



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU POLİTİKASI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**"KAMU PERSONELİNİN DUYGUSAL ZEKA SEVİYELERİNİN
ÇALIŞAN PERFORMANSI VE GÖREV MOTİVASYONU
DÜZEYLERİNE ETKİSİ: NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ
ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA"**

Yüksek Lisans Tezi

Hatice TOPAÇLI

Danışman

Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN

Nevşehir

Ocak 2022

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan:

Hatice TOPAÇLI

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

"Kamu Personelinin Duygusal Zeka Seviyelerinin Çalışan Performansı ve Görev Motivasyonu Düzeylerine Etkisi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde Bir Araştırma" adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Hatice TOPAÇLI

Danışman
Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN



Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı
Doç. Dr. Mustafa ARSLAN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN danışmanlığında Hatice TOPAÇLI tarafından hazırlanan "**Kamu Personelinin Duygusal Zeka Seviyelerinin Çalışan Performansı ve Görev Motivasyonu Düzeylerine Etkisi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde Bir Araştırma**" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

..... / / 2022

JÜRİ

İMZA

Danışman : Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN

.....

Üye : Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

.....

Üye : Doç. Dr. Vedat YILMAZ

.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun /..... / tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.../.../2022

Doç. Dr. Lokman TANRIKULU
Enstitü Müdürü

TEŐEKKÖR

Yüksek lisans eğitimin süresince değerli bilgilerinden ve tecrübelerinden yararlandığım danışman hocam Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN'a, öğrencisi olduğum Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı öğretim üyelerine ve Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına, bu süreçte desteğini benden esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

Hatice TOPAÇLI

Nevşehir, Ocak 2022

"KAMU PERSONELİNİN DUYGUSAL ZEKA SEVİYELERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE GÖREV MOTİVASYONU DÜZEYLERİNE ETKİSİ: NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA"

Hatice TOPAÇLI

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Ocak 2022

Danışman: Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN

ÖZET

Duygusal zeka günümüzde popülerlik kazanması ile birlikte, akademik çevrede araştırma konusu olmuştur. Duygusal zeka, kendini harekete geçirebilme, olumlu ve olumsuz duyguları yönetebilme ve düzenleyebilme, çevresine uyum sağlayabilme, kendini başkasının yerine koyabilme (empati), engelleri aşmada sebat etme gibi tanımıyla insanın hayatını yönlendirmesine yardımcı olmaktadır. Duygusal zekanın, insanın iş hayatında ve özel hayatında vereceği kararlarda, tutum ve davranışlarında sergilediği performansa ve motivasyona etkisi olmaktadır.

"Kamu Personelinin Duygusal Zeka Seviyelerinin Çalışan Performansı ve Görev Motivasyonu Düzeylerine Etkisi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde Bir Araştırma"

Bu çalışmamızın amacı, kamu personelinin duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonu düzeylerine etkisini analiz etmektir. Bu çalışma kapsamında üç çeşit değişken bulunmaktadır. Bağımsız değişken duygusal zeka, bağımlı değişkinlerimiz performans ve motivasyondur. Bu doğrultuda önemli bir kamu alanı olan Nevşehir ilindeki Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personeller örneklem olarak seçilmiştir (n=571). Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Duygusal zeka ölçeği olarak Petrides ve Furnham (2001) tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Ölçeği-Kısa Formu (DZÖ-KF), Kuvaas (2006) ile Batmaz ve Gürer (2016) motivasyon ölçeği, Goodman ve Svyantek (1999: 261) tarafından geliştirilmiş olan performans ölçeği kullanılmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21,0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların duygusal zeka seviyesi ile ilgili soruların cevaplarının analizi için ki-kare testi uygulanmıştır. Ankete katılan katılımcıların duygusal zeka seviyelerinin istatistiksel olarak, anlamlı, olumlu olduğu söylenebilir. Araştırma hipotezlerini oluşturan duygusal zekanın, performansa ve motivasyona etkisini ortaya koymak için regresyon analizi ve ki-kare testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda duygusal zekanın, çalışan performansı ve görev motivasyonuna pozitif yönlü, anlamlı katkısı olduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler kullanılarak, kamu kurumlarında çalışanların verimliliğini ve etkinliğini artırmak için performans değerlendirmesi ve motivasyon eğitimleri verilebileceği gibi yapısal öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Performans, Görev Motivasyonu.

**“The Effect of the Level of Emotional Intelligence on Civil Servants’
Performance and Task Motivation” A Study In Nevşehir Hacı Bektaş Veli
University
Hatice TOPAÇLI**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Department of Public Policy and Management, M.A., January 2022
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Serdar Vural UYGUN**

ABSTRACT

With its popularity today, emotional intelligence has been the subject of a great deal of academic research. Emotional intelligence helps people to direct their life and is the ability to mobilize oneself, managing and regulating both positive and negative emotions, adapting to an environment, empathy, and perseverance in overcoming obstacles. Emotional intelligence has an impact on the performance and motivation of a person in their decisions, attitudes and behaviours in both business and private life.

The aim of this study is to examine the effect of employees’ level of emotional intelligence on their performance and task motivation. There are three types of variable within the scope of this study. The independent variable is emotional intelligence, our dependent variables are performance and motivation. To this end, academic and administrative staff working at Nevşehir Hacı Bektaş Veli University in Nevşehir province, were selected as a sample (n=571). A questionnaire was used as a data collection tool for the research. The Emotional Intelligence Scale-Short Form (DCI-SF) developed by Petrides and Furnham (2001) was used, as well as the Kuvaas (2006)-Batmaz and Gürer (2016) motivation scale. The performance scale developed by Goodman and Svyantek (1999; 261) was used.

The data obtained from the questionnaires were evaluated using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21.0. The chi-square test was applied to analyse the answers to the questions about the emotional intelligence level of the participants. It

was found that the emotional intelligence levels of the participants are statistically significant and positive. Regression analysis and a chi-square test were applied to reveal the effect of emotional intelligence on performance and motivation, which constitutes the research hypotheses. As a result of the analysis, it is seen that emotional intelligence has a positive and significant contribution on performance and motivation.

By using the data obtained as a result of the research, structural suggestions such as performance evaluation and motivation trainings can be given in order to increase the efficiency and effectiveness of the employees in public institutions.

Key Words: Emotional Intelligence, Performance, Task Motivation.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
KISALTMALAR	xvii
TABLolar LİSTESİ.....	xviii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xx
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKA

1.1. Duygu Kavramı.....	4
1.2. Duygunun Önemi ve İşlevi	7
1.3. Temel Duygu Türleri	10
1.4. Duygusal Zihnin Özellikleri.....	13
1.5. Duygu Teorileri.....	15
1.5.1. James-Lange Kuramı	15
1.5.2. Cannon-Bard Kuramı	16
1.5.3. Bilişsel Kuram.....	17
1.6. Zeka Kavramı.....	18
1.7. Zeka Kuramları	22
1.7.1. Tek Etmen Kuramı.....	23
1.7.2. Çift Etmen Kuramı.....	23
1.7.3. Çok Etmen Kuramı	23

1.7.3.1. Thorndike'in Çok Etmen Kuramı	24
1.7.3.2. Thurstone'un Çok Etmen Kuramı	25
1.7.3.3. Guilford Zeka Kuramı	25
1.7.3.4. Cattel'in İkili Zeka Kuramı	26
1.7.3.5. Gardner'in Çoklu Zeka Kuramı	26
1.7.3.6. Sternberg Kuramı:	27
1.8. Duygusal Zeka Kavramı	28
1.9. Bilişsel Zeka ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki	34
1.10. Duygusal Zeka'nın Tarihsel Süreci	38
1.11. Duygusal Zeka Modelleri	42
1.11.1. Salovey Mayer Modeli: Yetenek Modeli	43
1.11.2. Goleman Modeli: Yetenek Modeli	44
1.11.3. Golemanın Karma Modeli	46
1.11.4. Reuven Bar-On Modeli	47
1.11.5. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli	50
1.12. Duygusal Zekanın İş Sahasındaki Önemi	52

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS

2.1. İş Performansı	57
2.2. İş Performans Tanımı	57
2.2.1. Ekonomik Unsurlar	59
2.2.2. Fiziki Unsur	60
2.2.3. Psiko-Sosyal Unsurlar	60
2.3. Performans Değerlendirme Süreci	61
2.3.1. Performans Değerlendirme Ölçütünün Belirlenmesi	61
2.3.1.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Değerlendirme	62
2.3.1.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme	62
2.3.1.3. Sonuca Dayalı Değerlendirme	62

2.3.2. Performans Değerlendirme Öznesinin Belirlenmesi.....	63
2.3.2.1. Üst/Amir Tarafından Değerlendirme	63
2.3.2.2. Astarlar Tarafından Değerlendirme	64
2.3.2.3. Aynı Düzeydeki Çalışanlar Tarafından Değerlendirme.....	64
2.3.2.4. Çalışanın Kendisini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme)	64
2.3.2.5. Hizmet/Ürün Alanlar Tarafından Değerlendirme	65
2.3.2.6. Bağımsız Bir Denetleyici Tarafından Değerlendirme.....	65
2.3.4. Performans Değerleme Yöntemleri.....	65
2.3.4.1. Bireysel Değerlendirme Yöntemleri	66
2.3.4.1.1. Kompozisyon Yöntemi	66
2.3.4.1.2. Grafiksels Derecelendirme Yöntemi	67
2.3.4.1.3. Zorunlu Tercih Yöntemi	67
2.3.4.1.4. Kritik Olay Yöntemi	67
2.3.4.2. Bütüncül Değerlendirme Yöntemleri.....	68
2.3.4.2.1. Amaç Esaslı Değerlendirme.....	68
2.3.4.2.2. Davranış Temelli Değerlendirme.....	68
2.3.4.2.3. 360 Derece Geri Bildirimli Değerlendirme.....	69
2.3.4.3. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler	69
2.3.4.3.1. Sıralama Yöntemi	69
2.3.4.3.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	69
2.3.4.3.3. Puan Tahsis Yöntemi	70
2.3.5. Performans Değerleme Hataları.....	70
2.3.5.1 Performans Sisteminin Yazılımı ve Uygulamasından Kaynaklı Hatalar	70
2.3.5.2. Değerlendirici Kaynaklı Hatalar	70
2.3.5.2.1. Halo Etkisi.....	71
2.3.5.2.2. Kişisel Ön Yargı.....	71
2.3.5.2.3. Kontrast Etkisi.....	71
2.3.5.2.4. Aşırı Sertlik Hatası.....	72
2.3.5.2.5. Aşırı Hoşgörü Hatası.....	72
2.3.5.2.6. Pozisyondan Etkilenme.....	72
2.3.5.2.7. Son İzlenim Hatası	72
2.3.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı.....	73

2.3.6.1. Eğitim.....	73
2.3.6.2. Kariyer.....	73
2.3.6.3. Ücret.....	74
2.4. Görev ve Bağlamsal Performans.....	74
2.5. İş Performansı ve Duygusal Zeka İlişkisi	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

3.1. Motivasyon Kavramı.....	79
3.2. Motivasyon Türleri	84
3.2.1. İç Motivler.....	85
3.2.2. Fizyolojik Motivler	85
3.2.3. Sosyal Motivler	85
3.2.4. Psikolojik Motivler	86
3.3. Motivasyon Araçları	87
3.3.1. Ekonomik Araçlar	87
3.3.1.1. Ücret Artışı.....	88
3.3.1.2. Primli Ücret Uygulaması.....	88
3.3.1.3. İşletme Karına Katılma	89
3.3.1.4. Ekonomik Ödüller	89
3.3.1.5. Ekonomik Güvenlik	90
3.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar	90
3.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık ve Sorumluluk.....	91
3.3.2.2. Sosyal Katılım.....	91
3.3.2.3. Statü Kazanma	92
3.3.2.4. Çevreye Uyum	92
3.3.2.5. Öneri Sistemleri	92
3.3.2.6. Psikolojik Güvence	93
3.3.2.7. Sosyal Aktiviteler.....	93
3.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	94

3.3.3.1. İşin Özellikleri.....	94
3.3.3.2. Amaç Birliği ve Hedeflerle Yönetim	94
3.3.3.3. Yetki ve Sorumluluk Devri	95
3.3.3.4. Eğitim ve Yükselme.....	95
3.3.3.5. Yönetime Katılım.....	95
3.3.3.6. İletişim ve Geribildirim.....	96
3.3.3.7. Takım Çalışması.....	96
3.3.3.8. Yönetimin Yönetilenlere Bakışı ve Yaklaşımı	96
3.4. Motivasyon Kuramlarının Tarihsel Süreci.....	97
3.5. Motivasyon Konusunda İçerik Kuramları.....	98
3.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	99
3.5.2. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı.....	101
3.5.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	103
3.5.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	105
3.6. Motivasyonda Süreç Kuramları	107
3.6.1. Davranış Şartlandırma Kuramı	107
3.6.2. Vroom'un Beklenti Kuramı	110
3.6.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	112
3.6.4. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı	113
3.7. Çalışan Açısından Motivasyonun Önemi ve Motivasyon Eksikliğinin Sonuçları	115
3.8. Duygusal Zeka ve Motivasyon İlişkisi.....	119

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU PERSONELİNİN DUYGUSAL ZEKA SEVİYELERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE GÖREV MOTİVASYONU DÜZEYLERİNE ETKİSİ: NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	121
4.2. Araştırmanın Varsayımları.....	123
4.3. Araştırmanın Örneklemi ve Sınırlılıkları	123

4.4. Araştırmanın Yöntemi ve İçeriği	124
4.4.1. Veri Toplama Araçları	124
4.4.2. Sosyo-Demografik Özellik	124
4.4.3. Duygusal Zeka Ölçeği-Kısa Anket Formu (DZÖ-KF)	124
4.4.4. Motivasyon Ölçeği	125
4.4.5. Performans Ölçeği.....	125
4.4.6. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması.....	125
4.4.7. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	125
4.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	126
4.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	128
4.6.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	128
4.6.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	129
4.7. Araştırma Bulgularının Analizi.....	130
4.7.1. “Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim” sorusunun analizi ..	130
4.7.2. “Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle kolaydır” sorusunun analizi,.....	131
4.7.3. “Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanmam” sorusunun analizi	131
4.7.4. “Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır” sorusunun analizi	132
4.7.5. “Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanmam” sorusunun analizi	133
4.7.6. “Genelde stresle baş edebilirim” sorusunun analizi.....	133
4.7.7. “Diğer İnsanların Duygularını Bir Şekilde Etkileyebilme Yeteneğim Vardır” sorusunun analizi	134
4.7.8. “Kişisel Donanımlarımın, Güçlü Yönlerimin Tam Olduğuna İnanıyorum” sorusunun analizi.....	135
4.8. Araştırma Hipotezlerinin Analizi.....	136
4.8.1. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyelerinin Görev Motivasyonuna Etkisine Yönelik Bulgular ve Hipotezin Sınanması.....	136
4.8.2. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyesinin Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Bulgular ve Hipotezin Sınanması.....	137

4.8.3. Çalışanın Görev Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Hipotezin Sınanması.....	139
SONUÇ	141
KAYNAKÇA.....	148
EKLER.....	178
ÖZ GEÇMİŞ	181



