.

5.3.7.1.Duygusal Zeka Boyutları-Performans Algısı Korelasyon Analizleri

Duygusal zekanın boyutlarının her birisi ile performans algısı arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.70. Duygusal Zeka Boyutları-Performans Algısı İlişkileri
Korelasyon^b

		PERFORMANS ALGISI	KENDİ DUYGULARINI DEGERLENDIRME	BASKALARININ DUYGULARINI DEGERLENDIRME	DUYGULARI KULLANMA	DUYGULARI DUZENLEME
PERFORMANS ALGISI	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	1	,331** ,000	,178** ,001	,325** ,000	,246** ,000
KENDİ DUYGULARINI DEGERLENDIRME	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	,331** ,000	1	,321** ,000	,383** ,000	,291** ,000
BASKALARININ DUYGULARINI DEGERLENDIRME	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	,178** ,001	,321** ,000	1	,230** ,000	,308** ,000
DUYGULARI KULLANMA	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	,325** ,000	,383** ,000	,230** ,000	1	,396** ,000
DUYGULARI DUZENLEME	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed)	,246** ,000	,291** ,000	,308** ,000	,396** ,000	1

** . Korelasyon 0.01 düzeyde anlamlıdır (2-tailed).

b. N=371

Tablo 5.70’de duygusal zekanın boyutları ile motivasyonun boyutları arasındaki korelasyon analizine ilişkin sonuçlar verilmektedir. Duygusal zekanın tüm boyutları ile performans algısı arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkilerin katsayıları şöyledir:

kendi duygularını değerlendirme – performans algısı $r = .331$;

başkalarının duygularını değerlendirme – performans algısı $r = .178$;

duyguları kullanma - performans algısı $r = .325$;

duyguları düzenleme – performans algısı $r = .246$.

5.3.7.2. Duygusal Zeka Boyutları-Motivasyon Boyutları Korelasyon Analizleri

Duygusal zekanın boyutları ile motivasyonun boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.71. Duygusal Zeka Boyutları-Motivasyon Boyutları İlişkileri

		MOTIVASYON	İÇSEL MOTIVASYON	SOSYAL MOTIVASYON	ORGÜTSEL MOTIVASYON
KENDİ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME	Pearson Korelasyon	,079	,181**	,081	-,006
	Sig. (2-tailed)	,127	,000	,121	,904
	N	371	371	371	371
BASKALARININ DUYGULARINI DEĞERLENDİRME	Pearson Korelasyon	,213**	,229**	,227**	,139**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,008
	N	371	371	371	371
DUYGULARI KULLANMA	Pearson Korelasyon	,257**	,309**	,145**	,199**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000
	N	371	371	371	371
DUYGULARI DÜZENLEME	Pearson Korelasyon	,206**	,295**	,146**	,119*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,022
	N	371	371	371	371
GENEL DUYGUSAL ZEKA	Pearson Korelasyon	,273**	,366**	,213**	,166**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001
	N	371	371	371	371
**. Korelasyon 0.01 düzeyde anlamlıdır (2-tailed).					
*. Korelasyon 0.05 düzeyde anlamlıdır (2-tailed).					

Tablo 5.71'e göre, kendi duygularını değerlendirme ile içsel motivasyon unsurları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki($r=.181$) bulunmuştur

Başkalarının duygularını değerlendirme ile tüm motivasyon unsurları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki (motivasyon $r=.213$; içsel motivasyon $r=.229$; sosyal motivasyon $r=.227$; örgütsel motivasyon $r=.139$) bulunmuştur.

Duyguları kullanma ile tüm motivasyon unsurları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki (motivasyon $r=.257$; içsel motivasyon $r=.309$; sosyal motivasyon $r=.145$; örgütsel motivasyon $r=.199$) bulunmuştur.

Duyguları düzenleme ile motivasyon, içsel motivasyon, ve sosyal motivasyon unsurları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde (motivasyon $r=.206$; içsel motivasyon $r=.295$; sosyal motivasyon $r=.146$) ; örgütsel motivasyon unsurları ile arasında ise 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki ($r=.119$) bulunmuştur.

Duygusal zeka ile tüm motivasyon unsurları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki (motivasyon $r=.273$; içsel motivasyon $r=.366$; sosyal motivasyon $r=.213$; örgütsel motivasyon $r=.166$) bulunmuştur.

5.3.7.3. Performans Algısı-Motivasyon Boyutları Korelasyon Analizleri

Performans algısı ile motivasyonun boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.72. Performans Algısı-Motivasyon Boyutları İlişkileri

		PERFORMANS ALGISI
İÇSEL MOTİVASYON	Pearson Korelasyon	,328**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	371
SOSYAL MOTİVASYON	Pearson Korelasyon	,202**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	371
ORGÜTSEL MOTİVASYON	Pearson Korelasyon	,067
	Sig. (2-tailed)	,199
	N	371
**. Korelasyon 0.01 düzeyde anlamlıdır (2-tailed).		

Tablo 5.72'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre, performans algısı ile içsel motivasyon ve sosyal motivasyon unsurları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki (içsel motivasyon $r=.328$; sosyal motivasyon $r=.202$) bulunmuştur.

Tablo 5.73'te, içsel ve sosyal motivasyon boyutlarını oluşturan alt faktörler ile performans algısı arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre, performans algısı ile başarı-sorumluluk($r=.423$); otonomi($r=.234$); önem($r=.168$); destekleyici arkadaşlık($r=.149$); ve destekleyici yöneticilik($r=.192$) faktörleri arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Tablo 5.73. Performans Algısı-Motivasyon Faktörleri İlişkileri

		PERFORMANS ALGISI
BASARI-SORUMLULUK	Pearson Korelasyon	,423**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	371
OTONOMİ	Pearson Korelasyon	,234**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	371
ONEM	Pearson Korelasyon	,168**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	371
DESTEKLEYİCİ ARKADAS	Pearson Korelasyon	,149**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	371
DESTEKLEYİCİ YONETİCİ	Pearson Korelasyon	,192**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	371
**. Korelasyon 0.01 düzeyde anlamlıdır (2-tailed).		

SONUÇLAR

Araştırmada, çağrı merkezinde çalışan personelin duygusal zeka, performans algısı, ve motivasyon düzeyleri ölçülmüş ve bu ölçümlerle ilgili analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılan çağrı merkezi personeli cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, ve iş yerindeki kıdemlerine göre gruplara ayrılmış, değişkenler bakımından gruplar arası karşılaştırmalar yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Duygusal zeka; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma, ve duyguları düzenleme boyutlarına göre incelenmiştir. Motivasyon; içsel motivasyon, sosyal motivasyon, ve örgütsel motivasyon boyutlarına göre incelenmiştir. İlaveten, bu motivasyon boyutlarının başarı-sorumluluk, otonomi, önem, destekleyici arkadaşlık, destekleyici yöneticilik, çalışma koşulları, terfi, ücret adaleti, ve sosyal haklar şeklinde alt unsurları analizlere dahil edilmiştir.

Katılımcılar arasındaki kadın çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme yetenekleri, erkek çalışanlardan daha yüksektir. Başkalarının duygularını anlamak ve başkalarının duygularına karşı hassas olmak, empati yapabilmek gibi konularda kadınların erkeklere oranla daha iyi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna karşın, kendi duygularını anlama, duyguları kullanma, ve duyguları düzenleme gibi yetenekler açısından erkek ve kadın çalışanlar arasında bir fark bulunmamaktadır. Üniversite mezunu personel, duyguları düzenleme yetenekleri açısından hem ön lisans hem de lise mezunu personelden daha düşük düzeydedir. Yani, duygu ve öfke kontrolü, kızginken çabuk sakinleşmek gibi ifadeleri daha düşük puanla değerlendirmişlerdir. Ancak, genel duygusal zeka, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, ve duyguları kullanma yetenekleri öğrenim durumundan etkilenmemektedir.

Bu sonuçlar, erkek personelin empati gibi başkalarının duygularını değerlendirme yetenekleri açısından, ve üniversite mezunu personelin öfke kontrolü gibi duyguları düzenleme yetenekleri açısından eğitim ihtiyacının bulunduğu şeklinde yorumlanır.

İş yerindeki kıdem ile hem duygusal zeka hem de motivasyon arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş yerindeki kıdem arttıkça, personelin duygusal zeka puanları ve motivasyon dereceleri düşmektedir. Kıdem arttıkça duygusal zeka yeteneklerinin düşmesinin nedenlerinden birisinin monotonluk olduğu düşünülmektedir. Bu olumsuz sonucun giderilmesinde rotasyonlar faydalı olabilir. Kıdem ile motivasyon düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkinin giderilmesi amacıyla, kıdeme dayalı ücret ve terfi politikası uygulamak etkili olabilir. İlâveten, çağrı merkezinde yapılan işin özelliklerinin personel üzerindeki olumsuz etkilerinin nedenleri saptanıp giderilerek verimlilik artışı sağlanabilir. Çalışanların yaşı, ve evli ya da bekar olmaları ise duygusal zeka ve boyutlarının hiç birisi üzerinde fark yaratmamaktadır.

Kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla puana sahip olduğu tek motivasyon unsuru, kişiler arası ilişkiler olmuştur. Yani kişiler arası ilişkilerden, kadınlar daha fazla motive olduklarını ifade etmiştir. Ancak bu fark çok anlamlı sayılabilecek bir fark değildir. Öte yanda, örgütsel motivasyon unsurları olan terfi, ücret, ve emeklilik gibi konularda, erkek çalışanlar kadın çalışanlardan önemli oranda daha fazla motivasyon puanına sahiptir. Erkek personelin terfi, ücret, ve emeklilik gibi ifadelerle kadınlardan daha yüksek puan vermeleri, onların daha fazla memnun olduklarını gösterir. Terfi ve emeklilik konularının kadın personeli daha az motive etmesi, kadın personelin çağrı merkezindeki işine uzun vadeli bakmadığı anlamına gelebilir. Yani örgütsel bağlılığın kadın çalışanlar açısından daha düşük olduğu görülmektedir. Buna karşın, işin önemi, otonomi, ve başarı-sorumluluk gibi unsurlarla motive olma konusunda cinsiyetler arasında bir fark bulunmamaktadır. Çalışanların evli ya da bekar olmaları da motivasyon düzeylerini etkilememektedir. Çalışanların yaşı ise sadece örgütsel unsurlarla motive olma konusunda bir fark yaratırken, diğer motivasyon unsurlarında yaş etkili olmamaktadır. Terfi fırsatları, alınan ücret, ve emeklilik ile ilgili ifadelerle verilen cevaplar, 30 yaş ve üzerindeki personelin daha az motive olduğunu göstermektedir. 30 yaşın altındaki personel, terfi konusunda daha iyimser, ücretten daha memnun ve çağrı merkezindeki işinden emekli olacağına inancı daha yüksektir. Bu bulgular da bir örgütsel bağlılık sorununun göstergesidir. Motivasyon unsurları arasında en düşük puanların görüldüğü emeklilik unsuru, 30 yaş ve üzeri personeli, 30 yaşın altındaki personele göre anlamlı düzeyde daha az motive etmektedir.

Lise mezunu personelin terfi edeceğine inancı, ön lisans ve üniversite mezunu personele oranla daha fazladır. Ücret ve emeklilik unsurları da, lise mezunu personeli üniversite mezunu personelden daha fazla motive etmektedir. Üniversite mezunu personelin çağrı merkezindeki işinde terfi edeceğine ve ileride o işyerinden emekli olacağına inancının daha düşük olmasının nedeni kısmen bu işini geçici olarak görmesinden kaynaklanabilir. Çünkü iş yerinden alınan ücret, üniversite mezunu personeli daha az motive etmektedir. Bu düşük motivasyon da örgütsel bağlılık sorununu bir kez daha ortaya çıkarmaktadır.

Performans algısı; medeni durum, öğrenim durumu, cinsiyet, iş yerindeki kıdem, ve yaş grupları gibi özelliklerden etkilenmemektedir. Çağrı merkezinde çalışanların performans algıları onların evli ya da bekar olmalarına; lise, ön lisans, ya da üniversite mezunu olmalarına; kadın ya da erkek olmalarına; iş yerinde sahip oldukları kıdem süresine; ya da yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmada tespit edilen yukarıdaki bulguların personel seçiminde göz önünde bulundurulması ve eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi, işletme performansının artmasına katkıda bulunacaktır. Çağrı merkezlerinde, örgütsel bağlılığın artırılmasının maliyeti ile personel devri maliyetinin karşılıklı analiz edilmesi, ve sonuca göre örgütsel bağlılığın önem derecesinin belirlenmesi gerekir. Karlılık analizi ile, örgütsel özendiricilere karar verilmelidir.