KISALTMALAR

EQ: Emotional Quality

DZ: Duygusal Zeka

DZÖ: Duygusal Zeka Ölçeği



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Duygu ve Zeka Eşleştirmesi	37
Tablo 1.2. Duygusal Zekanın Tarihsel Süreçleri.....	41
Tablo 1.3. J.Mayer ve P. Salovey Modeli (Yetenek Modeli).....	43
Tablo 1.4. Goleman'ın Duygusal Yeterlilik Modeli	45
Tablo 1.5. Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları.....	46
Tablo 1.6. Bar-On'un (1997) Karma Duygusal Zeka Modeli	49
Tablo 1.7. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli ve EQ Haritası	51
Tablo 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütsel İhtiyaçlara Uyarlanması	100
Tablo 3.2. Maslow İhtiyaç Hiyerarşisinde 50 Yıl İçinde Yaşanan Değişim	101
Tablo 3.3. Alderfer ve Maslow Modellerinin Karşılaştırması	102
Tablo 4.1. Çalışmanın Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	128
Tablo 4.3. Genel Anlamda, Yüksek Motivasyonlu Birisiyim.....	130
Tablo 4.4. Olayların Akışına Göre Hayatımı Düzenlemek Benim İçin Genellikle Kolaydır	131
Tablo 4.5. Motivasyonumu Devam Ettirmekte Zorlanmam	131
Tablo 4.6. Genellikle, Yeni Çevreye Uyum Sağlama Yeteneğim Vardır	132
Tablo 4.7. Duygularımı Düzenlemekte Genellikle Zorlanmam.....	133
Tablo 4.8. Genelde Stresle Baş Edebilirim	134
Tablo 4.9. Diğer İnsanların Duygularını Bir Şekilde Etkileyebilme Yeteneğim Vardır	134
Tablo 4.10. Kişisel Donanımlarımın, Güçlü Yönlerimin Tam Olduğuna İnanıyorum	135
Tablo 4.11. Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyesine Dair Görüşe İlişkin Ki-Kare Testi Tablosu.....	136
Tablo 4.12. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyesi İle Görev Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi	137
Tablo 4.13. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyesi İle Görev Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Tablosu	137
Tablo 4.14. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyesi İle Çalışan Performansına Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	138

Tablo 4.15. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyesi İle Performansı Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Tablosu.....	138
Tablo 4.16. Çalışanın Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu	139
Tablo 4.17. Çalışanın Motivasyonu ile Performansı Arasındaki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	140
Tablo 4.18. Çalışanın Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki-Kare Tablosu	140



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yerkes-Dodson Yasası Grafiği: (Hayes, 2011: 77).....	10
Şekil 1.2. Plutchik Duygu Haritası (Caruso ve Salovey, 2007, s.54)	11
Şekil 1.3. James-Lange Kuramı (Morris, 2002: 434)	16
Şekil 1.4. Cannon-Bard Kuramı (Morris, 2002: 434).....	17
Şekil 1.5. Bilişsel Kuramı (Morris, 2002: 434)	18
Şekil 3.1. GÜdüleme Süreci (Can, 2002:187)	83
Şekil 3.2. ERG Teorisi, İhtiyaçlar hiyerarşisi ve Çift Faktör Kuramının Karşılaştırılması	105
Şekil 3.3. Klasik Şartlandırma	108
Şekil 3.4. Sonuçsal Şartlandırma	108

GİRİŞ

21. yüzyılla birlikte dünya hızla yeni bir çağa girmiş olup, insanlığın geldiği nokta kendini bile aşacak noktadadır. İnsan, bilişsel zekasının farkına vardıkça yeni teknolojik gelişmelere gebe olmuş, bu zekasını, misyonuna ulaşmak, ihtiyaçlarını ve çevresini şekillendirmekte kullanmıştır. Lokomotif görevini yüklenen teknoloji, küreselleşmeye ve eşgüdüm olarak kültürel yozlaşmaya sebep olmaktadır.

İnsanlık bir yandan akıl almaz teknik ilerlemelere tanık olurken, bir yandan da toplum yapıları dağılmakta, biyolojik alt yapısının zorlanmasına sebep olmakta, teknolojinin içinde duygusal açıdan yalnızlaşarak hayattan keyif alamaz hale gelmektedir.

İnsanlığın yeniden toparlanması ve dengelenmesini sağlayacak, dünyayı anlayan, algılayan ve sorunlar karşısında çözüm üreten bireylerin yetiştirilmesi öncelikli gündem olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanın kendini yeniden tanımlaması için, bilişsel olmayan duygusal zeka önemli bir unsurdur.

Zekanın egemenliğinin sorgulanmaya başlandığı modern çağda; eğitimciler, felsefeciler ve psikologlar harekete geçirerek yüzyıllardır araştırılması yapılan insanı tanımaya yönelik duygu, zeka ve duygusal zeka kavramları tekrar gündeme gelmeye başlamıştır. Bu gündemin giderek artacağına işaret eden James (1997), hızlı çağda, bilimi ve gerçekleri bulma konusunda teknolojiden çok, karmaşık bir yapıya sahip ve sürekli değişim gösteren insanı tanımaya yönelik gelişmelerin yer alacağını ifade etmektedir. Duygusal zeka kavramına yöneltilen ilginin kaynağı, Daniel Goleman'ın (1995) yayınladığı "Duygusal Zeka" adlı kitabın etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu kitapta, duygusal zekanın aile yaşantısından, mesleki başarıya, sosyal ilişkilerden, sağlık durumuna kadar birçok alanda bilişsel zekadan daha etkili sonuçlar kazandırdığı belirtilmektedir (Doğan ve Şahin, 2007: 232).

Duygusal zeka, kişinin sahip olduğu zeka potansiyelini nasıl kullanabileceğini gösteren, duyguyu anlama, tanıma ve kendisine yön vermesini sağlayacak etkin kullanma yeteneğidir (Arslan, Efe ve Aydın, 2013: 169-170). Birey, duygusal zeka

ile duygularını daha iyi anlamlandırıp, onlara yön verebilmektedir. Duygu kullanımı, bireyin ve işletmenin performansını olumlu etkileyen güçlü bir etkidir (Doğan ve Şahin, 2007: 225-228). Bu potansiyelini etkin kullanan çalışanlar, kurumlarında daha yaratıcı, çözüm geliştirici ve başarı odaklıdırlar. Gelişmelere uzlaşmacı tavırlar ile yaklaşarak, duygu durumunu kontrol altına alıp olumlu bir çalışma ortamı sağlamaktadırlar.

Salovey ve Mayer (1990:189) duygusal zekayı, “kişinin kendisinin ve yanındakinin duygularını anlama, bunları çözümlenebilme ve bu süreç sonrasında ulaştığı bilgiyi, düşünce ve faaliyetlerinde kullanabilme yeteneğini, sosyal zekanın alt formu” olarak betimlemektedir. Bu betimlemeye göre, duygu ve zekanın ayrı ayrı değerlendirilemeyeceğine dikkat çekmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 4).

Son zamanlarda duygu kavramı üzerine yoğunlaşmanın sebebi; başarının temelinin, insan faktöründe ve insanın özünü oluşturan duygulara dayandığının anlaşılmasından kaynaklanmaktadır (Eröz, 2011: 2). Bu kapsamda, duygusal zeka kavramını tam olarak kavrayabilmek için öncelikle duygu ve zeka kavramlarını ayrı ayrı ele almak gerekecektir.

Dört ana bölümden meydana gelen çalışmamızın ilk bölümünde, duygu ve zeka kavramını, duygu ve zeka kuramlarını ve duygusal zeka ve bilişsel zeka arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı tanımlanmakta, daha sonra duygusal zeka kavramının tanımı, tarihsel olarak nasıl bir gelişim süreci geçirdiği tablo üzerinde gösterilmektedir. Ayrıca, duygusal zeka modellerinin genel olarak incelenmesi yer almaktadır. İkinci bölümde, performans konusuna odaklanılmış ve duygusal zekanın, çalışanın performansına etkisi araştırılmıştır. Üçüncü bölümde, motivasyon kavramı, türleri ve motivasyon araçları, motivasyon kuramları ve çalışan için motivasyonun önemi ve motivasyon eksikliğinin sonuçları ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır. Kurumun etkinliği ve verimliliği, ancak yaratıcılığın işe yansımalarıyla ortaya çıkabilecek motivasyona bağlıdır bakış açısıyla, duygusal zekanın motivasyona etkisi araştırılmıştır.

Dördüncü bölümde ise, kamu çalışanlarının duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonu düzeylerine etkisinin belirlenmesi ile kamu

kurum yöneticilerine motivasyonu artırmaya ve performansı yükseltmeye yardımcı olacak öneriler sunulmuştur. Bu amaçla, Nevşehir ilindeki Nevşehir Hacı Bektaş Veli niversitesinde görev yapan çalışanlara yönelik, duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapılmış, akademik ve idari çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir. Nevşehir Hacı Bektaş Veli niversitesinde toplam 29 akademik, 15 idari birim bulunmaktadır. Nevşehir Hacı Bektaş Veli niversitesinde 2020 yılı içerisinde çalışan; 703 akademik personel, 270 idari personel olmak üzere toplam 973 personel bulunmaktadır. Bu kişilerle, birebir görüşme yöntemi ile iletişim kurulmuş ve tamamına araştırma anketi ulaştırılmış/teslim edilmiştir. Bu anketlerden 571 tanesi kurum personeli tarafından doldurularak geri teslim alınmıştır. Bu bölümde, anket verilerine oluşturulan model ve hipotezler, analizler ve sonuç yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

1.1. DUYGU KAVRAMI

İnsanın iç dünyasının bir görüngüsü olan duygular, yaratılıştan sahip olduğumuz ve öğrenme yoluyla gelişip değişebilen bir olgu olarak hayat boyunca insana eşlik eden karmaşık yapılardır. İnsanın iç dünyasını yansıtan duygular ile düşüncelerini yansıtan bileşenler, duygunun temelini oluşturarak dış dünya ile etkileşim sağlamaktadır. İnsan bilinç içinde yaşadığı dünyayı tanımaya çalışır, sonra da bu bilgiyi düşünce ve duyguda yoğunlaştırır. Bu içgörü sayesinde psikolojik, fizyolojik durumumuz, deneyimlerimiz, kültürümüz, sosyal konum gibi etkenlerin hangi düşünceleri ürettiği kişiden kişiye farklılık oluşturduğundan, insan duygularını anlamının kolay bir çözümü olmadığı karmaşık bir yapısı olduğu görülmektedir. Psikoloji, felsefe, sosyoloji, tarih, biyoloji, psikiyatri gibi çeşitli bilim dalları tarafından araştırmacıların ilgi odağı olan duygu konusu çok sayıda bilimsel araştırmalara yol açmıştır ve bu ilgi sonucu 1985 yılında Harvard Üniversitesi içinde uluslararası duyguları araştırma merkezi oluşturulmuştur (Şahovskiy, 2010: 16; Akt. Hacızade, 2012: 3).

Kişiyi diğer insanlardan farklı tutan duyguları kavramsal olarak tanımını yapmak oldukça güç olmasına rağmen bilimsel açıdan tanımlamak mümkün olabilmektedir.

Duygu genel anlamda kişinin öznel yaşantısı, kişinin karşılaştığı olaylarla ilişkili olarak kişinin faaliyeti, soyut ve somut olarak tanımlanabilir dönemleri olan bir süreci ifade etmektedir. Duygu kişiyi harekete hazırlar, planlarını ve önceliklerini tespit etmesine olanak verir (Çeçen, 2002: 165). Yaşamın evrelerinde üzüntü, kızgınlık, korku, öfke, kin, nefret, neşe, sevgi ve daha birçok farklı duygular davranışları şekillendirebilmektedir. Bilişsel kuramcılar, kişiyi davranışa yönlendiren

bu duyguların oluşmasını ve kişiye göre farklılığın olmasını bilişsel süreçlere bağlamışlardır (Bozoğlan ve ankaya, 2012: 16).

İnsanın duyguları sayesinde hayatı anlamlaşır, karar verme ve performans sergilemesinde duyguları aktif rol oynar. Bu kadar önemli bir yere sahip olan duygu kavramının karmaşık yapısı ve psikolojik boyutunun olması sebebiyle yazarların tanımları da farklı olmuştur. Duygu, duyduğumuz, duyumsadığımız her şeydir; tutkularımızın, heyecanlarımızın, aşk ve sevgi gibi genel durumlarımızın ve içgüdüsel hallerimizin genel adıdır (Cevizci, 1999: 268).

İçimizdeki her duygu, geçmişin izleri ve içgüdülerin, eğitim ve dış etkilerin, öğrendiklerimiz ve deneyim ettiklerimizin, güdülerimizin ve zihni yapının karmaşık bir etkileşiminden kaynaklanır (Sartorius, 1999: 50).

Duygu, bir kişinin içinde bulunduğu duruma ait olumlu veya olumsuzluk durumlarını yansıtan davranıştır, kişinin yaşadığı his ve ruh halidir (Santrock, 2012: 179). Ayrıca “Öznel bir his durumu” olarak ta ifade edilen duygular (Seçer, 2004: 815) hissedilme derecesine göre şekillenir ve birey tarafından farkına varılarak bireyin davranışını belirler (Hoschschild, 1983). Duygu; hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir harekettir (Barutçugil, 2002: 73).

Duygu Türk Dil Kurumu’na (TDK) göre, “Zihnin algılaması, his, belirli objelerin ve olayların bireylerin iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Duygunun tanımı Türkçe’de “Toplum içerisinde bireyin hafızasında, çevresine karşı geliştirdiği anlam olarak” ifade edilir (Dilci, 2015: 15).

Latince de duygu anlamına gelen “motus anima” “bizi harekete geçiren ruh” olarak tanımlanmaktadır (Geçgel, 2011: 3). Bu anlam duygu teriminin önemini ve derinliğini vurgulamaktadır.

Salovey ve Mayer'e göre duygu, insanın günlük yaşantısı içinde edindikleri çeşitli durumların büyük bir bölümünün heyecan izlerini taşır. Bunların farkında olmak, anlamak ve fizyolojik tepki gibi psikolojik alt sistemi koordine ederek insanın ruh halinde gerçekleşen durumlar olarak ifade etmişlerdir. Yaşamın gerçeklerinden biri de gün içerisinde kendimizi değişik ruh hallerinde bulmamızdır. Aldığımız bir e-maille sevinirken, diğer taraftan iş yerindeki bir konuşma moralimizi bozabilir, edindiğimiz bu duygular iş hayatımızı ve iş davranışlarımızı etkileyebilmektedir (Greenberg, 2011: 151).

Hepimizin ortak biyolojik yapıları olmasına karşılık, her birey olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarında farklılık göstererek tepkileri birbirine benzemez. Kimilerinin sevindiği bir olay başka birinin öfkesine sebep olur. Duyu organlarının farklı işlevleri olduğu gibi duygularda da çeşitli yansımalar yaşarız. İnsanların gerek ruhsal açıdan gerekse davranışlarında olumlu ve olumsuz duygular farklı etkiler yaratabilmektedir (George ve Brief, 1992: 310-329).

Sözgelimi hepimiz utanma, neşe, pişmanlık, öfke, kaygı ve gururu yaşamışızdır. Bunların hepsi farklı duygular gibi gözükse de, kişilik özellikleri gibi birçoğu birbiriyle birkaç ana boyut üzerinden ilişkilidir. Bu alanda araştırma yapan araştırmacılar, bazı duyguların birbiriyle yakın etkileşimi olduğunu bulmuşlardır. Mutlu insanlar aynı zamanda hevesli ve neşeliyken, rahatsız insanlar aynı zamanda mutsuz olmaya yakındırlar. Bu araştırmanın sonucuna göre, psikologlar olumlu ve olumsuz duygu durumunda yaşanan kişisel farklılıkların önemli bazı davranışları bilmeye yardımcı olduğunu düşünmektedirler (Burger, 2006: 319-320).

Stephen Davis duyguyu, bireyin davranışsal tepkilerine sebep olan iç ve dış uyaranların, bilinçli hislerin olumlu veya olumsuzluğu olarak tanımlayarak, duygu aktarımı konusuna öncülük etmiştir. Daniel Goleman duyguyu, bir his olarak beynimize akın eden düşüncelerin hareket eğilimi ve psikolojik ve biyolojik haller olarak ifade eder. Duygular belirsiz şeyler değildir, fiziksel varlığı vardır. Geleneksel paradigma; beş duyumuz ile hissettiğimiz biyolojik hali duygudan farklı tanımlamıştır. Damasio'nun kendine özel tanımında bu konu ile ilgili açıklaması

“geleneksel bilimde beynimiz vücudumuzun tutsak bir seyircisiydi” (Tarhan, 2012: 17).

Duygunun teorik kapsamı açısından tanımlardan yola çıkarak duygunun işlevleri ele alınacaktır.

1.2. DUYGUNUN ÖNEMİ VE İŞLEVİ

Dökmen (2000), bireyin doğaya ve topluma uyum sağlamasını duyguya yüklerken, Cooper ve Sawaf (1999) ise duyguyu, bireyin hafızasında yükselen duygusal deneyimleri sergilediği ve davranışlarını aktifleştiren enerji akımlarının dışa doğru yayılarak dış çevreyi etkilemesi olarak değerlendirmektedir (Ural, 2001: 210).

İçsel rehber olan duygu (Somuncuoğlu, 2005) vücudun duyularımızdan gelen biyokimyasal düzenlemeleri sonucu, davranışa dönüşen faktörleridir. Bu da duyguların maddesel varlığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, insan hareketlerinin temelinde duygular vardır. Duygular kaliteli yaşamak ve varoluş düzeyini yükseltmek için insan yaşamının motivasyon kaynağı olabilmektedir (Dökmen, 2004: 107-108).

İnsanın doğuştan sahip olduğu bazı duygular, fizyolojisini, davranışlarını ve yaşamını etkileyerek hayatını devam ettirmesinde önem arz eder. Bazı duygularsa zaman, mekân ve kültüre göre sonradan edinilerek, insanın çevresiyle olan ilişkilerinde yardımcı olur (Hacızade, 2013: 5).

Bazı araştırmacıların da hemfikir olduğu gibi, insan beyni; kavramlar üretmeye, öğrenmeye, düşüncelerin gelişimine, duyulardan gelen uyaranları bireyin özel alanlara yönlendirmesine uygun bir yapıdadır. Diğer bir ifadeyle bilim insanı, bireyin akılcı mantık yürütürken aynı zamanda çeşitli duyguların, kuvvetli ihtirasların ve diğer duygusal faktörlerin ürettikleri enerjinin etkisi altında kalan davranışlar sergilediğini vurgulamaktadır (Çeçen, 2002: 165).

İnsanı anlamlandırmada, duyguların, düşünce ve davranışların rolü büyüktür. Duyguyu bir zaman dilimi içinde davranış türü olarak görmek doğru değildir. Duyguları geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu özellikler bütünü olarak görmemiz gerekir. Bu durumda da duyguyu geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimli fonksiyonlar bütünü olarak görmemiz gerekecektir. Bu sebeple bireyde çoğu kez beklenmeyen ve çevresindekileri şaşırtan tepki ve davranışların nedenleri ancak bilinçaltında olan ve henüz bütünüyle açığa çıkmamış bulunan verilerle ilgili olabilmektedir (Zel, 2001).

Öte yandan Fineman, (1993) tezinde, insan sosyal varlık olarak devamlı iletişim halinde olduğu sosyal yaşantısı içinde duyguyu, kültürel kutsallaştırma yüzünden öğrenilmişlik, yorumlanmışlık olarak kendine has özellikler kazanması sebebiyle duygunun temel konusu dışında anlaşılması oldukça zordur fikrini savunmaktadır. Bu bağlamda duyguların arkasında yatan faktörleri açıklamanın güçlüğü konunun karmaşıklığından kaynaklanmaktadır.

Bireyin sosyal çevresiyle, diğer insanlarla anlamlı bir hayat kurabilmesi, uyum içerisinde yaşaması karakter ve kişiliğinin gelişimine olumlu etki oluşturmaktadır (Söğüt, 2019: 32). Sosyal ve duygusal yetersizlik ile ilişkili olanlar mutsuz, agresif gibi olumsuz çatışma davranışları sergileyebilmektedir. Bu noktadan hareketle geliştirilen ve öğrenilebilen insan duygularının, iyi bir şekilde yönetilmesinin olumlu ve istendik sonuçlar için önemli bir etki yaratacağı söylenebilmektedir (Gross ve John, 2002).

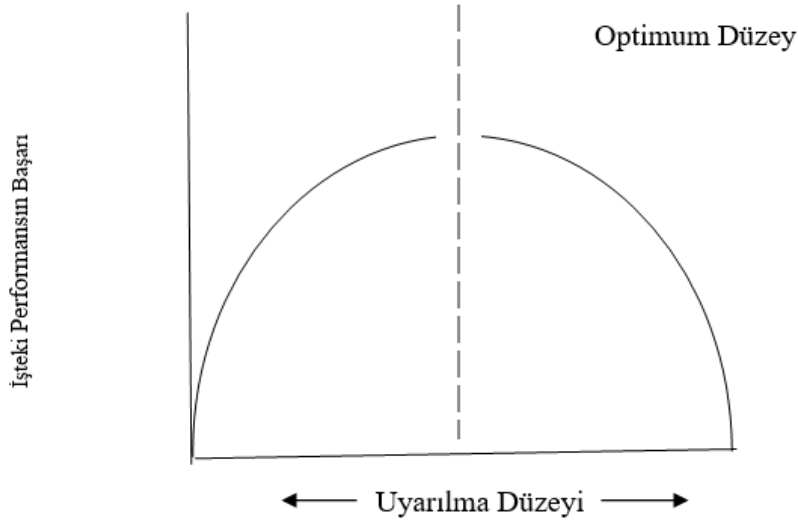
Bireyin idealleri ve ilgileri kültürel ortamları içerisinde şekillenir. Kültürel değerler, soyut kavramlardır. Bu soyut kavramları, birer dış uyarımlar olarak tepki ya da davranış biçimine dönüştüren fonksiyonlar, bireyin zeka düzeyi, duyguları, kişiliği, bedensel ve biyolojik yapısıdır. Duygular kişinin parmak izi gibi yani öznedir, herkesin bir olay karşısında ki tepkileri beynin limbik sistemine yüklenen doğuştan öğrendiğimiz ve kimyasal harflerle yazılan, içselleşen öğrenilmişliklerin uyarılması sonucu farklı fonksiyonlar gösterir. Duyguların analizini yaptığımız zaman ruh halimizin ve hislerin etkisini görebiliriz. Bu da gösteriyor ki, duygular eylemlerimizin,

davranışlarımızın güçlü birer nedeni ve zihinsel faaliyetleri olduğunu göstermektedir (Lafollette, 1997: 48).

Duyguların iki amacı vardır. İlki, fizyolojik hareketlilik için enerji temin etmeleri, diğeri ise, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çevreyi etki altına alması veya yönlendirici özellik sergilemesidir. Bu enerji, kişiyi ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçiriyor ve çevresini etkilemesine yardımcı oluyorsa olumlu duygular meydana gelir. Eğer enerji, ihtiyaçların giderilmesinin sağlanmasına yardımcı olmayan veya olumsuz davranışlara yöneltilirse, olumsuz duygular meydana gelebilmektedir (Passons, 1975: 183-185; Akt. Tuğrul, 1999: 13).

Goleman (1998) duyguların genel işlevini, insanı öğrenmeye iterek öğrenmesini sağlayan, çevresini ve bilinmeyeni aramak için merak dürtüsünü uyandıran, öğrenilenleri fiziksel ve duygusal deneyimle değerlendirerek tavır almasını sağlayan özellikler bütünü olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda duygular, davranışın temelidir. Duygular, insanı harekete geçirmekte ve davranışları yönlendirmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012: 5). Bazen de duygular mantıklı düşünme yolunda sağduyumuzu etkiler. Duygunun şiddeti, işin karmaşıklık düzeyi ve uyarılmışlık düzeyinin yüksekliği, performansımızı etkileme aşamasında yapılacak işin bilinme seviyesiyle orantılıdır. Yerkes-Dodson yasasına göre, yüksek uyarılma basit bir işi yapmayı engellemezken, uyarılma şiddetinin yüksekliği karmaşık işlerin yapılmasını zorlaştırabilmektedir (Morris, 2002: 429). Örneğin yumurta pişirirken çok öfkeli olmak yaptığımız işin performansını etkilemez, fakat aynı seviyede duygusal uyarılma, otomobili iyi kullanmamızı etkileyebilir. Aynı zamanda yaptığımız bir işte asgari uyarılma başarılı olmak için gerekirken, çok yüksek bir uyarılma aynı işte başarısızlığa götürebilmektedir (Morris, 2002: 429; Hayes, 2011: 76).

Yerkes-Dodson yasası *“Herhangi bir işin en iyi biçimde ortaya konması için en uygun bir uyarılma düzeyinin olduğunu belirtir; iş karmaşık hale geldikçe davranışın bozulmaması için uyarılma düzeyinin düşmesi gerekir.”* (Morris, 2002: 429).



Şekil 1.1. Yerkes-Dodson Yasası Grafiği: (Hayes, 2011: 77)

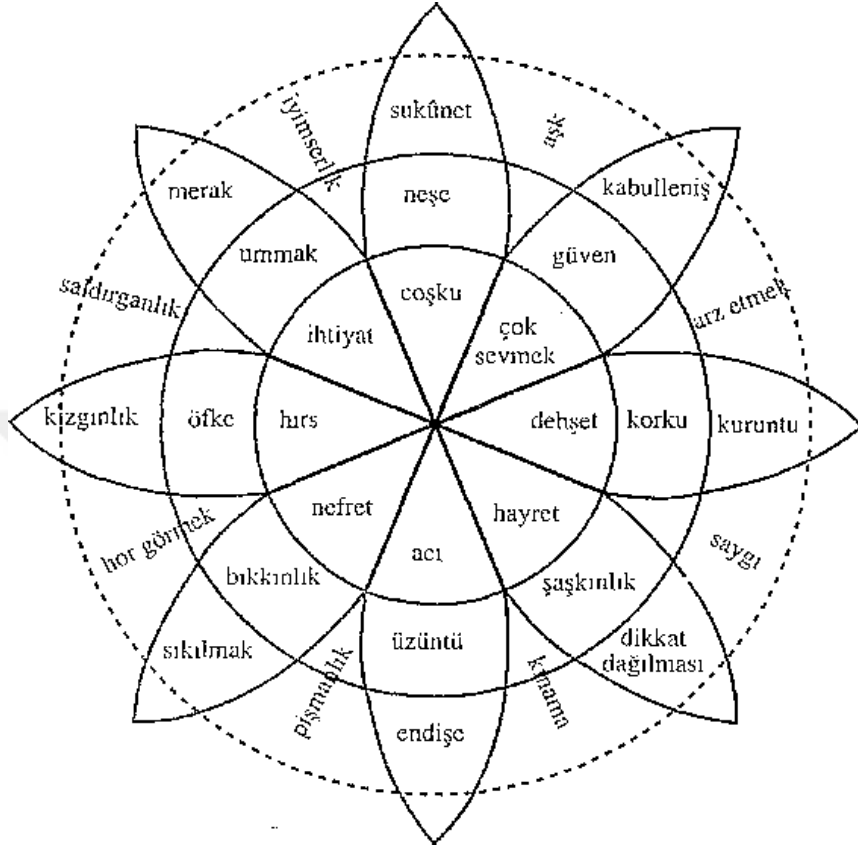
Tüm bu tanımlardan yola çıkarak sonuç olarak; duygular düşünsel özellikleri bakımında bilişsel, biyolojik özellikleri göz önüne alındığında vücut ile ilgili olan, davranışsal olarak ise duyguların eylemini ifade eder, şeklinde özetlenebilir (Langelier, 2006: 42).

1.3. TEMEL DUYGU TÜRLERİ

Duyguları, davranışlarımızı etkileme veya objelere yaklaşmamızı ve uzaklaşmamızı yönlendirmesine göre sınıflandırabiliriz (Arnold, 1960: 32). Duyguları sınıflandırmada farklı görüşler olsa da, en etkili bir şekilde tanımlama ve sınıflandırma Robert Plutchik (1980) tarafından yapılmıştır. İnsanların ve hayvanların, çeşitli uyum sağlayıcı davranışlarını güdüleyen duygu kümesini sekiz temelde öne sürmüştür. Korku, üzüntü, öfke, hayret, tiksinti, sevinç, umut ve güven duygularının her biri insan hayatında farklı etkilere sahip olsa da çevresel öğrenilmişliğe uyarak hareket etmemizi sağlar. Örneğin korku, hayvanların düşmanlarına karşı korunmalarını sağlayan kaçma dürtüsü oluştururken, öfke ise tehlikeyi yok etmek için saldırıya hazırlar (Morris, 2002: 429).

Plutchik'in çalışması olan 8 temel duygu çarkıfeleğinde yan yana gösterilen duygular, karşıt yönde ve uzakta yer alan duygulara göre daha benzer özellik taşır. Duygular ressamın paletindeki renkler gibi karıştırıldığı zaman daha geniş çapta ve

farklı duygulara dönüşebilir. Duygu çarkıfeleğinde yan yana olan duyguları ilişkilendirdiğimizde, uyumlu duygular ortaya çıkar. Örneğin, sevinç + güven ile ilişkilendirildiğinde sevgi ortaya çıkar.



Şekil 1.2. Plutchik Duygu Haritası (Caruso ve Salovey, 2007, s.54)

Pluchik'in 8 temel duygunun karışımı sonucu oluşan duygu sınıflandırması şemasında; her bir yaprağı 3'lü aşamalara ayırmış ve her bir yaprağında duygunun 3 ayrı boyutunu sergilemiştir. Şemada görüldüğü üzere yaprağın en dış kısmından en içe ilerledikçe duygular şiddet açısından farklılık gösterirler. Örneğin, yaprağın en ucundaki kategoride yer alan kaygı kuruntu (en yumuşak duygu) içe doğru ikinci kategoride bulunan temel duygu olan korku ve en içteki kısım duygunun en yoğun hali olan dehşet duygusunu işaret eder (Morris, 2002: 431). Yaprtağın karşı kategorisinde yer alan duygular zıt duygulardır. Örneğin olumsuz bir duygu olan kaygının zıttı, rahatsızlık yine olumsuz duygudur. Genellikle, duygunun şiddeti davranışı da yoğunluk durumuna göre güdüler. Önemli bir iş mesajını dakikalar kala göndermek üzere iken elektrik kesilip gönderemediğimiz zaman, sizi baştan aşağı saran duygu öfke olacaktır. Fizyolojik tepki davranışa, dişleri sıkma, masayı yumruklama şeklinde yansıyabilir. Sıradan bir mesaj göndermek istemişsek tepkimiz

sadece can sıkıntısı olabilir, uyarılma haline göre yaşadığımız tepkiler farklılık gösterir. Plutchik, sınıflandırdığı sekiz duygu sınıfının, her bir kategorideki duygular şiddet açısından farklılaştığından, yaşadığımız duyguların çeşitliliği de giderek artar. Bu sebeple basit bir model gibi gözükse de, bütün farklı duyguları ve harekete yansıyan davranışların tümünü açıklamaya uygun kılmaktadır (Morris, 2002: 430).