Duygusal zeka ile performans algısı arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur($r=.381$). Performans algısı ile; kendi duygularını değerlendirme($r=.331$); başkalarının duygularını değerlendirme($r=.178$); duyguları kullanma($r=.325$); duyguları düzenleme($r=.246$) boyutları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Sonuç olarak H1 hipotezi ve tüm alt hipotezleri (H1a, H1b, H1c, H1d) doğrulanmıştır. Wong&Law(2002)³⁹⁵ tarafından yapılan benzer bir araştırmada duygusal zeka ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki rapor edilmiştir($r=.21$; $p<.01$). Law&Wong(2008)³⁹⁶, yine WLEIS kullandıkları çalışmalarında performans ile başkalarının duygularını değerlendirme($r=.26$) ; ve duyguları düzenleme($r=.20$) arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır.

³⁹⁵ Wong&Law 2002:263.

³⁹⁶ Law&Wong 2008:22.

Duygusal zeka ile motivasyon arasında, 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur($r=.273$). Motivasyon ile başkalarının duygularını değerlendirme($r=.213$), duyguları kullanma($r=.257$), ve duyguları düzenleme($r=.206$) boyutları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Sonuç olarak H2 hipotezi ve H2b, H2c, H2d alt hipotezleri doğrulanmıştır. Buna karşın, motivasyon ile kendi duygularını değerlendirme boyutu arasında ilişki bulunmamıştır. H2a alt hipotezi reddedilmiştir. Duygusal zekanın boyutları ile motivasyonun boyutları arasındaki en yüksek korelasyon katsayısı, kendini motive edebilme yetenekleri içeren duyguları kullanma boyutu ile içsel motivasyon arasındadır($r=.309$; $p<.01$). Motivasyonda kişiler arası ilişkileri ifade eden sosyal motivasyon boyutu ile en yüksek korelasyon katsayısına sahip duygusal zeka boyutu ise başkalarının duygularını değerlendirme boyutu olmuştur($r=.227$; $p<.01$).

Performans algısı ile motivasyon arasında, 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur($r=.201$). Sonuç olarak H3 hipotezi doğrulanmıştır. Performans algısı ile örgütsel motivasyon unsurları arasında herhangi bir korelasyon bulunmamıştır. En yüksek katsayıya sahip ilişki ise performans algısı ile başarı-sorumluluk unsurları arasındadır($r=.423$; $p<.01$).

Gelecek Çalışmalar

Türkiye’de duygusal zeka ile pek çok değişken arasındaki ilişkileri inceleyen doktora çalışmaları yapılmıştır. Duygusal zeka boyutlarının bazılarının yetenek mi yoksa bir davranış biçimi mi olduğunu inceleyen araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca bilişsel zekanın yetersiz olduğu bir durumda sadece duygusal zekanın ne kadar etkili olduğu konusunda araştırmalara ihtiyaç vardır. İlâveten, duygusal zekanın boyutları ile performans algısı ve motivasyon boyutları ilişkilerini inceleyen doktora çalışmalarının daha fazla yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışmada duygusal zeka-performans algısı-motivasyon ve bunlara ilişkin boyutlar arasındaki ilişkiler saptanmış, gruplar arası farklılıklar belirlenmiştir. Ancak, saptanan değişkenler arası ilişkilerin ve gruplar arasında tespit edilen farklılıkların nedenleri üzerinde durulmamıştır. Bu konular, gelecek çalışmalara odak noktası olabilir. Örneğin; çağrı merkezinde çalışanların iş yerindeki kıdem süreleri ile duygusal zeka ve motivasyon düzeyleri arasındaki ters yönlü ilişki incelemeye değerdir. Çünkü iş yerindeki kıdem arttıkça motivasyonun düşmesi, çözülmesi gereken önemli bir sorundur. Çağrı merkezinde yapılan işin özelliklerinin personel üzerindeki olumsuz etkilerinin nedenlerinin saptanmasına yönelik yeni çalışmaların önemli katkıları bulunabilir. 30 yaşın üzerindeki personelin motivasyonunda terfi, ücret, ve emeklilik gibi konuların daha az etkili olması da araştırılmaya değer bir konudur. 30 yaşın üzerindeki personel ve daha uzun süreli kıdeme sahip personel daha düşük motivasyona sahip çıkmıştır. Çağrı merkezinde çalışmanın, zamanla motivasyon kaybına neden olduğu görünmektedir. Bu sonucun doğrulanması için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Kadın personelin çağrı merkezinden emekli olacağına inancının daha düşük olması da araştırılması gereken konulardan birisidir. Personelin emekli olacağına inanmadığı bir iş yerine bağlılığı daha zayıftır. Personel devir hızının maliyetle doğru orantılı olduğu düşünüldüğünde, örgütsel bağlılık sorununun çözümüne katkıda bulunacak yeni araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKLAR

Acar, Füsün, **Duygusal Zeka ve Liderlik**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 12 Yıl: 2002 ss:53-68.

Akdoğan, Asuman, Demirtaş, Özgür, **360 Derece performans değerlendirme sistemi: askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt 23, 2009, sayı 1, ss:49-71.

Akın, Mahmut, **İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri**(Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama-Doktora Tezi), Eskişehir, 2004.

Akkoç, İrfan, Çalışkan, Abdullah, Turunç, Ömer, **Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, yıl 2012, Cilt 19, Sayı 1, 105-135.

Akkoç İrfan, **Grup ve hiyerarşik alt kültürlerin iş performansına etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü**, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3(2):17-44.

Alkış, Hüseyin, Öztürk, Yüksel, **Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.esosder.org ISSN:1304-0278 Bahar 2009 C.8 S.28 ss:212-236.

Alper Ay, Ferda, **Ulusal Kültürün Motivasyona Etkisi**(Doktora Tezi), Sivas, 2013.

Altındış, Selma, **Job motivation and organizational commitment among the health professionals: a questionnaire survey**, African Journal of Business Management VOL. 5(21), pp: 8601-8609, 2011.

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan, Yıldırım, Engin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.

Anastasi, A., Urbina, S., **Psychological Testing**, 7th. Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River New Jersey, 1997.

Anderson, Neil, Öneş, Deniz S., Sinangil, Handan K., Viswesvaran, Chockalingam, **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, 1.Cilt Personel Psikolojisi**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2009.

Arıkan, Rauf, **Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011.

Armstrong, Thomas, **Multiple Intelligences in the Classroom**, Alexandria, 1994.

Arsıanoğlu, İbrahim, **Bilimsel Yöntem ve Araştırma Teknikleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2016.

Aslan, Şebnem, **Duygusal Zeka-Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2013.

Aslan, Şebnem, Özata, Musa, **Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:9, Sayı:2 (2006), ss: 197-222.

Atilla, Gaye, **Hastanelerde Duygusal Zeka Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği(Doktora Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2012.

Atkinson, K.L., Atkinson, R.C., Hilgard, E.R., **Psikolojiye Giriş II**, çev: K. Aktay ve diğerleri, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1995.

Bağcı, Zübeyir, **Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, Yıl 7, Sayı 2, ss. 259-279.

Bakan, İsmail, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2014.

Baltaş, Acar, **Öğrenmede Ve Sınavlarda Üstün Başarı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.

Baltaş, Zuhale, **İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık- Duygusal Zeka**, 2.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.

Başaran, B. Ilgın, **Etkili öğrenme ve çoklu zeka kuramı: bir inceleme**, Ege Eğitim Dergisi, 2004(5), ss:7-15.

Becerem, Eray, **Duygusal Ve Sosyal Zekamız**, Postiga Yayınları, İstanbul, 2012

Bellanca, James, **Active Learning Handbook for the Multiple Intelligences Classroom**, Skylight Training and Publishing Inc., USA, 1997.

Binet, Alfred, **Çocuklarda Zeka Ölçüleri**, çev: İbrahim Alaettin, İstanbul Devlet Matbaası, 1931.

Bird, Drayton, **Commonsense Direct Marketing**, 4.Edition, Kogan Page, UK, 2000.

Brockert, Siegfried, Braun, Gabriele, **Duygusal Zeka Testleri**, çev: Nurettin Süleymangil, MNS Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Bümen, Nilay T., **Okulda Çoklu Zeka Kuramı**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

Camgöz, Selin M., Alpten, İ.Nurdan, **360 Derece performans değerlendirme ve geri bildirim: bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği**, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl 2006, cilt 13, sayı 2.

Campbell, Linda, Campbell, Bruce, Dickinson, Dee, **Teaching and Learning Through Multiple Intelligences**, Zephyr Press, Tucson Arizona, 1996.

Caruso, David R., Salovey, Peter, **Duygusal Zeka Yöneticisi**, çev:Hale Kayra, Cera Yayın, İstanbul, 2007.

Chan, D.W., **Leadership Competencies Among Chinese Gifted Students in Hong Kong: The Connection with Emotional Intelligence and Successful Intelligence**, Roeper Rewiev, 29(3), yy, 2007.

Cooper, Robert K., Sawaf, Ayman, **Liderlikte Duygusal Zeka**, çev. Banu Sancar, Zelal Bedriye Ayman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Cooper, Robert K., Sawaf, Ayman, **Executive EQ - Emotional Intelligence In Leadership and Organizations**, Perigee, New York, 1998.

Cronbach, L.J., **Essentials of Psychological Testing**, 5.th ed., Harper Collins, New York, 1990.

Çakan, Mehtap, Akbaba A. Sadegül, **Adaptation of an emotional intelligence scale for Turkish educators**, International Education Journal, 2005, 6(3), 367/372.

Çakar, Ulaş, Arbak, Yasemin, **Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zeka ilişkisi ev duygusal zeka**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 3, 2004, ss:23-48.

Çalışkur, Ayşem, Demirhan, Ayşe, **İşsel güdülenme envanteri dilsel eşdeğerlik güvenirlik ve geçerlik çalışması**, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2013, 6/4, 52-74.

Çetin, Canan, Arslan, Mehmet Lütfi, Dinç, Esra, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.

Çetin, Canan, Mutlu, Esin Can, **Temel İşletmeciliğe Giriş**, 3. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 2011.

Çetinkaya, Ali Şükrü, Sanioğlu, Zehranur, **Çalışma saatlerindeki serbest zaman faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkisi: kamu hastaneleri araştırması**, UIİİD-İ JEAS, 2016(17):89-102.

Çolak Alsat, Oylun, **Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama**(Doktora Tezi), Konya, 2016.

Çöl, Güner, **Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1) 2008, ss.35-46.

Demirel Ö., Başbay, A., Erdem, E., **Eğitimde Çoklu Zeka Kuramı Ve Uygulama**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2006.

Dereli, Beliz, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.

Dinç, Esra, **Kültür Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.

Doğan, Selen, Demiral, Özge, **Kurumların başarısında duygusal zekanın rolü ve önemi**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, yıl 2007, cilt 14, sayı 1, ss: 209-230.

Dolgun, Muhsin Özgür, Ersel, Derya, **Doğrudan Pazarlama Stratejilerinin Belirlenmesinde Veri Madenciliği Yöntemlerinin Kullanımı**, İstatistikçiler Dergisi: İstatistik&Aktüerya 7 (2014), 1-13.

Doran, Lucinda I. Stone, Veronica K., Brief, Arthur P., George, Jennifer M., **Behavioral Intentions as Predictors of Job Attitudes: The Role of Economic Choice**, Journal of Applied Psychology, 1991.

Doyle, Peter, **Marketing Management and Strategy**, 3.edition, Pearson Education, 2002.

Dökmen, Üstün, **Sanatta Ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları Ve Empati**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2012.

Dündar, Süleyman, Özutku, Hatice, Taşpınar, Fatih, **İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme**, Tcaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2007 Sayı:2,105-119.

Edizler, Gaye, **İnsan kaynakları yönetiminde duygusal zeka ölçüm ve modelleri**, Journal of Yaşar University, 2010, 18(5), 2970-2984.

Erçetin, Ş.Ş., **Örgütsel Zeka**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın, İstanbul, 2001.

Eren, Erol, **Yönetim Ve Organizasyon**, Beta Yayın, İstanbul, 2009.