Nitekim bazı bilimciler Plutchik modelinin evrenselliği konusuna karşı çıkmaktadırlar. Antropologlar duyguları sınıflandırma ve hissedilme biçiminde değişik kültürler de farklılıklar olabileceğine dikkat çekmektedirler (Morris, 2002: 432).

Bazı kültürlerin dilinde duygu kavramını karşılayacak, ifade edecek sözcük dahi bulunmamaktadır ve duyguları ifade edecek sözcük sayıları açısından kültür dilleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. İngilizcede, 2000'in üzerinde duygusal hayatı tasvir eden kelime mevcutken Taiwan Çincesinde sadece 750 kelime vardır. Bir kabile dilinde ise duyguyu adlandıran ve yansıtan tek yedi sözcük vardır. Bir duygunun farklı kültürlerdeki tasviri ve adlandırılması duygunun yaşama şeklini etkileyen faktördür (J.A. Russell, 1991).

Kültürler genellikle bireylerin duygularını ifade tarzlarını etkilerken diğer taraftan duyguların nasıl yaşanması üzerinde de etki etmektedir (Bodtker 2001). Dolayısıyla farklı kültür ve dillerde duygunun nasıl betimlendiği incelendiğinde; “öfke” kelimesi İngilizcede sadece belli bir duygu için tasvir edilen genel bir terim olması, farklı öfke türlerinin sosyal anlamları ile bireydeki öfkenin ilişkilendirilmesinde bazı karışıklıklara neden olmaktadır (Hayes, 2011: 73).

Lutz'a (1991) göre, Mikronezya'daki Ifaluk halkı, her biri farklı bir duyguyu ifade eden 5 farklı kelime ile öfkeyi tanımlamıştır. Örneğin, ödev ve görevlerini yerine getirmeyen sorumsuz akraba veya arkadaşlara karşı hissettikleri öfkeyi *nguch* ile dile getirmişler, insanların nekâhat ve iyileşme döneminde yaşadığı öfke gibi farklı duyguyu *tipmochmoch* ile ifade etmişlerdir. Ifaluk halkının tang olarak bilinen duyguyu, üzüntü, çaresiz hissetme gibi durumlarda kullanılan öfkenin adı olarak kullanmışlardır. Dördüncü tip duygu *lingeringer* ise yolunda gitmeyen, üst üste

gelen ve giderek artan sinir bozucu olaya duyulan öfkede kullanmışlardır. Ahlak ve adalet ile ilgili olan, toplumun da teşvik ettiği haksızlıkların engellenmesinde eşitliğin sağlanması için gösterilen öfke ya da kızgınlıkta kullanılan kelime ise *song*'dur. Bu bağlamda, tüm insanlığın yaşadığı, hissettiği bir duygunun farklı kelimelerde, farklı anlamlarda tanımlayan Ifaluk halkı, bu duyguların her birini farklı görerek, duyguları bu çerçevede değerlendirmesi, bir diğer kişinin algısında oluşacak rahatsız olma ve üzülmeye gibi tepkileri anlamlandırmayı kolaylaştırır. Ifaluk halkından olan birey, iyileşme dönemindeki bir hastanın davranışındaki sabırsızlık ve mantıksızlığın nedeni olan duyguyu en baştan anladığı için, üzülmeye ve rahatsız hissetme algısı düşük olabilmektedir (Hayes, 2011: 74).

Bizim kültür dilimiz duyguları ifade etmekte bizi bu kadar duyarlı kılmaz ve kolayca duyguların sebebini anlamadığımız için strese girer, hatta arkadaşlıklarımızı kaybetme derecesine gelebiliriz. Bu bağlamda duyguları farklı kavramlarla ifade etmek aslında bu duyguları farklı yaşadığımız anlamına gelmektedir.

1.4. DUYGUSAL ZİHNİN ÖZELLİKLERİ

Ekman (1992), Epstein ve Brodsky (1993) ve Goleman'ın (1996) açıklamalarından yararlanarak duygusal zihnin özelliklerini şöyle ifade edebiliriz.

- Duygusal bir olayda, duygusal alan, akılcı alandan çok daha hızlı harekete geçerek ne yaptığını düşünmeden eyleme geçer. Duygusal alan, bizim tehlike anında radarımızdır. Acil durumlarda ne yapacağımızı düşünmeye fırsat vermeden tepki vererek bizi harekete geçirir. Örneğin: Balkondan düşeceğini gören annenin çocuğunu kurtarmak üzere harekete geçmesi gibi. Görüldüğü üzere duygunun başlaması ile duygunun eyleme geçmesi arasında geçen süre çok kısadır. Duygunun değerlendirilmesine zaman kalmaz. Çünkü zihin, bir bütün olarak her şeyi algılar, analize zaman vermeden tepki gösterir.
- Duygusal zihnin mantığını çağrışımsal olaylar belirler. Yani bir anıyı hatırlatan öğeler, o olayın aynısı olarak kabul edilebilmektedir. Duygusal zihnin özelliği, bir şeyin nasıl görüldüğü değil nasıl algılandığını ifade eder. Oysaki akılcı zihin neden-sonuç ilişkisine mantıklı ifadeler bulmaya çalışır.

Örneğin: sınavının iyi geçmesini mavi çorap giymesine bağlayan öğrenci davranışı gibi.

- Duygusal zihni eyleme geçiren şey beliren duygu durumuna göre onun doğrultusunda yükselişe geçer. Örneğin: sinirli bir şekilde evden çıkan kişinin, trafik kurallarına uymayanlara gösterdiği tepki diğer günlerden daha fazla olacaktır (Tuğrul, 1999: 12-20).

Ayrıca; soruya soru ile karşılık verme metodu ile hareket eden Yunan Filozofu Sokrates'in “*Şu anda kafamızın içinde neler oluyor da kendi varoluşumuzu fark ediyoruz*” sorusu, o dönemden bugüne kadar güncelliğini koruyarak insan beyninin sınırlarını araştırma yolunu açmıştır (Tarhan, 2012: 32).

Psikoloji bilimi zihin üzerinde düşünerek nasıl çalıştığı üzerine odaklanır; önemli bir gelişme olan görüntüleme tekniği ile beyin kısa bir süre olsa da görüntülenebilmektedir. Bu önemli buluş sayesinde bilinmeyen bu karmaşık hücre kütesinin, tehlike, öfke, duygusal anlarda ve rüya görürken nasıl çalıştığı hakkında edinilen nörobiyolojik verilerle, beynin bizi savaş veya kaç gibi acil plan yapmamızı sağlayan bölümleri kaynaştırarak davranışları iyiye yada kötüye yönlendirebilmektedir (Goleman, 1998).

Beyin de yaklaşık olarak 100 milyar nöron (sinir hücresi) bulunmakta, her nöron binlerce diğer nöron ile bağlantı kurarak trilyonlarca sinaps oluşturmaktadır. Zihin birçok katmandan oluşur. Dolayısıyla sandığımızdan çok daha karmaşık olsa da bilinen ve incelenen bazı yapı ve organizasyonlardan oluşmaktadır. Bunlar beyin ve omurilikten oluşan *Merkezi Sinir Sistemi*'dir. *Çevresel Sinir Sistemi* ise beyin ve omuriliğin vücudun geri kalan kısmına bağlantısını sağlar. İnsan beyni anne karnında iken arka beyin, ön beyin ve orta beyin olarak üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Duyu alıcılarından gelen mesajı ileterek duygu oluşumunu tetikleyen ön beynin merkezinde bulunan yapıya talamus adı verilir. Duygusal davranışlar olan kızgınlık, dehşet ve hoşnutluk gibi doğrudan davranışlarla ilgili olan hipotalamus, talamusun altında bulunan küçük yapıdır (Morris, 2002: 50). Bu amaçla insan zihni açılıp kapanan birçok nöron sayesinde çalışan, sonuç olarak ta duyguları, düşünceleri üreten yapısıyla incelenmesi gerekmektedir. Duygu ile ussun zaman zaman

birbirleriyle çatışma halinde olması, beynin karışık evrimleri ve işleyişiyle ilişkilendirilir (Goleman, 2000: 24).

Bireyi harekete geçiren duygu durumunda; hangi nöronların tetiklendiği ve bunların hangi düşünceleri ürettiği fizyolojik durumumuzdan, fiziksel deneyimlerimizden, sosyal konularımızdan, geçmiş yaşantılarımızdan, hayatımız boyunca karşılaştığımız farklı insan kültürlerinden ve topluluklarından etkilenir, bu da insanı anlamının kolay bir çözümü olmadığını göstermektedir (Hayes, 2011: 3). İnsanlar duygularını tanıdığı ve onları yönetip yönlendirdiği takdirde duygusal performanslarında artırabilirler. Duygularını yönetip yönlendiremeyen kişi akli melekelerini de olumlu biçimde yönetemez (Yeşilyaprak, 2001: 142).

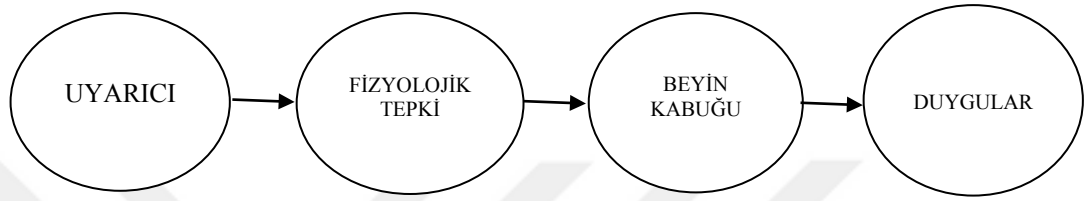
1.5. DUYGU TEORİLERİ

Rönesans öncesi batı kültürlerinde duygular, değerler, tutkular, heyecanlar rasyonel düşünmeyi olumsuz etkileyen öğeler olarak görülmüş ve bu katı bakış açısı 19. yüzyıla kadar etkili olmuştur. Zira 19. yüzyılın psikologları, sosyologlarının, duygu olmadan hiçbir şekilde başarılı olunamayacağı, alınan kararlarda, etkili davranış sergilenmesinde duygunun işlevini yordamaya başlaması ile duyguya daha olumlu değerler verdikleri söylenebilir. Duyguların oluşumu hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Duygusal yaşantıların oluşumunu açıklayan üç temel kurama yer verilmektedir.

1.5.1. James-Lange Kuramı

On dokuzuncu yüzyıl psikologları William James ve Carl Lange'nin ileri sürdüğü James Lange Kuramında, duygunun oluşmasını bedendeki fizyolojik değişime bağlı olduğunu öngörerek, karşımıza aniden çıkan bir köpeğin, vücudumuzda kalp atışında hızlanma, hızlı soluk alma, vücut ısısında artış, göz bebeğinde büyüme gibi fizyolojik değişimler yaratacağını ve bu bedensel değişmelerin duygusal bilgisi omurilik aracılığıyla beyne giderek duyguların ortaya çıkacağını savunmaktadırlar. Kurama göre, uyaranlar vücudumuzda fizyolojik değişmeler başlatmakta ve duyguların kaynağı bu fiziksel değişmelerden oluşmaktadır. James'in ünlü bir sözüne yer verelim: *“Üzüldüğümüz için gözyaşı dökmeyiz. Gözyaşı döktüğümüz için*

üzülürüz". James fizyolojik değişimlerin ortaya çıkmasından sonra beynin bunu algıladığını ve daha sonra durumun gerektirdiğine göre duygu oluştuğuna inanıyordu (Hayes, 2011: 71). Ancak, duyguların oluşumu bedensel değişmelere bağlı ise, omuriliği zarar görmüş kişilerin duygularını daha az şekilde yaşaması gerekir, bu da kuramın zayıf yanı olarak görülmektedir (Chwalisz, Diener ve Gallgher, 1988: 820-828).



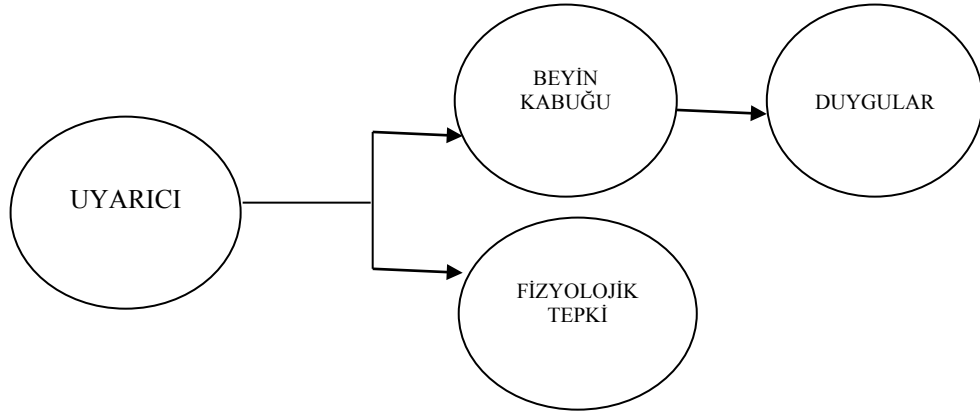
Şekil 1.3. James-Lange Kuramı (Morris, 2002: 434)

1.5.2. Cannon-Bard Kuramı

70 yıl öncesi duygulara ilişkin olarak geliştirilen Cannon-Bard Kuramında ise; Cannon duygu yaşantısının fizyolojik olamayacağını bilişsel olduğunu öne sürmüştür. Bu teoriye Philip Bard ilaveler yaparak genişletmiş ve Cannon-Bard duygu kuramı adını almıştır (Dursun, 2007: 7). Bu teori James-Lange kuramının zayıf yanlarına eleştiri olarak ortaya çıkmıştır. Kurama göre; duygusal yaşantıların biyolojik değişmelerle pey-der-pey olarak değil aynı anda yer aldığı belirtilmektedir.

Buna göre örneğin; kişinin tehdit durumunda aniden kaçması ve korkması gibi tepkilerinde biri diğerinden önce yer almaz. Gördüklerimiz ve algıladıklarımız duygu durumumuzu belirlemede esas rolü oynarlar. Buna göre çevrede bulunan uyaran karşısında mesaj, sinir akımları olarak hem beyin kabuğuna hem de çevresel sinir sistemine aynı anda gönderilir; böylece fizyolojik değişim ve duygu aynı anda fakat birbirinden bağımsız olarak hissedilmektedir (Morris, 2002: 433).

Bir başka ifade ile duyguya ilişkin olarak; şekil 1.4'de görüldüğü üzere uyarıcı hipotalamusu etkilemekte, hipotalamus da bu iki görevi olan duygu ve fizyolojik değişikliği aynı anda yerine getirmektedir (Cüceloğlu, 1993: 267).