Ergun, Sinem, **İş Yerinde Sosyal Zeka**, Yalın Yayıncılık, İstanbul, 2011.

Ergül, Hüseyin F., **Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14 ss:67-79.

Eroğlu, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayın, İstanbul, 2010.

Eröz, Sibel Su, **Duygusal Zeka ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama(Doktora Tezi)**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2011.

Ersarı, Göknur, Naktiyok, Atılhan, **İşgörenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012 16 (1):81-101.

Ertan, Hayrettin, **Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme**(Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2008.

Eymen, U. Erman, **SPSS 15 Veri Analiz Yöntemleri**, 2007.

Fletcher, Clive, Perry, Elissa L., **Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Ulusal kültür, çağdaş araştırmalar ve gelecekteki eğilimler konusunda bir inceleme**, çev:İrem Sunar, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı İçinde(Ed:N. Anderson, D. S. Öneş, H. K. Sinangil, C.Viswesvaran), 2009, ss:157-177.

French, Ray, Rayner, Charlotte, Rees, Gary, Rumbles, Sally, Schermerhom, John, Hunt, James, Osborn, Richard, **Organizational Behavior**, 2.edition, John Wiley and Sons,Ltd, 2011.

Gardner, Howard, **Frames of Mind, The Theory of Multiple Intelligences**, 10th. Ann. Ed. Basic Books, New York, 1993.

Gardner, Howard, **Intelligence Reframed-Multiple Intelligences For The 21st Century**, Basic Books, New York, 1999.

Gardner, Howard, **Zihin Çerçeveleri Çoklu Zeka Kuramı**, Alfa Yayınları, çev:Ebru Kılıç, İstanbul, 2004a.

Gardner, Howard, **Zihniyetleri Değiştirmek**, çev:Ahmet Kardam, BZD Yayın ve İletişim, İstanbul, 2004b.

Gardner, Howard, **Çoklu Zeka – Yeni Ufuklar**, çev:Asiye Hekimoğlu Gül, Optimist Kitap, İstanbul, 2013.

Gardner, Howard, Kornhaber, Mindy L., Wake, Warren K., **Intelligence:multiple perspectives**,Wadsworth-ThomsonLearning,USA1996

Gavcar, Erdoğan, Bulut, Zeki A., Engin, Kemal, **Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları (Muğla ili örneği)**, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, yıl:2006, cilt:13, sayı:2, ss:31-45.

Geçer, Türkan, **Ürün pazarlamasında doğrudan pazarlama gelişme potansiyeli ve tutundurma karması içerisindeki önemi**, Siirt Üniversitesi İİBF İktisadi Yenilik Dergisi, cilt 3, sayı 2, Ocak 2016, 46-71.

Gibson, James L., Donnelly, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert, **Organizations**, 11.edition, McGraw-Hill Irwin, 2003.

Giorgi, Gabriele, Mancuso, Serena, Perez, Francisco J.F., **Organizational Emotional Intelligence and Top Selling**, Europe's Journal of Psychology, 2014, Vol. 10(4), 712-725.

Goldstein, Sam, Princiotta, Dana, Naglieri, Jack A., **Handbook Of Intelligence - Evolutionary Theory, Historical Perspective, And Current Concepts**, Springer Science+Business Media, New York, 2015.

Goleman, Daniel, **Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, 24.basım, çev. Banu Seçkin Yüksel, Varlık yayınları, İstanbul, 2003.

Goleman, Daniel, **Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, 38.basım, çev. Banu Seçkin Yüksel, Varlık yayınları, İstanbul, 2016.

Goleman, Daniel, **İşbaşında Duygusal Zeka**, 9. Basım, çev. Handan Balkara, Varlık Yayınları, İstanbul, 2011.

Göksel, Aykut, **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2013.

Guay, Frederic, Vallernad, Robert J., Blanchard, Celine, **On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: the situational motivation scale(SIMS)**, Motivation and Emotion, vol.24, no.3, 2000, pp:175-213.

Hofstede, Geert, Neuijen, Bram, Ohayv, Denise D., Sanders, Geert, **Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases**, Cornell University, Administrative Science Quarterly, 35 (1990): 286-316.

İşcan, Ö.Faruk, Timuroğlu, M.Kürşat, **Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama**, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21, Ocak 2007, sayı 1, ss:119-135.

Jeff, Hawkins, Blakeslee, Sandra, **Zeka Üzerine**, çev:Zeynep Esin, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2007.

Johnson, Emily C., Meade, Adam W., **A multi-level investigation of overall job performance ratings**, 25th. Annual Meeting of the society for industrial and organizational psychology, Atlanta, 2010, April.

Kanfer, Ruth, **Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology**, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 1, Consulting Psychologist Press, Palo Alto CA, 1990, pp:75-170.

Kara, Derya, **Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 11 (1) 2010, ss:87-97.

Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 27.Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014.

Kaufman, Alan S., Lichtenberger, Elizabeth O., **Assessing Adolescent And Adult Intelligence**, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, 2006.

Kaya, Alim, **Psikolojik Danışma Ve Rehberlik**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2011.

Keser, Aşkın, **Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(11), 2006/1, ss:100-119.

Keser, Aşkın, Güler, Burcu K., **Çalışma Psikolojisi**, Umuttepe Yayın, Kocaeli, 2016.

Keskin, Halit, Akgün, Aliakber, Yılmaz, Süreyya, **Örgütlerde Duygusal Zeka Ve Duygusal Yetenekler**, Der Yayınları, İstanbul, 2013.

Kirkman, B.L., Rosen, B., **Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment**. Academy of Management Journal, 1999, vol.42, 58-74.

Kireççi, Yalçın, **Zihnin Fabrika Ayarları, Bilgelik Yolu**, Ekin Yayın, Bursa, 2014.

Kleinbeck, Uwe, Quast, Hans-Henning, Thierry, Henk, Hacker, Hartmut, **Work Motivation**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1990.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın, İstanbul, 2010.

Konrad, Stefan, Hendl, Claudia, **Duygularla Güçlenmek(EQ)**, çev. Meral Taştan, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Kotler, Philip, **Pazarlama Yönetimi**, 10.baskıdan çeviren: Nejat Muallimoğlu, Beta Yayın, İstanbul, 2000.

Lauster, Peter, **Zeka Ölçümü**, Gökçe Yayıncılık, İstanbul, 1984.