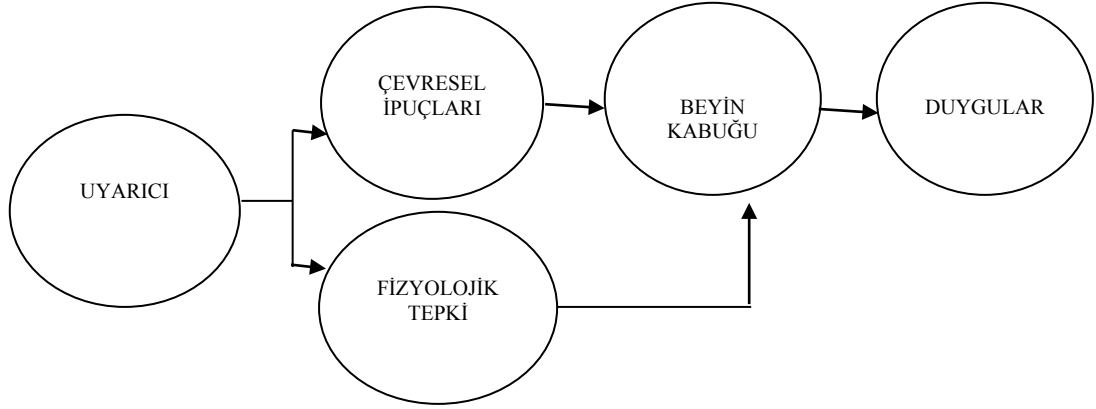


Şekil 1.4. Cannon-Bard Kuramı (Morris, 2002: 434)

1.5.3. Bilişsel Kuram

Son zamanlarda bilişsel psikologlar; duygusal yaşantıyı belirlemede görülen ve algılanan şeylerin etken rol oynadığı fikrini geliştirmişlerdir. Bu bağlama göre bulunduğumuz çevreye ilişkin algımızın ve olaylara verdiğimiz anlamın, o durumlara ilişkin duygularımızın temelini oluşturduğunu öne sürmektedirler (Lazarus, 1982: 1019-1024).

Yani duygusal tepkilerimiz bulunduğumuz ortama ilişkin kendi yorumlarımızdan ve bizim için çevre tarafından yorumlanış biçiminden etkilenmektedir. İki faktörlü duygu teorisi olarak bilinen (bilişsel-fizyolojik) kuramı psikolog Schacter ve Singer tarafından önerilmiştir. Bu teoriyi oluşturan etkenlerden ilki fiziksel uyarılma ve bu uyarılma sonrası bilişsel olarak nasıl imgelediğimize odaklanarak, hissettiğimiz etkileşimi hangi tür duygu ile isimlendireceğimizi tanımlamak için uyarılmayı da tanımlamamız gerekmektedir (Schachter ve Singer, 1962: 381-382). Ortamın acilliğinin, fizyolojik tepkilerin nasıl etiketleneceği konusunda önemli rolü vardır. Örneğin; karanlık ve ıssız bir yerde arkamızda bir yabancı belirmesi, duyguyu korku olarak belirler. Güneşli bir günde arkamızda beliren yaşlı bir kadında ise duygumuz merak veya endişe olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla fiziksel durumumuz bu duyguyu ne kadar güçlü hissettiğimizi etkilemektedir. Yani uyarılma hali, durumları etiketleme biçimimize katkıda bulunacaktır (Hayes, 2011: 72).



Şekil 1.5. Bilişsel Kuramı (Morris, 2002: 434)

1.6. ZEKA KAVRAMI

Yüzyıldan fazla bir süredir zekanın ne olduğu ve nasıl tanımlanması gerektiği, zekanın genel bir yetenek mi, beceri mi, yoksa birçok değişik farklı yeteneklerden mi oluştuğu sorusu uzun yıllardan beri psikolog ve bilim adamlarının üzerinde düşündükleri konulardan birisi olmaktadır.

Geleneksel çağda yaşamış olan İngiliz Psikolog Charles Spearman zihinsel enerjinin, her hareketin tabanını oluşturduğu ve zekanın genel bir yapı olduğu görüşündedir. Öte yandan Spearman, bir konuda başarılı olan bir kişinin başka konularda da genel olarak başarılı olacağını ifade eder. Spearman, zeki insanın olayları çabuk kavraması, doğru kararlar vermesi ve farklı durumlarda zekice davranmasını, genel zekanın farklı faaliyetlerde ortaya çıkma durumu olarak nitelendirmiş ve genel zekayı, kaynaktan çıkan suyun birçok farklı kollara dağılması gibi, özel alanlardaki yeteneklere dağılacığını kaydetmiştir (Morris, 2002: 303-304). Bu da zekanın zihinsel süreçleri ve zihinsel yetenekleri kapsadığı için, kesin belirlenmiş tek bir kategoride ele alınamayacağını göstermektedir.

Yeni yüzyıl psikologları zekanın tek bir şey değil, birçok farklı yeteneklerden oluştuğu konusunda birleşirler. Ancak hangi yeteneklerin daha önemli olduğu sorgulamasında farklı fikirler savunurlar (Hayes, 2011: 217). Öte yandan Rose,

Lewontin gibi araştırmacılar, insanların zeka tanımında bu kadar zorluk çekmelerinin sebebini kısmen isim olmayıp, sıfat olmasından kaynaklandığını öne sürmüşlerdir. Birinin zeki olduğundan söz ettiğimizde; onun meseleleri çabuk kavrayıp karar veren, kıvrak zekalı, olaylara daha derin bakabilen, bazen de sohbetlerde zekice, nüktedan davranan birini kastederiz. Bunların her biri zeka tarifinin örnekleri olsa da gerçekte hepsi birbirinden farklı gözükmetedir (Hayes, 2011: 215). Zekanın kelime anlamını bilmek zekayı çözmek anlamında değerlendirilemez (Oleron; 4).

Zekanın ölçülmesinde önemli katkısı olan; Lewis Terman 1920'lerde soyut düşünme yeteneğini zeka olarak tanımlamıştır (Hamer ve Copeland, 2000: 228). Terman, soyut sembollerle düşünme yetisinin, bireyler arasındaki zeka farkının en önemli ayırt edici faktörü olduğunu savunmuştur. Zekanın tanımı reel olarak bilinmemektedir. Zeka, gözlemlenebilir zihinsel davranışların durumlarına göre ölçülmekte ve tarifi yapılmaktadır. Benzer yaklaşımla zekayı; elektrik akımı ile tarifini yapacak olursak, gözle görülen nitelik olmadığı halde, elektriğin kimyasal özelliği ve magnetik etkisi sonucu ışık, ısı, enerji ve hareket gibi özellikleri bakımından somut olarak ölçülmektedir. Bu varsayımla psikologlar, nasıl ki elektrik enerjisinin kimyasal, manyetik, ısı etkisi olduğu gibi zekanın da aynı manadaki bu etkilerini "zihinsel ürün" olarak ölçülebileceğini ifade etmektedirler (Özgüven, 2012: 162).

Uzmanlar daha sonraki araştırmalarında yaratıcılık ve çevreye uyumun zeka ile ilintili olduğunu varsaymışlardır (Snyderman ve Rothman, 1987: 137-144). Bireyin, değişik durumlar ortaya çıktığında davranışlarını yeni duruma göre düzenleyebilen, çevresine adapte olabilen ve çevreye uyum sağlayan davranışları sergileyebileceği görüşünde birleşen uzmanların sayısı az değildir. Bu açıklamaya göre, zeki olan kişi karşılaştığı olaylara çok sayıda çözüm üretebilen, bunların arasından en uygun olanı seçebilen kişi olmaktadır. Zeka düzeyi düşük olan kişi ise çözüm yolları bulmada daha az yaratıcı olabilmektedir (Özgüven, 2012: 163).

Wechsler zekayı, kişinin amaçlı hareket etme, analitik düşünme ve çevresine etkin biçimde tesir edebilmesindeki genel potansiyelli yetenek olarak tarif etmektedir. Bu tanımında Wechsler, bireyin zihinsel güçleri ve zihinsel olmayanlar olarak bireyin

“bütünlüğüne” dikkat çekmektedir (Özguven, 2012: 208). Baron zekayı, insanın içselindeki genel yeteneklerin, amaca ulaşmada önemli bir köprü olduğu görüşünü ifade ederken (Bootzin, 1991: 310), 1975’de Humphreys ise zihinsel yeteneklerin kişinin zekasının bir birikimi olduğunu ileri sürmüştür (Yüksel, 2006: 4). Başka bir tanımla Piaget ve Vygotsky’da zekanın gelişimini toplumsal etkiye bağlamıştır (Aslan, 2013: 6).

Nitekim zeka kültürel değerlerden etkilenip farklılaşabilmektedir. Batı kültüründe hız, zekanın ögesi olarak addedilirken, Çin kültüründe zekanın temel ögesi kişinin kendini bilmesi olarak ele alınmaktadır (Akt. Çakar ve Arbak, 2004: 26).

Psikolog Alice Heim’in zeka tanımında “Bir durumun esaslarını kavramak ve bu esaslara uygun tepki vermektir” demiştir (Hayes, 2011: 213). O nedenle her birey yetenek, kişilik ve farklı bilgi düzeyine sahip olduğu için, verilen bir duruma aynı biçimde uyum göstermemektedir. Öte yandan Piaget’te, çevreye uyum sağlamayı bir zeka yeteneği olarak değerlendirmiştir (Aslan, 2013: 6). Bu uyum yeteneği çoğu zeka tanımında en önemli tema olmaktadır.

Bu alan literatüründe zekanın, birbirinden farklı birçok tanımına rastlamak mümkündür. Popüler tanım olarak zeka; problem çözme becerisi, sorunlara farklı ve hızlı çözümler önerebilme, öğrenme ve uyum davranışını şekillendiren yetenekleri tanımlamada kullanılan bir kavramdır. Zeka ve zihinsel yetenekler, bilişsel yetenekler olup öğrenme ve uyuma yardım etmede en önemli faktörlerdir. Başka bir tanımla zeka, “bireysel bilgi bankası” olup kişinin hafızası, kelime dağarcığı ve zihinsel enerjisidir (Stein ve Book, 2003: 232-233).

Psikoloji sözlüğünde ise zeka, en genel anlamıyla soyut düşünme, kavrayabilme, sorun çözebilme, öğrendiklerini yeni durumlara uygulayabilme, akıl yürütme, geçmiş tecrübelerden kazanılan bilgileri kullanma gibi zihinsel işlevlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2000: 848).

Kolektif bir görüş ise zekanın bir grup zihinsel yeteneğe karşılık geldiğidir; bilinmesi gereken hangi yeteneklerin genel zekanın bileşenleri arasında olduğu konusudur. Bu

konu üzerinde araştırma yapan Robert Sternberg ve arkadaşları 1980’li yılların başında uzmanların ve uzman olmayanların; zeki insanı, pratik, problem çözüme yeteneği, akıcı ve iyi konuşma, belirli bir alanda bilgi sahibi olma gibi sözel yetenekle tanımladıklarını görmüşlerdir, fakat sokaktaki insan genellikle, vicdan sahibi olma, harekete geçmeden ve konuşmadan önce düşünme, insanlarla iyi ilişkiler kurma ve çevreye uyum gibi sosyal yeterliliği vurgularken; uzmanlar, pratik zeka üzerinde durmuşlardır. Zekanın tanımı üzerinde sadece uzmanlar arasında değil, uzman olmayanların arasında da birleşme olmadığı görülmüştür (Sternberg, 1982: 30-39; Sternberg vd., 1981: 41). Bu bağlamda “Zeka” terimi yıllarca halk arasında ve literatürde farklı anlamlarda kullanılmıştır.

Psikologların, içinde bulunmuş oldukları döneme göre, zeka ile ilgili belirtilen tanımlarda; 1921 yılında zekanın, muhakeme gücü, öğrenme, çevreye uyum yeteneği, problem çözüme, karar verme, sebep-sonuç ilişkisini sağlayabilme yetenekleri üzerinde durulmuş olup üst düzeydeki yetenekler ve kültür tarafından önem addedilen kabiliyetler 1986 yılından sonraki çalışmalara eklenmiştir (Erkuş, 1999: 42).

Zeka kavramında belirtmemiz gereken hususlardan birisi de; zekanın kullanılmayan kısmının büyüklüğü ile ilgilidir. Edison’a başarısının sırrı sorulduğunda %5’ini zekaya, %25’ini çalışmaya borçlu olduğunu söylemiştir (Tarhan, 2012: 23).

Yirminci yüzyılın başlarında bugünkü özel anlamı ile kullanılan bilişsel zeka ölçütü olan IQ testlerini hazırlayan Fransız psikolog Alfred Binet, çalışması sonucunda “kalıtsal zeka” ile “Performans zekanın” birbirinden bağımsız farklı kavramlar olduğu sonucuna varmıştır (Özgüven, 2012: 162).

Yirminci yüzyılda psikologlar zeka konusunu araştırmışlardır. Ancak politik ve on dokuzuncu yüzyıla hâkim bir görüş olan ırk ıslahı ve bu ırk ıslahına inanan bazı etkili psikologlar; araştırmaları çarpıtarak, zekanın kalıtsallığına inanıp, zekanın değiştirilemeyeceği, değiştirilmemesi gerekliliğini öne sürüp “aşağı seviye” diye nitelendirdikleri insanlara türü zayıflattıkları için üreme izni verilmemesi fikrini savunuyorlardı. Bu kişilere kültürel açıdan önyargılı zeka testleri uygulanarak,

politik zulmün ideolojik yapısını oluşturmasına neden olan, belli bir IQ düzeyine ulaşamayanlar için zorunlu kısırlaştırma yasaları uygulanmasına yönelik çalışmalara ideolojik temel oluşturmuştur (Hayes, 2011: 213).

İslam tarihinde önemli bir düşünce akımı olan Meşşaiye, akla büyük önem veren bir felsefe akımıdır. Bu ıģırın yöntemi Aristo'nun akılcı yoludur. Zeka ile ilgili söylemleri ilk defa Ortaçağda yaşamış İslam filozofu olan Ebü-Yūsuf Ya'küb ibn Ishāk el-Kindī olup akılcılığa önem vermiş ve insanın zeka yoluyla kolaydan zora doğru aşama aşama en yetkin olana doğru ilerlediğini öne sürmüştür (İslam-Filozofları).

Yeni ağ felsefesinin filozofu Descartes zekayı, ampirik değil rasyonalist düşünce ile hüküm verme, doğruyu akıl yoluyla ortaya koyma yetisi olarak tanımlarken, benzer yaklaşımla Mayer ve arkadaşları ise zekayı, soyut akıl yürütme yeteneği, olaylar ve objeler arasındaki farklılıkları görebilme, algılayabilme, değerlendirebilme olarak tanımlamıştır (Mayer vd., 2001: 232). Öte yandan yine aynı yazarlar zekayı, nesnelere arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri görebilme ve parçaları birbirleriyle ilişkilendirerek bütünü görme, sonuca götürebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Mayer vd., 2001: 235).

Zeka kavramındaki bu zenginlik düşünüldüğünde insan zekasının tek bir kavramla açıklanamayacağı, yeteneklerin ve kapasitenin göz ardı edilmeyerek bir bütün olarak değerlendirilmesi açısından bakıldığında da insanın zeka alanının çok boyutlu olduğu görülmektedir.

1.7. ZEKA KURAMLARI

Zeka dediğimiz zaman çok farklı tanımların olması, insan davranışlarının farklılığı ve karmaşıklığından kaynaklı olarak, konunun çoklu zeka kuramlarında incelenmesi yararlı olacaktır. Ayrıca Duygusal zeka kavramının gelişiminde de zeka kuramlarının katkısı büyüktür.

1.7.1. Tek Etmen Kuramı

Zekanın genel bir yetenek olduğunu ifade eden görüşlere, tek etmen kuramı denir. Tanınmış psikolog Terman, insan zihnine önem veren soyut düşünme yeteneğini savunur. Davis, zekayı, öğrenilen bilgilerin yeni durumlara uygulanarak çözümler üretmesi olarak açıklar. Stern'e göre zeka, yeni yaşam şartlarına uyum sağlamak için gerekli yeteneği ifade eder. Bütün bu ifadelerden yola çıkarak bireyin çevresine aktif bir şekilde uyum sağlaması; zihinsel bir yetenek olduğu anlaşılmaktadır (Baymur, 1969).

1.7.2. Çift Etmen Kuramı

Yirminci yüzyılın başlarında psikologlar ve bilim adamları zekayı bir "genel yetenek", tek faktör olarak düşünmektedirler. Bu yüzyılda yaşamış olan İngiliz psikolog Charles Spearman, 1904 yılında savunduğu genel yetenek kuramını geliştirme olanağı sağlayan "Genel Zeka" adlı makalesinde, insanların zihinsel faaliyetlerinde "ortak" bir özelliğin olduğuna işaret etmiştir.

İki Faktör analiz tekniğini kullanan Spearman (1927) "İnsanın Yetenekleri" kitabında zekanın tek ve genel yetenek olmadığını, iki temel faktör içerdiğini vurgulamıştır. Bu faktörleri "g" genel yetenek yani zihinsel enerji ve "s" bireye ait özel yetenek yani ihtiyaç duyulan zihinsel güç olarak belirtmektedir (Özgüven, 2012: 166). Bir başka ifade ile "g" faktörü matematiksel yeteneği, bilgi ve kelime dağarcığını tanımlarken; özgül yetenekleri kapsayan ise "s" faktörüdür. Bir zihinsel etkinliklerde Spearman'a göre "g" ve "s" faktörleri bireylerde farklılık göstereceğinden, genel yetenek içeren zeka ölçümlerinde "g" faktörü zekayı tanımlamaktadır (Erçetin, 2001: 22).

1.7.3. Çok Etmen Kuramı

Thorndike, Thurstone ve Guilford; zekanın çok etmenli kuramı hakkında yaptıkları araştırmaları ile tanınan bilim adamlarının başında gelirler.

1.7.3.1. Thorndike'in Çok Etmen Kuramı

Edward L. Thorndike (1909) zekayı “g” tek faktörle açıklanamayacağını zihinsel süreçlerde birden çok zihinsel faktörlerin yer aldığını ileri sürerek atomistik bir yaklaşımla *Çoklu Faktör Kuramı*’na dikkat çekmiştir. Soyut, somut ve sosyal zeka olarak üç kapsamda zekayı tanımlamıştır.

Soyut Zeka; soyut ve somut arasındaki ilişkilerde sembol kullanarak düşünmedir.

Mekanik (Somut) Zeka; çeşitli araç, gereç ve makinelerin tekniklerini anlama, uğraşma ve kullanılmasıyla ilgili sorun çözme yeteneğidir.

Sosyal Zeka; sosyal çevre ile iyi ilişki kurabilme, insanları anlama, yönetme, öncülük etme (Özguven, 2012: 167), aynı zamanda sözel olmayan iletişim becerisi olarak ta tanımlanmaktadır.

Thorndike'nin ilk defa vurguladığı sosyal zeka kavramını “...kadını, erkeği ve çocuğu anlayabilme ve yönetebilme becerisi-insanlar arası ilişkilerde bilgece davranma..” olarak tanımlamıştır (Aslan, 2013: 13). Öte yandan Thorndike, insanların kendilerini ve başka insanları anlama ve tanıma yolunda farkındalık, davranışların sebebinin bilincinde olma ve gizil öğrenme yoluyla edinilen bilgileri uygun tepkiler vermede kullanma yeteneklerini sosyal zekanın kazandırdığına inanmıştır (Bricklin, 2001: 14; Akt. Akın, 2004: 37). Thorndike, Sosyal zekanın varlığını kabul etse de, varlığının ölçülmesinin yetersizliğini kabul etmiştir. Bunun yanı sıra psikometri uzmanı Lee Cronbach'da (1960), Thorndike'yi destekler biçimde sosyal zekanın halâ “tanımlanmamış, ölçülmemiş” olduğunu ifade etmektedir (Grewal & Salovey, 2005: 330).

Thorndike ayrıca, bireylerin zihin seviyelerini değerlendirirken dikkat edilmesi gereken zekanın; zorluk derecesini “seviye”, güçlük derecesi aynı fakat içeriği farklı olan işlemi yapabilmeyi “zekanın genişliği”, harcanan zaman sürecini “hız” gibi üç boyutunun olduğunu ve bunların olmasıyla zeka düzeyinin tanımlanacağını vurgulamaktadır (Demirel, Başbay ve Erdem, 2006; Akt. Aslan, 2013: 10).

1.7.3.2. Thurstone'un Çok Etmen Kuramı

Amerikalı L.Louis Thurstone, 1930'larda zekanın "genel bir yetenek" kabul edildiği kuramını kabul etmeyerek, zeka ile ilgili faktör analizini kullanarak zekanın temel yapısını oluşturduğunu düşündüğü yedi faktör ileri sürmüştür (Thurstone, 1938).

Başlıca yetenekler ise şunlardır:

1. Sözel Yetenek: Okuduğunu anlama, dildeki kompleks anlamları kavrayabilme, tanıma ve anlama yeteneği,
2. Sözel Akıcılık: Belli bir sürede sözel sözcükleri bulabilme ve kelime üretebilme yeteneği,
3. Sayısal Yetenek: Basit matematik işlemlerini çabuk ve doğru olarak yapabilme,
4. Uzay İlişkilerini Kavrama: cismin görünmeyen yönü ile objelerin uzaydaki hallerini tasarlayabilme, hayal ederek düşünme yetisi,
5. Bellek: Sayısal, sözel ve sembollerini, bilgileri hatırd tutmak,
6. Algısal Hız: Karmaşık bir objenin detaylarını görebilme; benzerlikleri ve farklılıkları çabuk ve doğru olarak algılayabilme,
7. Muhakeme: Mantıksal düşünebilme, akıl yürütme ve usamlama gücü (Baymur, 2004: 248).

Thurstone zeka faktörünü Chicago Üniversitesi öğrencilerine uygulanan test sonuçlarına dayandırarak bu çalışmadan istatistiksel analizler oluşturup, zekanın genel bir faktör olmadığı teorisiyle zeka kavramının kuramsal çevresine katkıda bulunmuştur (Hernstein ve Murray, 1994: 16). Ayrıca Thurstone, bu farklı yeteneklerin göreceli olarak birbirlerinden bağımsız olduğu fikrindedir. Şöyle ki, bahsedilen yeteneklerden birinde başarılı olan bir kişi, diğer alanda başarısız olabilir. Ancak bu yetenekler birlikte ele alındığında Thurstone, zihinsel yetenekleri, genel zeka olarak adlandırmaktadır (Morris, 2002: 304).

1.7.3.3. Guilford Zeka Kuramı

Guilford, faktör analiz tekniğiyle geliştirdiği modelde zekayı, "içerik", "işlem" ve "ürün" gibi üç boyutta ele aldı. Bunlar; (Erginsoy, 2002: 6).

1-İçerik: Bilişsel yeterliliklerin ve duyuşsal özelliklerin ne tür materyalleri kapsadığı ile ilgilidir. Bu bilişsel ve zihinsel yeterliliklerin içeriği “figürel”, “sembolik”, “semantik” ve “davranışsal” olmaktadır.

2-İşlem: Zihinsel içeriğin analiz değerlendirmesi ve ne gibi süreçleri içerdiği ile ilgilidir. Yapılan işlemler, algılama, öğrenme gibi, düşünceleri yaratıcı işlemlere dönüşme sürecindeki zihinsel değerlendirme işlemleridir.

3-Ürün: Bir takım içerikler üzerinden oluşan zihinsel işlemlerin sonucu elde edilen ile ilgilidir. Birikimler, sınıflar, sistemler, ilişkiler, verilen bilgidan sonra yeni bilgiyi çıkarsamadır.

1.7.3.4. Cattell'in İkili Zeka Kuramı

Thurstone'a karşıt olarak Psikolog Cattell (1971), zihinsel yetenek adına sadece ikili bir model geliştirmiştir. Birinci model olan Kristalize Zeka, sözel ve sayısal yetenekleri yani öğrenilmiş bilgileri ifade eder. Ayrıca Cattell, eğitimde bu becerilerin katkısının çok olduğunu vurgulamaktadır (Morris, 2002: 304). Biyolojik yaş ilerledikçe herhangi bir alandaki bilgi düzeyi azalmaz. İkinci model Akışkan Zeka ise görsel, uzamsal, ayrıntıları fark etme, yeniliklere uyum yeteneği yani biyolojik kapasiteyi kapsar, ayrıca biyolojik yaş ilerledikçe azalma gösterebilmektedir (Akın, 2004: 34). Zeka testlerinde akışkan zekanın başarı durumu, deneyim ve eğitimden nispeten az etkilenmektedir (Morris, 2002: 304).

1.7.3.5. Gardner'ın Çoklu Zeka Kuramı

1983 yılında Howard Gardner'in yayınlanan “*Frames of Mind*” adlı eserine kadar, zeka gibi karmaşık yapının, tek bir sayısal ve sözel olarak değerlendirilmesi yaklaşımı kabul görmüştü. Gardner zekanın, birçok yetenekten oluştuğunu, “Çoklu Zeka Kuramı” ile ortaya koyarak, geleneksel görüşü değişime uğratmıştır. Gardner başlangıçta yedi zeka türü geliştirmiş, ilk ikisi (sözel-dilsel zeka ve mantıksal-matematiksel zeka), akademik başarı için geçerli olmaktadır. Diğer üç zeka (Uzamsal zeka, bedensel kinestetik zeka, müzik zekası) sanatsal yeteneklerle ilgili olup son iki yeteneği (Kişilerarası zeka, içsel zeka) içermektedir. Kişilerarası zeka, ikili ilişkilerde karşısındaki kişiyi anlamada, iletişim kurmada etkili olup yüksek performans gösteren kişilerde bulunmaktadır. Kişiler arası zekaya, pek çok meslek

grubunda aranan özellik olarak ihtiyaç duyulmaktadır (Gardner, 1999: 41-43). İçsel zeka ise, kişinin sahip oldukları bilgi ile hayatına yön vermesi, kendini tanıması olarak değerlendirilir (Aslan, 2013: 11-12). Aynı zamanda Gardner, çoklu zeka teorisi ile kişinin kendini bilmesi olan “içsel zeka” ile “sosyal beceri” ayrımını ortaya koyup (Kemper, 1999: 16) belirginleştirerek genel zekanın çok boyutluluğunu göstermiş ve duygusal zeka kavramlarına öncülük etmiştir. Gardner bu kuramları geliştirerek üç zeka tipini daha tanımlamıştır. Bunlar; doğacı zekası, ruhsal zeka ve varoluşçu zekadır. Gardner’in zeka üzerinde çalışmasının merkezinde zekanın geliştirilebileceği görüşü yatmaktadır. Gardner’e göre zeka, insanın ufkunu açarak yapabilecekleri ve uzak görüşlülüğüdür. Netice olarak zekanın geliştirilebileceğini savunmaktadır (Saban, 2001: 17).

1.7.3.6. Sternberg Kuramı:

Robert Sternberg Kuramı, bilişsel süreç, kapasite ve hızlı düşünmeye odaklanması, bilgiyi işleme yaklaşımı; farklı çerçevelerin en iyi niteliklerini bir arada bulundurma girişiminin örneğidir (Miller, 2008: 347). Sternberg zekanın, birbiriyle etkileşerek işleyen bileşimsel, bağlamsal ve deneyimsel üç alt alandan oluştuğunu ileri sürmektedir (Miller, 2008: 347-348).

Robert Sternberg (1985, 1986)’larda beceriyi ve yetenekleri daha kapsamlı ortaya koyan “Üçlü Zeka Kuramını” ele aldı. Sternberg kuramının işleyişini doktora öğrencileri üzerinde çalışmış ve her bir öğrencinin problem çözmede farklılıklarını incelemiştir. Bu kapsamda her biri ayrı bilişsel yön ve becerileri temsil eden üçlü zeka kuramını; yeni bilgiler edinme, öğrenme gibi daha çok akademik zekayı, bileşimsel zeka için kullanmış, bu modelin günlük yaşantıda yetersizliğini gözlemlemiştir (Morris, 2002: 304-305). Deneyimsel zekayı, yaratıcı fikirler geliştirmek, üstün önsezi, çevreye uyum gibi yetenekleri kapsadığını ortaya koymuştur (Wikipedia Ansiklopedisi, 2008). Üçüncü model olan Bağlamsal zeka ise, günlük yaşantıdaki zihinsel performansı başarılı olacağı alanda kullanabilme ve çevresini bu performansına göre biçimlendirebilme, uygun zamanı ayarlayabilme yeteneği gibi özellikler bu modelde oldukça kuvvetli görülmektedir (Morris, 2002: 306).

Zekanın tanımını ve zeka kuramları tanımlandıktan sonra, bu çalışmamın ana kütlesini oluşturan Duygusal Zeka konusuna değinilecektir.

1.8. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

Geleneksel toplumda makine temelli görüş ve daha sonra hızlı değişimin yaşandığı 21.yüzyılın bilgi toplumunda, bireyin hayattaki başarıyı yakalamasında (iş, mevki, kariyer); sahip olunması gereken üstün özellik olarak akademik zeka, ön plana çıkmaktadır. Kendini üstün gören sadece ne kadar akıllı olduğu ile övünen ve duyguyu gereksiz ve mantıksız bulan iş hayatındaki zeki kişilerin, insanlar arasındaki ilişkilerde, çözümlenici karar vermede, başkalarını idare etme gibi insan davranışı ile ilgili duyguların yetersizliğinin farkına varılmasıyla bazı şeyler yeniden revize edilmek üzere yön değiştirmiş, bu süreçte rasyonelliğe olan inançta etkisini kaybetmeye başlamıştır. İnsanlar sosyal davranış içerisinde artık duygularını rahatça söyleme özgürlüğünü yakalamışlardır.

Bu gelişmelerin hızıyla “duygu” ve “bilgi” kavramının çalışmalarına hız veren bazı IQ kuramcıları bu kavramların ayrı ayrı düşünülmemeyeceğini ve iç içe kavramlar olduğunu ileri sürerek yeni yaklaşım olan duygusal zeka kuramının gelişmesine öncülük etmişlerdir (Aslan, 2013: 33).

Duygusal zekaya katkı sağlayan zeka türlerinden olan; Robert Thorndike'nin (1920) “sosyal zeka” kuramı; kişinin duygusunu, isteklerini, duygu durumunu doğru değerlendirmesi ve davranışına yansıtması, “Çoklu Zeka” teorisi ile toplumu aydınlatan Howard Gardner (1983) ise; zekanın sadece problem çözme, karar verme gibi temel yetenek olmadığını, zekanın birbirinden bağımsız hareket eden boyutlarının olduğunu, öğrenilen, geliştirilebilen özelliği ile sahip olunan potansiyeli ortaya çıkaran sekiz zeka modelini tanımlaması ile kısıtlı olan IQ'ya bakış açısını zayıflatmıştır.

Duygusal zekaya ilginin ivme göstermesi; mental yeterliliğin toplumsal hayatta başarı için yeterli olmadığı fikrine dayanmaktadır. İnsanlar akademik zeka testlerinden yüksek puan alsalar da, bu sonuçlar, toplum içerisinde diğerleriyle

olumlu etkileşim kurmasını sağlayan sosyal yeterlilik için belirleyici faktör olmamaktadır (Cherniss, 2010: 110).

Akademik zekası ile yüksek yönetime ulaşanların iş ortamında, kişiler arası sağlıklı iletişimin yürütülmesinde ve özel hayatlarında başarısız ve mutsuz olmalarının anlaşılması ile duygusal zeka kavramı psikoloji, sosyoloji, akademik çevrelerde dikkat çeken araştırma konusu haline gelmiştir (Goleman, 2000: 9).