Law, Kenneth S., Wong, Chi-Sum, Song, Linda J., **The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies**, Journal of Applied Psychology, 2004, vol. 89, no.3, 483-496.

Law, Kenneth S., Wong, Chi-Sum, Huang, Guohua E., Li, Xiaoxuan, **The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China**, Asia Pacific Journal of Management 25.1 (2008): 51-69.

Lazear, David, **The Intelligent Curriculum. Using MI to Develop Your Student's Full Potential**, Zephyr Press, New York, 2000.

Lennick, Doug, Kiel, Fred, **Etik Zeka: İş Performansının Arttırılması ve Liderlik Başarısı**, çev: Şükrü Alpagut, Esra Nal, Hasan Nal, CSA Global Publishing, İstanbul, 2005.

Livvarçin, Ömer, Kurt, Dilek, **Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori**, Beta Yayın, İstanbul, 2012.

Locke, Edwin A., Latham, Gary P., **What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twentyfirst Century**, The Academy of Management Review, vol 29, no 3, (Jul., 2004) pp:388-403.

Lubinski, D., **Scientific And Social Significance Of Assessing Individual Differences:”Sinking Shafts At A Few Critical Points”**, Annual Review Of Psychology, 2000.

Luecke, Richard, **Performans Yönetimi**, çev:Aslı Özer, Harward Business School Press, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008.

Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, 7th edition, McGraw-Hill,Inc., 1995.

Mackintosh, N.J., **IQ And Human Intelligence**, Oxford University Press Inc, New York, 2011.

Mayer, John D., Caruso, David R., Salovey, Peter, **Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for An Intelligence**, 2000, Intelligence(27)4:267-298.

Mayer, John D., Salovey Peter, Caruso David R., ve Sitarenios, Gill, **Emotional Intelligence as a Standard Intelligence**, Emotion, 2001, vol.1(3), ss:232-242.

Mayer, John D., Salovey Peter, Caruso David R., ve Sitarenios, Gill, **Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT**, Emotion, 2003, vol.3(1), ss:97-105.

McBurney Donald H., Collings, Virginia B., **Introduction To Sensation/Perception**, 2. Edition, Prentice-Hall Inc. Englwood Cliffs, New Jersey, 1984.

Meehl, Paul E., **Needs(Murray,1938) and State-Variables(Skinner,1938)**, Psychological Reports, 1992, 70, pp:407-450.

Mercanlıoğlu, Çiğdem, **Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, cilt 4, sayı 1, 2012, ss:41-52.

Misra, Sasi, Kanungo, R.N., Rosentsal, Lutz von, Stuhler, E.A., **Motivation formulation of job and work involvement: a cross national study**. Human Relations, 1985, vol.38,6:501-518.

Morgan, C.T., **Psikolojiye Giriş Ders Kitabı**, çev: S. Karataş, Meteksan Ltd. Şti. Ankara, 1981.

Morris, Charles G., Maisto, Albert A., **Psychology - An Introduction**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005

Motowidlo, Stephan J., Van Scotter, James R., **Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance**, Journal of Applied Psychology, 1994, Vol. 79, no. 4, 475-480.

Mottaz, Clifford J., **The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of WorkSatisfaction**, The Sociological Quarterly, Vol. 26, No. 3, Special Feature: The Sociology of NuclearThreat (Autumn, 1985), pp. 365-385.

Namatova, Gülmira, Özdemir Ali, **Ürün pazarlamasında doğrudan pazarlama anlayışının gelişmesi potansiyelini etkileyen değişkenler: İzmir ilinde yaşayan tüketiciler üzerinde uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2007, 360-372.

Neto, F., Furnham, A., **Gender Differences in Self-Rated and Partner-Rated Multiple Intelligences A Portuguese Replication**, The Journal of Psychology, 140(6), yy, 2006.

Okakın, Neslihan, Şakar, Müjdat, **İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı**, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.

Oleron, Pierre, **Zeka**, çev: Ela Güngören, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992.

Onay, Meltem, **Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi**, Ege Akademik Bakış, Cilt11, sayı4, Ekim 2011, İzmir, ss:587-600.

Otacıoğlu, S.Gürşen, **Duygusal zeka (EI) üzerine farklı eleştiri ve değerlendirmeler**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 26, Yıl 2009(1), ss:333-344.

Örücü, Edip, Kanbur, Aysun, **Örgütsel-yönetişel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma:hizmet ve endüstri işletmesi örneği**, Yönetim ve Ekonomi,Yıl 2008, Cilt 15, Sayı 1, ss 85-97.

Özdemir Yaylacı, Gaye, **Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka Ve İletişim Yeteneği**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Özgen Hüseyin, Yalçın, Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi-Stratejik Bir Yaklaşım**, Akademisyen Kitabevi, Ankara, 2015.

Özgüven, Ethem, **Zeka Nedir?** M.E.B. Talim Ve Terbiye Dairesi Test Ve Araştırma Bürosu, Ankara, 1961.

Özgüven, İ. E., **Psikolojik Testler**, Yeni Doğu Matbaası, Ankara, 1994.

Özmutaf, Nezih M., **Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt 8, sayı 2, 2007, ss:41-60.

Özsoy, Onur, **İktisatçılar Ve İşletmeciler İçin İstatistik**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

Öztürk, Fatih, **Ankara Yapracık Sağlık Ocağı Bölgesi Köy Toplumu Çocuklarında Zeka Bölümü Çalışmaları**, Ankara, 1972.

Öztürk, Ümit, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Palmer, Benjamin, Walls, Melissa, Burgess, Zena, Stough, Con, **Emotional intelligence and effective leadership**, MCB University Press, Leadership and Organization Development Journal, 22/1 [2001] 5-10

Paşamehmetoğlu, Ayşın, Yeloğlu, Hakkı O., **Motivasyon**, Örgütsel Davranış içinde (Ed: Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz), İstanbul, 2013, ss:137-174.

Peterson, Steven A., **Political Behavior**, Sage Publications, London, 1990.

Punch, Keith F., **Sosyal Araştırmalara Giriş-Nicel ve Nitel Yaklaşımlar**, ev:Dursun Bayrak, H.Bader Arslan, Zeynep Akyüz, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011.