Konu ile ilgili çalışma yapan bilim adamları Duygusal zekayı, Thorndike' nin, bireyleri anlama ve yönetebilme yeteneği olan sosyal zeka modeline dayandığını ifade etmişlerdir (Doğan ve Demiral, 2007: 211-212). Tarihsel gelişmede (1970) ise Duygusal Zeka Kavramı (Emotional Quotient-Duygusal Bölüm EQ) olarak duyulmaya başlanmıştır (Metev ve Akpınar, 2013: 76).

Duygusal zeka kavramını literatüre taşıyan New Hampshire Üniversitesi öğretim üyesi John D. Mayer ve Yale Üniversitesi öğretim üyesi Peter Salovey (1990), insanların duygusal yeteneklerini ölçmeyi amaçlayarak; duygusal zekayı, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularıyla baş edebilme kabiliyeti olarak tanımlamaktadırlar (Wong ve Law, 2002: 245; Akt. Doğan ve Demiral, 2007: 212). Adı geçen yazarlar (1990) duygusal zekayı tanımlarken “Bireyin kendisinin ve karşısındaki kişinin duygusunu sezinleyebilme, bunları doğru ayırabilme ve edinilen bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına aktarabilme becerisi” olarak sosyal zekanın bir alt kümesi olduğunu ifade etmişlerdir (Doğan, 2005: 112). Ayrıca 1997 yılında Mayer ve Salovey tanımı “Duygu algısını güçlendirme, düşünceye duyguların yardım etmesi ve onları ortaya çıkarma, duyguları ve ortaya çıkan duygusal bilgileri anlama ve bu duygusal bilgileri mantıklıca düzenleme yeteneği” olarak revize etmişlerdir (Soyugüzel, 2019: 99).

Bu tanım çerçevesinde bakıldığında, duygusal zekanın sadece tek bir özellik olarak tanımlanan bilişsel zekadan daha farklı yetenekleri kapsayan yeni bir aşama olarak açıklanmıştır. Bu bağlamda duygusal zekanın temel özelliği; bilinç ve duygu arasındaki etkileşim sürecinin yaşama yansımalarına ilişkin bilgi bileşimi olmaktadır (Somuncuoğlu, 2004: 71).

Mayer ve Salovey; yetenek modelinden oluşan duygusal zeka boyutunu 4 madde de açıklamaktadır.

- 1- Duyguları Tanıma: Kendisinin ve başkalarının duygularını doğru sezinleyebilme, doğru analiz ederek ayırt edebilme.
- 2- Duyguların Kullanımı: Duyguyu düşünce içinde kontrol edebilme ve kullanabilme.
- 3- Duyguları Anlama ve İfade Etmek: Karmaşık duyguyu tanımlayabilmek ve duygunun içsel ve dışsal etkilerinin yansımaları karşılıklı ilişkilerde kontrol edebilmek.
- 4- Duyguyu Yönetme: Ortaya çıkan negatif ve pozitif duygulara açık olmak, kendi ve karşısındaki kişinin duygularını yönetme yetenekleri ile açıklanmaktadır (Akt. Soyugüzel, 2019: 99).

Daniel Goleman; doksanlı yılların ortalarında bu konuya (DZ) yoğunlaşarak yazdığı “Duygusal Zeka” kitabında, insanların yaşam zorluklarının üstesinden gelmelerinde IQ’nun yetersiz kaldığı, yaşamdaki kaliteyi duygusal zeka yetileri olan; özbilinç, ilişkileri yürütebilme, duyguların ifadesi ve empati gibi yeterliklerin belirlediğini savunmaktadır (Şahinkaya, 2006: 34).

Duygusal zeka, insanların zor bir durumla karşılaştığında duygusal olarak kendi duygularının ve diğerlerinin farkındalığına sahip olarak kişilerarası ilişkilerde uygun davranışı sergilemeleridir (Mayer, 2008). Goleman’a göre duygusal zeka, bireyin kendisini ve başka insanların duygularını gözlemlemek, çeşitli duyguları tanımak, tanımlamak, uygun düşünme ve davranışı da içeren sofistike bir yetenek olarak tanımlamaktadır (Goleman, 1995).

Goleman (1998)’nin günümüzde en çok bilinen tanımı, “Bireyin duygularının farkında olarak kendisini harekete geçirme, içgüdüleri kontrol ederek, doyumunu erteleyebilme, zorluk ve sıkıntıya rağmen devam edebilme, ruh halini düzenleyerek düşünme yetisini bozmasına müsaade etmeme, başkalarının duygularını anlama ve umut becerisi” olarak gösterilmektedir (Goleman, 1998: 62-63).

Goleman, 2000 yılındaki kitabında, kişisel ve sosyal yeterlilikleri kapsayan duygusal zeka tanımını; “kendisinin ve başkasının hislerini tanıma, kendisini motive edebilme, başkalarıyla karşılıklı ilişkilerde duyguları yönetme yetisi olarak açıklamıştır. IQ ile ölçülebilen zihinsel yeteneklerden farklı olan, fakat onu tamamlayan yetiler olarak görmektedir (Goleman, 2000: 389).

Psikolog Dr. Reuven Bar-on’un duygusal zeka anketi geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olup onun bakış açısından duygusal zeka; “Kişinin çevresel baskı ve dayatmalarla baş etmede başarılı olarak uyum göstermesini sağlayan, kişisel, duygusal ve sosyal zeka yeterlilikleri şeklinde tanımlamaktadır (Köksal, 2007: 58).

Bar-On, 2004; Boyatzis ve Sala, 2004; Petrides ve Furnham, 2001; Tett, Fox ve Wang, 2005 gibi araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarında; insanların yetenek temelli olan mutluluk, özsaygı, iyimserlik ve özyönetim vb. gibi eğilimsel özelliklerinin eklektik bir karışımı duygusal zekayı tanımlamaktadır (Mayer, Salovey ve Caruso, 2008) ifadesini kullanmışlardır.

Alan taramasında duygusal zeka ile ilgili öne sürülmüş çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Duygusal zeka; kişinin kendisini ve duygusunun iniş çıkışlarını tanıması ve bunları ifade etmesi, duygulanımı ile başa çıkabilmesi, olumlu duyguların enerjisiyle kendisini ve diğerlerini motive etmesi, duygulara duyarlı olması gibi yetilerin karşılıklı ilişkilerde de duyguları yönetebilmeyi ve başarılı olabilmeyi sağlamasıdır (Weisinger, 1998).

Daha kapsamlı olarak ele alınacak olursa, duygusal zekanın 3 yetenek boyutu olan duygusal, kişisel ve sosyal boyutlarının; günlük hayatımızda geleneksel (bilişsel) zekadan daha başarılı ilişkiler kurmada, çevreye uyumlu olmada ve diğerlerinin duygularını kendi duyguları ile anlamlandırabilmede ve bireyin sağduyusu ile dünyaya barışık olmasında çok daha fazla önem ifade ettiği görülmektedir (Otacıoğlu, 2009: 87).

Aynı bağlamda konuya katılan Cherniss’e göre, duygusal zeka kavramı üç temelden oluşmaktadır. İlki, duyguların hayatta önemli bir rolünün olmasıdır. İkincisi,

insanları anlama ve algılama yeteneklerinde, duyguları kullanma ve yönetme konusunda farklılıklar görülebilmektedir. Üçüncüsü ise, bu farklılıkların bireyin işyeri ve sosyal hayatında uyumunu olumlu etkilemesi (Cherniss, 2010: 111) olarak tespit etmiştir.

Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zeka, "duyguların etkin gücünü ve hızlı algıyı, pozitif enerjiyi, duygusal bilgiyi, kişilerle ilişkilerde etkin bir kaynak olarak duyumsama, anlamlandırma ve faal bir şekilde kullanma yeteneği" olarak belirtmektedir (Cooper ve Sawaf, 2010: 12).

Prof. Dr. E.Eren; alanyazında görülen tanımlardan yararlanarak duygusal zekanın kişinin duygularının farkında olması, sosyal hayatındaki insanların duygusunu tanınması, anlama kavuşturması ve bunları işleme ve anlama kavuşturarak yönetme ve kullanma beceresi olarak tanımlamaktadır. Bu beceri sayesinde insan yaşadığı tüm duyguları, hayatının her evresinde mutluluğunu çoğaltma, kendisini geliştirme ve yaşadığı çevresinde uyumlu, pozitif ilişkiler kurarak devam ettirme olanağını vermektedir. Bu da gösteriyor ki duygusal zekanın iki önemli etkeni vardır. Bunlardan ilki; insana hayattan zevk alma, mutlu olma becerisi kazandırması, ikincisi ise; etrafındaki insanları daha mutlu, pozitif olmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesidir (Eren, 2012: 348).

Law, Wong ve Song duygusal zekanın, duygu bildirimini doğru aktarabilme, duyguları bilişsel süreçlere aktarabilme, duyguları anlayabilme ve duygunun bilişsel aktarmalarının farklı durumlar üzerindeki etkilerini tanımlayabilme yeteneğini içerdiğini belirtmektedir (Law, Wong ve Song 2000; Akt. Daştan, 2013: 19).

Literatür taramasında görülen tanımlamalardan duygusal zekanın; "kendimizle ve diğerleriyle baş edebilmeyi kolaylaştıran, duyguyu doğru tanıma, anlama ve etkili bir şekilde kullanabilme yeteneği" olduğunu söyleyebiliriz. Başka bir ifade ile duygusal zeka, diğerlerinin ne istediklerini, ihtiyaçlarının ne olduğunu, eksik ve kuvvetli yanlarını bilmek, duyguları değerlendirmede yordamak, stresle baş etmek ve toplum içerisinde kabul görülen biri olmak için bir yetkinlik yeteneği sağlamaktadır (Polat ve Aktop, 2010: 5).

Duygusal zeka üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, yeni bir kavram olması nedeniyle yaklaşımlara veya teoriye karşı eleştiriler ve tartışmalar da olmaktadır. Bar-on ve Goleman'ın Duygusal zeka modelini “özellik” yaklaşımı olarak gören, Davies, Stakov ve Roberts (1998)'e göre, kişilik ve karakter özelliklerinin “yeniden paketlenmiş” versiyonu duygusal zeka olduğunu ifade etmişlerdir. Buna benzer başka bakış açılarının literatürde incelenmesinde, Markham, Bowman ve Roberts'ın (2001), “*Duygusal zeka, eski bir şarabın (kişilik), yeni bir şişeye (duygusal zeka) konmasıdır*” ifadesiyle duygusal zekanın zorlu hayat sonuçlarında ve zorlu davranışları belirlemede birhayli etkili olduğunu sorguladıklarını görmekteyiz (Köksal, 2007: 52).

Literatürde duygusal zekaya ilişkin farklı görüşler de bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, duygusal zekanın entelektüel zekadan daha gerekli olduğunu benimsemekte olup; bazıları da kişinin duygusal zekasının sosyal hayatındaki bilgi, beceri ve diğer niteliklere sahip olmasında ya da başarısında etkisinin çok da fazla olmadığını düşünmektedirler (Cherniss, 2010).

Bilişsel ve duygusal bir sistem olan ve karşılıklı iletişim halinde çalışan duygusal zeka; zihinsel sistemdeki bilgileri yaratıcı olarak etkin biçimde kullanarak duyguları ortaya çıkarmak, onları anlamak, tanımlamak ve bilişselliği; problem çözmede, duygusal düşüncelerden yararlanmak gibi duygusal beceriyi kapsar. Ayrıca sahip olunan bilgilerin, duyguları ne şekilde harekete geçireceği bizim seçimimize bağlı olup duygusal tepkileri kontrol ederek duygu denetimi yapabilme becerisidir (Brockert ve Braun, 2000: 18). Bu beceriler sayesinde insan, günlük hayatın içerisindeki farklı zaman dilimlerinde başarısını ve performansını üst düzeye çıkarmasını sağlayabilmektedir (Adiloğulları, 2011: 17).

Ayrıca duygusal zeka, kişinin harekete geçen duygularına hükmedebildiği ve duygularını performansında daha verimli kullanabilmesini sağlayan değişken bir faktördür (Canbulat, 2007: 64).

Yukarıda yapılan tanımlardan anlaşıldığı üzere; kendisinin ve çevresindekilerinin duygularını anlayabilme, ortamdaki duygusal bir bilgiyi başarılı bir şekilde

değerlendirme, oluşan duyguyu kontrol ederek stres yönetiminde, sosyal ilişkilerinde doğru kullanarak, yapıcı, sağlıklı pozitif ilişkiler kurabilme yeteneğini kullanan insanları duygusal zekası yüksek insanlar olarak tanımlayabiliriz. Ayrıca, duygusal zekaya sahip kişiler, girdikleri her ortamda rahattırlar, kolay uyum sağlarlar, kötümser düşünceler yerine iyimser düşüncelerini duygularına yansıtarak güvene dayalı sosyal ilişkiler kurarak, güçlü ve zayıf yönlerini fark ederek bu potansiyellerini hedefine ulaşmada kullanabilmektedirler. Bilim adamları duygusal zekanın IQ gibi “kader” olmadığını her yaşta geliştirilebileceğini ve değiştirilebileceğini ifade etmektedirler. O halde duygusal zeka öğrenebilen sosyal ve psikolojik bir yetenektir. Bu da duygusal zekanın azımsanamayacak kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Acar, 2001: 28).

1.9. BİLİŞSEL ZEKA VE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bugün dünyada görülen hızlı değişimler, toplumları olduğu kadar değişimin gerisinde kalmamak için insanları da derinden etkilemektedir. Öyle ki Sanayi devriminde insanların beden gücü dikkate alınarak makina olarak görülmesi görüşü güncellenerek insanlar artık bilgisayardır görüşüne evrimlendi. Bu yaklaşımla teknolojik yenilikler; insanların daha hızlı ve ucuz bilgi biriktirmesini, bilgiyi işleme ve bu bilgiyi değerlendirerek hareket etmesini sağlayan yani bir tür girdiler-işlemler ve çıktılar gibi zihinsel süreçlerin etkinliğini başlatmıştır. İşletmeler yönetimlerinde, insan kaynağının yüksek verimle çalıştırılmasını yani entelektüel zeka ve bilgi düzeylerine göre değerlendirilmesi sürecini hızlandırmıştır. Bu mekanistik görüşle, insanlar tamamen akılcılık anlayışı ile yapılandırılıp duygusal bir varlık olduğu gerçeği ihmal edilmiştir.