Ree, Malcolm J., Carretta, Thomas R., Steindl, James R., **Bilişsel Yetenek**, ev:Arzu Baykara, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı İçinde(Ed:N. Anderson, D. S. Öneş, H. K. Sinangil, C.Viswesvaran), 2009, ss:267-283.

Riggio,, Donald E., **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**, 6.basım, eviri editörü: Belkıs Özkara, Nobel Yayın, Ankara, 2014.

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., **Organizational Behavior**, 16.Edition, Pearson Education, Edinburg, 2015.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, 2009.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol, Tuncer, **İşletme**, 7. baskı, Bursa, 2009.

Salovey, Peter, Mayer, John D., **Emotional Intelligence**, Baywood Publishing Co., 1990.

Saracel, Nüket, Taşseven, Özlem, Ay, Necdet, **Örgütsel stresin iş motivasyonu üzerine etkisi: banka çalışanları üzerinde bir uygulama**, Social Sciences Research Journal, Volume 4, Issue 4, 12-34 (December 2015).

Saruhan, şadi Can, Yıldız, Müge Leyla, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.

Sattler, J.M., **Assessment of Children: Behavioral and Clinical Applications**, 4th ed., Las Mesa, CA:Jerome M. Sattler, Publisher,Inc., 2002.

Saygın, Oğuz, **Düşünce Becerisi**, Karma Kitapları, İstanbul.

Segal, Jeanne, **Duygusal Zekanızı Yükseltmek**, ev. Selin/Pelin Öztürk, Nokta Kitap, İstanbul, 2009.

Selçuk, Ziya, **Gelişim Ve Öğrenme-Eğitim Psikolojisi**, Nobel Yayın, Ankara, 1999.

Shepard, Richard, Fasco, Daniel, Osborne, Francis H., **Intrapersonal Intelligence: Affective Factors in Thinking**, vol.119,4, yy, 1999.

Shutte, Nicola S., Malouff, John M., Hall, Lena E., Haggerty, Donald J., Cooper, Joan T., Golden, Charles J., Dornheim, Liane, **Development and validation of a measure of emotional intelligence**, Personality and individual differences (25), 1998, pp: 167-177.

Sıgır, Ünsal, Gürbüz, Sait, **Örgütsel Davranış**, Beta Basım, İstanbul, 2013.

Sigler, T.H., Pearson, C.M., **Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment**. Journal of Quality Management, 2000, vol.5, 27-52.

Sjöberg, Lennart, Littorin, Patrick, **Emotional Intelligence, Personality and Sales Performance**, Center for Risk Research Stockholm School of Economics, 2003: 8.

Smith, Edward E., Kosslyn, Stephen M., **Bilişsel Psikoloji-Zihin Ve Beyin**, çev: Muzaffer Şahin, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014.

Steers, Richard M., Mowday, Richard T., Shapiro, Debra L., **The Future of Work Motivation Theory**, Academy of Management Review, 2004, vol.29, no.3, pp: 379-387.

Stein, Steven J., Book, Howard E., **Duygusal Zeka Ve Başarının Sırrı**, çev. Müjde Işık, Özgür Yayınları, İstanbul, 2003.

Sternberg, R.J., **Who Is Intelligent?**, Psychology Today, yy.,1982.

Sternberg, R.J., **Successful Intelligence: Finding A Balance, Opinion**, Trends in Cognitive Sciences, 3(11), yy, 1999.

Sternberg, R. J., **Patterns of Giftedness: A Triarchic Analysis**, Roeper Review, 22(4), yy., 2000.

Sternberg, R.J., Conway, B.E., Ketron, J.L.& Bernstein, M., **People's Conception of Intelligence**, Journal of Personal And Social Psychology, yy., 1981.

Sternberg, Robert J., Kaufman, James C., Grigorenko, Elena L., **Applied Intelligence**, Cambridge University Press, New York, 2008.

Şahin, Tahir Erdoğan, **Bilim, Bilimler Ve Bilgi Alanları**, Dikey Yayıncılık, Ankara, 2006.

Şemin, Refia, **Zekanın Değerlendirilmesi**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1946.

Şenol, Şanslı, **Araştırma ve Örneklem Yöntemleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2012.

Şimşek, M. Şerif, **Yönetim Ve Organizasyon**, 7. Baskı, Konya, 2002.

Şimşek, Nazmi, **Akıllı Zeka**, 2. Baskı, Akçağ Yayınları, Ankara, 2015.

Talu, Nilay, **Çoklu zeka kuramı ve eğitime yansımaları**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 15:164-172, 1999.

Tarhan, Nevzat, **Duyguların Psikolojisi**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2014.

Tatar, Arkun, Tok, Serdar, Saltukoğlu, Gaye, **Gözden geçirilmiş Shutte duygusal zeka ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi**, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni 2011;21(4)/325-338.

Tek, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, 8. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 1999.

Tekin, Vasfi N., Şenol, Leyla, **İşletme- Kavramlar, İlkeler, İşlevler**, 3. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2013.

Tillery, Maferima T., Fishbach, Ayelet, **How to Measure Motivation: A Guide for the Experimental Social Psychologist**, Social and Personality Psychology Compass 8/7 (2014):328-341.

Titrek, Osman, **IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007.

Tsui, Anne S., Egan, Terri D., O'Reilly, Charles A., **Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment**, yy., 1992.

Toker, Fethi, Kuzgun, Yıldız, Cebe, Necati, Uçkunkaya, Behram, **Zeka Kuramları**, M.E.B. Talim Ve Terbiye Dairesi Araştırma Ve Değerlendirme Bürosu Yayınları, Ankara, 1968.

Tunçer, Polat, **Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon**, Sayıştay Dergisi, sayı 88, Ocak-Mart 2013, ss:87-108.

Turunç, Ömer, Çelik, Mazlum, **Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi**, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, yıl 2010, cilt 17, sayı 2, ss:183-206.

Tutar, Hasan, **Davranış Bilimleri**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2015.

Tüzüner, Lale, **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme Ve Değerlendirme**, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.

Uyargil, Cavide, **Performans Yönetimi Sistemi**, 3. baskı, Beta Basım, İstanbul, 2013.

Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayın, İstanbul, 2010.

Vallerand, Robert J., Pelletier, Luc G., Blais, Marc R., Briere, Nathalie M., Senecal, Caroline, Vallieres, Evelyne F., **The academic motivation scale: a measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education**, Educational and Psychological Measurement 1992, 52, 1003-1017.

Varinli, İnci, Yaraş, Eyyup, Başalp, Ahmet, **Duygusal Zekanın Müşteri Odaklılık ve Satış Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, 9 (1) 2009: 113-130.

Visser, B.A., Ashton, M.C., Vernon, P.A., **Beyond g: Putting Multiple Intelligences Theory To The Test-Intelligence**, 34, yy, 2006.

Viswesvaran, Chockalingam, **Bireysel İş Performansı Değerlendirmesi: Geçen Yüzyılın Değerlendirilmesi ve Geleceğe Bir Bakış**, çev:Yonca Toker, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı İçinde (Ed:N. Anderson, D. S. Öneş, H. K. Sinangil, C.Viswesvaran), 2009, ss:137-156.

Wagner, R.K., Sternberg, R.J., **Tacit Knowledge and Intelligence In The everyday World – Practical Intelligence**, Cambridge University Press, New York, 1986.

Wegener, Bernd, **Social Attitudes And Psychophysical Measurement**, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 1982.

Weisinger, Hendrie, **İş Yaşamında Duygusal Zeka**, çev. Nurettin Süleymangil, MNS Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Wiley, Caroline, **What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys**, International Journal of Manpower, Vol.18, No. 3, 1997, pp:263-280.

Wiseman, Liz, McKeown, Greg, **Zeka Yönetimi**, çev:Umut Esra Kaplan, Kapital Medya, İstanbul, 2011.

Withey, Michael J., Cooper, William H., **Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect**, yy., 1989.

Wong, Chi-Sum, Law, Kenneth S., **The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study**, The Leadership Quarterly 13 (2002) 243-274.

Yavuz, Kudret E., **Çoklu Zeka**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2009.

Yazıcıoğlu, İrfan, **Örgütlerde iş tatmini ve iş performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması**, Bilig, Güz 2010, sayı 55, ss:243-264.

Yılmaz, Hüseyin, Karahan, Atila, **Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi:Uşak'ta bir araştırma**, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, yıl 2010, cilt 17, sayı 2, ss:145-158.

Yüksel, Öznür, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Remzi Kitabevi, Ankara, 2003.

İnternet Kaynakları

<http://www.ajml.com.au/downloads/resource-centre/references/marketing/>

[Direct%20Marketing%20-%20Introduction.pdf](#)

<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/9HTOZ98QR9JKRH L.pdf>

<http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.html>

https://issuu.com/mustafasen/docs/spss_normallik_sinamasi

<http://www.istatistikmerkezi.com>

https://www.google.com.tr/search?biw=1280&bih=705&q=normallik+testi+1%2C96&oq=normallik+testi+1%2C96&gs_l=psy-ab.3...27913.44907.0.45186.72.30.0.0.0.527.4169.0j3j4j2j2j2.13.0....0...1.1.64.psy-ab..60.11.3746...0j0i67k1j0i131k1.5SncKR9DONQ

http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiBvcn8tc_VAhXOI1AKHRbaAKwQFggwMAI&url=http%3A%2F%2Fders.es%2Fkmo_barlett_testi.docx&usg=AFQjCNH_ej1PB56WkT vzloHoWWWh6M66UIA

http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwiBvcn8tc_VAhXOI1AKHRbaAKwQFgg1MAM&url=http%3A%2F%2Fcontent.lms.sabis.sakarya.edu.tr%2FUploads%2F68595%2F34748%2Fb%25C3%25B6l%25C3%25BCm_7_hipotez_testleri.docx&usg=AFQjCNHZpJtSPfAqw37SdsrdRR-9ILkT8g

<http://www.researchhistory.org/2012/06/16/maslows-hierarchy-of-needs/>

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

<http://volkaniset.blogspot.com.tr/p/spssone-way-anovatek-yonlu-varyans.html>

EKLER - ANKET VE ÖLÇEKLER

Bu anket formu Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülen bir bilimsel araştırma için düzenlenmiştir. Veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır ve hiçbir kurum veya kuruluşa verilmeyecektir. **İsim yazılması zorunlu değildir.** Katılımınız için teşekkürler...

1. Cinsiyet: Erkek ☐	Kadın ☐		
2. Yaş:			
3. Medeni Durum: Evli ☐	Bekar ☐		
4.Öğrenim: Lise ☐	Önlisans ☐	Üniversite ☐	Lisansüstü ☐
5. İşyerindeki kıdem: 1 yıldan az ☐	1-2 yıl ☐	3 yıl ve fazlası ☐	
6. Kadro(çalıştığınız birim ve kadronuzu belirtiniz):			

Aşağıda size sunulan ifadelerin doğru ya da yanlış cevapları bulunmamaktadır. Lütfen düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Bu sayfa bittikten sonra arka sayfaya devam ediniz.

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
Genellikle duygularımın nedenini bilirim					
Duygularımı iyi anlarım					
Ne hissettiğimi gerçekten anlarım					
Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim					
Arkadaşlarımın duygularını, onların davranışlarına bakarak her zaman anlarım					
Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim					
Başkalarının duyguları ve hislerine karşı hassasım					
Çevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim					
Her zaman kendime hedefler belirlerim ve bunlara ulaşmak için yapabileceğimin en iyisini yaparım					
Her zaman kendi kendime kabiliyetli birisi olduğumu söylerim					
Kendini motive edebilen biriyim					
Yapabileceğimin en iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim					
Öfkemi kontrol edebilirim ve zorluklarla akıllıca baş edebilirim					
Kendi hislerimi kontrol etmede çok yetenekliyim					
Çok kızdığımda her zaman çabucak sakinleşirim					
Kendi duygularımı kontrol etmede iyiyim					

Lütfen Arka Sayfayı Çeviriniz.

PERFORMANS ALGISİ ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Hiç Değil	Yetersiz	Kısmen	Yeterince	Çok Fazla
Yaptığım işte başarılıyım.					
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.					
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.					
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.					
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
İşimde terfi imkanım vardır.					
Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

KISA ÖZGEÇMİŞ

ERHAN USLU, Hacettepe Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda İngilizce öğrenimi görmüş, Kırıkkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans ve doktorasını tamamlamıştır. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi (yeni adı Bülent Ecevit Üniversitesi) ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde 2010-2017 yılları arasında öğretim görevlisi olarak bulunmuştur.