Birçok alanda akıl önemsendiği için duygular ihmal edildi; çünkü duygunun zayıflık işareti olacağı algısı ile kadına, anneye, sanatçıya ve şairlere yakıştırıldı (Atabek, 2000: 11). Duygu ve zekanın farklılıklarının olduğu bir arada olamayacağı bilinmekteydi. Zekanın mantığı temsil ettiği, duyguların ise akıldışı olduğu görüşü uzun süre araştırmacıların düşünürlerin felsefesi idi. Tarih geçmişine bakıldığında Yunan Filozofu Plato akılsallığı ön planda tutmuş, duyguyu ise; *“Ruhun bu kısmını vahşi bir hayvan, ama ölümlü soyun var olması isteniyorsa bağlı olarak beslenmesi*

gereken vahşi bir hayvan gibi oraya bağlamışlardır. İşte Tanrılar bu kısmın her zaman başı yemliğinde, karar veren kısımdan mümkün olduğu kadar uzakta, gürültüye, karışıklığa mümkün olduğu kadar az meydan versin, en kusursuz kısmı, vücudun bütünüyle her kısmın iyiliği için kararlar verirken rahat bıraksın diye buraya yerleştirdiler” (Platon, 2001: 70) olarak tanımlamıştır. Ortaçağ döneminin Hıristiyan felsefe görüşünün iyi ve kötü mücadelesinde; duygular şeytanca olan içsellikler olarak algılanmış ve pek çok zaman kibir, şehvet, hasetlik, oburluk, açgözlülük, tembellik, öfke gibi kötülüklerin duyguları esir almasıyla ortaya çıktığı şeklinde idi. Buna karşılık sevgi, inanç, ahlaki unsurlar gibi üstün duygular olsa da kötülüklerin başı olarak duygular görülmekte olup akıl iyiliğinin, duygular kötülüğünün kilometre taşı olarak bilinmektedir (Çakar, 2002: 9). O zamanın felsefi değerlendiricileri, duygu-zeka arasında bağlantı olmadığını ve duygunun zekanın zıttı olduğunu, kişilerin sosyal hayatlarındaki olay karşısında duyguların akıldan önce değerlendirme yapmadan harekete geçmesini; sorun çıkaran, temel duygulara yenik düşen, sakinliği ve mantığı kullanamadığı düşünce tarzını korumaktaydılar (Davis, 2004).

Yirminci yüzyıla gelindiğinde tüm dünyanın matematik ve dil yeteneğini ölçü alan IQ testleri popülerlik kazanmıştır. Lewis Terman ilk zeka testini geliştiren bir ABD’li psikologdur. İlk zeka test uygulamasını birinci dünya savaşı sırasında iki milyon ABD ordusu askerlerine IQ testlerini uygulamaya başlamıştır ve IQ testlerine verilen önem günümüzde dahi devam etmektedir (Aslan, 2013: 7).

O dönemde okullarda, şirketlerde ve üniversiteye girişlerde IQ’ya önem verilerek zeka testi puanlarına göre kişiler başarılı-başarısız sınırlaması içerisinde kalarak, akademik zekası yüksek olanların işe alınma konusunda önemli avantajı yakalaması dikkat çekmekteydi. Öyle ki, yüksek IQ değerine sahip olunması gereken bazı meslekler vardı; mesela, doktorluk mesleği için yüksek bir akademik puan gerekmektedir. Nitekim insan yaşamında, söz konusu olan mesleklerde mesleki başarı için sadece IQ yeterli olmamakta; kişilerarası ilişkilerde empati sağlayabilme, olaylardan ilham alarak bağlantı kurabilme, duyguları değerlendirebilme gibi farklı yeteneklere de sahip olunması gerekmektedir (Aslan, 2013: 16). Belli bir konuda yüksek tecrübeye veya IQ’ya sahip olmanın iş başarısı için yeterli olduğu görüşü

yıpranarak, artık iş hayatındaki başarı için duygusal yeterliliklerin çok daha önemli olduğu görülmektedir (Goleman, 2000: 9).

Kişinin hayatında zeka tek başına yeterli olmayıp duygular da gereklidir (Deniz ve Yılmaz, 2004: 1). Sosyal hayatta bireyler içsel ve dışsal çatışmaların olduğu farklı durum ve senaryolarla karmaşık görevler yüklenmiştir ve bu görevleri yerine getirirken akıl, kalp ve duyguların baskısında kalabilmektedir. Damasio ve grubunun çalışmaları, beynin yol haritasında limbik sistemle neokorteksin, amigdalanın prefrontal loblar ile etkileşimini yani zihinsel faaliyetlerde, kalp ve duygular her birinin ötekine eşlik ettiğini bütünleştiğini göstermektedir. Bu dinamik etkileşim sayesinde duygular, zeka ile birlikte bağımsız olarak ancak akıllı dengeyi bulmak için çalışarak hayatın her alanında başarılı ve mutlu olmayı sağlayarak sinerjik güç sağlamaktadır (Damasio, 1999: 228). Birbirinden farklı olan bu iki zihin, duygusallık ve akılcılık bir uyum içerisinde birbirleriyle kaynaşarak hayatta yol almamızı kolaylaştırırlar (Tuğrul, 1999: 12). Buna göre Cooper ve Sawaf, akıl ve duygu ilişkisine; “Senge’nin, akıl ile sezgi ve kafa ile kalp arasında seçim yapılamayacağını ve eğer yapılacaksa, bunun tek ayak üzerinde yürümek ya da tek gözle görmek olacağını ifade eden” sözüne vurgu yapmıştır. Damasio’nun ifadesi ise; akıl, analitik düşünme, muhakeme yapmak iken; duygu, zihinsel fonksiyon sonrasında beyinde ve vücuttaki değişikliklerdir (Akt. Aslan, 2013: 33), şeklindedir. Bu çalışmaların sonucunda, akıl ve duygu arasındaki ilişkide akıl ve duyguyu birbirinden ayırmadan, akıllı bağlantıları bulmak için gayreti işaret etmektedir (Damasio, 1999: 228).

Sinir bilim ve beyin araştırmacıları duyguları, sadece akılı karıştıran rasyonelliğe karşıt olan ruhsal durum olarak değil, duyguların bireyi harekete geçiren, sosyal hayatta ve iş ortamında ortaya çıkan sorunlara uyum gösterebilme, problem çözebilme ve yeni stratejik kararlar almada yönlendirici yetenekler olduğunu ifade etmişlerdir (Pektaş, 2013: 9).

Sosyal hayatta farklılıklarla karşılaşan bireyler, düşünerek (bilişsel), hissederek (duyuşsal) ve dışsal davranış (psikomotor) sergileyerek duygularını ifade ederler. Bütün bu ifadeler bireyin bedeni, zihni ve duygularıyla bir bütün olduğunu,

duygunun zekadan ayrı bir yerde tutulamayacağı ve onun bir parçası olduğunu açıklamaktadır (Gömlüksiz ve Kan, 2012: 1162). Duyguların tabanını oluşturan bilişsellik, duygu hareketliliğinde önemli bir yeri vardır (Kondrad ve Hendl, 2003: 22).

Görüldüğü üzere iki zihin ile hareket ediyoruz; birisi düşünen, diğeri ise hisseden bir varlık olarak birbirinden farklı olan bu iki kavram etkileşim içindedirler. Hissi, duygusal ve gerçekçi, akılcıl olan bu iki zihin genellikle uyum içinde ve farklı bilişsel öğe unsurlarının birbiriyle etkileşimi sonucu hayattaki fonksiyonlarımıza yardımcı olmaktadır (Goleman, 2007: 35-36).

Duyguların akılla olan ilişkilerini açıklamakta farklı görüşler bulunmaktadır. Bunlar kritik ve radikal görüştür. Çelişkili görünse de kritik görüşe göre, duygunun değerlendirme ve karar vermede akli desteklediği savunulmaktadır. Radikal görüşe göre ise, duygu ve akıl birbirlerini takip içerisinde olup aynı şeyleri farklı bir şekilde yapma eğilimleri olduğunu ifade etmişlerdir (Gömlüksiz ve Kan, 2012: 1165).

Akılcı zihin ve duygusal zihin birbirinin karşıtı ya da alternatifi bir zeka değildir. Kişinin zekice düşünme ve zihni sembolleri aktive ederek elinden geleni ortaya çıkarması için duygu ve zeka gibi zihinsel faaliyetlere gereksinim olmaktadır. Bazen duygularımız belirli bir anda hangi duygu durumundaysak onun doğrultusunda yükselerek fevri ve güçlü karar vererek en olmaz anlarda kurtaran olabilmektedir. Örneğin; annenin düşme tehlikesi durumunda çocuğunu tutma refleksi gibi. Araştırmalar sonucu duygu ve düşünce işleyişi genellikle bir senkronize içinde ve farklı bilinç biçimleriyle işbirliği yaparak bir enerji kaynağı olarak yol haritamızı belirlemektedir. Tüm bu araştırmalar incelendiğinde, mantıksal ve duygusal zihnin birbirlerini tamamladığı kısa başlıklar halinde aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Duygu ve Zeka Eşleştirilmesi

IQ	EQ
Mantıksal Zihin	Duygusal Zihin
Kelimeler ve matematiksel ilişkiler	İnsanlar ve durumlar
Dışsal veriler	İçsel veriler

Sorgulamak	İnanmak
Beynin Sol kısmı	Beynin Sağ Kısmı
Analitik düşünmek	Hissetmek
Zihin	Kalp
Ben odaklı	Çoğulcu
Başarı	Yol gösterici
Temiz, saflık	Yağ (Bulaşır)
Mantıklı hareket	Fevri hareket
Erkek (Eril)	Kadın (Dişil)
Soğuk – kararlı	Sıcak- çekimser
Mutlak mantık	Duygusal

Kaynak: Brockert ve Braun, 2000.

Günümüz davranışçı araştırmacılarına göre; duygu ve IQ'nun uyumu hayat akışında bireyin iyi ilişkiler kurmasını, iş hayatında ve kariyerinde performansını desteklediğini, bireyin başarısında denge sağladığını, duygunun düşünceye eklenmesiyle kişinin kendisini bilmesi ve empati yeteneğini kullanarak çevresindekilerin duygularını anlamaya çalışması yeteneğini kazandıran EQ yani duygusal zeka (Emotional Intelligence)'nin önemli bir faktör olduğu sonucunda hemfikir olmuşlardır. Goleman (1998) başarıya ulaşmada, yaratıcılığı geliştirmede hem mantığın hem de duyguların aynı anda sergilenmesinin yüzlerce alternatifin arasından en iyi çözüme varmanın, sorunun üstesinden gelebilme hızını artıracaklarını ifade etmektedir (Akt. Aslan ve Özata, 2008: 1).

İnsan aklının teknolojiye gösterdiği mükemmellikleri sürecinde, akılcılığa duyulan ilginin hayattaki başarı için aklın yeterli olmadığını keşfetmesi ile son dönemlerde duygusal zekaya önem verilmeye başlanılmıştır.

1.10. DUYGUSAL ZEKA'NIN TARİHSEL SÜRECİ

18. yüzyıl batı literatüründe insan zekası ön planda olup, duygular göz ardı edilmiştir. O dönemlerde duygular zayıf kişilik olarak görülüp, akli bulandıracığı görüşü hâkimdir. Yapılan araştırmalar sonucunda; biliş ve duygu kavramlarının birbirleriyle ilintili olduğu fark edilmiştir (Salovey ve Greval, 2005: 281). Damasio,

duyguyu, akli destekleyen bir güç olarak görmüştür (Aslan, 2013: 33). Bu görüşü destekler nitelikte W.Michel'in yaptığı "Şekerleme" çalışması örnek teşkil etmektedir (Stein ve Book, 2003: 232-233). Bu çalışmada; dört yaşındaki çocuklar şekerlemelerle bir odaya bırakılmış ve arzu ederlerse şekerlemeyi hemen yiyebileceklerini; fakat öğretmenin odaya gelmesini beklerlerse hediyein iki şekerleme olacağı açıklanılmıştır. Öğretmenin odaya gelmesini bekleyen çocukların üçte ikisi ikinci şekerlemeyi kazanmışlardır. Diğer yıllarda takip edilen bu çocukların akademik başarılarının diğerlerine göre yüksek olduğu, sosyal ilişkilerde üstün özellikler gösterdikleri gözlemlenmiştir. Sabredemeyip tek şekerle yetinen çocukların, sosyal ilişki ve becerilerinin zayıf olduğu gözlemlenmiştir (Stein ve Book, 2003: 232-233).

İnsan varlığının döngüseli olan; davranış, düşünce ve duygunun birbirlerini etkilediği (Corey, 1982) ve tetiklediği varsayımı ile insanların bir öğrenme ortamındaki duygusal durumunun neyi, nasıl ve ne kadar öğrendiğini etkileyebileceği, yıllar öncesinde Plato "*tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır*" sözü, duygusal zeka çalışmalarının ışığı olmuştur (Arslan vd., 2013: 170).

Zeka kavramı, geleneksel çağdan bu yana en çok araştırılan ve çalışılan bir konu olarak gündemde yer almış ve uzmanlar tarafından çok yönlü incelenmiştir. 1921'de akademisyenler; zekayı bilişsel (kognitif) ve soyut bir kavram olarak değerlendirmiş; zekanın problem çözme, çabuk karar verebilme gibi üst düzey beceriler ile hızlı öğrenme ve çevreye uyum yeteneği olarak tanımlamışlar (Yelkikalan, 2006: 40), ve ayrıca Piaget'te zekanın bilişsel gelişimin biyolojik özelliğine önem vermiş; bilişsel gelişimin beyin ve sinir sisteminin olgunlaşması ve insanın çevreye uyum yeteneğini gerçekleştirdiğine (psikolojiagi.com) dikkat çekmiştir.

Bu araştırmalara çevreye uyum boyutunun eklenmesiyle zekanın işlevini sadece bilişsel olarak sınırlandıramayacağı ve zihinsel yetilerin kullanma kapasitelerinin hayatta neler yapabileceğinin değerlendirmeye alınması gerekliliği ile duygusal zekanın temelini teşkil eden ve birbirlerinden ayrı niteliklere sahip olsa da duygu ile zekanın entegrasyonunu oluşturan düşünceler oluşmaya başlamıştır. Bu bağlamda son yıllardaki araştırmalarla, insanların duygusal ve akılcılık yetilerinin birlikte

faaliyet gösteren süreçler olarak, insanların mantıklı olmaları kadar duygusal bir varlık oldukları öne sürülmektedir (Arslan, Mazan ve Aydın, 2013: 101).

Zeka kuramlarının araştırılması ve incelenmesi duygusal zekanın gelişimine katkı sağlamıştır. Bu zeka kuramları içerisinde; Amerikan Psikolog Edward Thorndike'nin 1920 yılında savunduğu mekanik, sosyal ve soyut zeka kuramlarıdır. Buna göre mekanik zeka; makineleri yapıp kullanma yeteneği, sosyal zeka; insanları anlama ve kişilerarası ilişkilerde başarılı olup bilgece hareket etme (Law, Wong ve Song, 2004: 484), soyut zeka ise, sembollerini ifade eder. Bu bağlamda duygusal zekanın temelini oluşturmada Thorndike'nin "Sosyal Zeka" kavramı büyük önem teşkil etmektedir (Newsome, Day ve Catano, 2000: 1006). 1943 yılında Wechsler'in entelektüel olmayan zeka kuramı (Caudron, 1999). Ayrıca sosyal zeka kuramından ilham alarak 1930 yılında Howard Gardner "Zihin Çerçevesi: Çoklu Zeka Kuramı" isimli kitabını yazarak ciddi bir devrim yaratmış ve geleneksel anlayışın ötesine geçerek standart testlerle zeka ölçeğini kabul etmeyip yepyeni bir modelden bahsederek 7 tür zekayı sıralamıştır: Bunlar; Sözel dilsel zeka, mantıksal matematiksel zeka, müziksel ritmik zeka, bedensel kinestetik zeka, görsel uzamsal zeka, kişilerarası sosyal zeka ve içsel zeka (<https://www.egitimpedia.com>). Bu kavram 20.yüzyılın sonlarında yoğun ilgi gören konulardan olmuştur (Wong ve Law, 2002).

1900'lü yıllardan 2000'li yıllara doğru gelindiğinde, duygusal zeka araştırmaları popülerlik kazanmış ve bu terim makalelerde, dergilerde görülmeye başlanılmıştır. Duygusal zeka terimi Michael Beldoch'un 1964 tarihinde yazdığı makalesinde, bir Alman psikiyatrist olan Hanscarl Leuner 1966'da psikoterapik yayın olan bir dergide duygusal zeka ifadesini kullanmıştır (Özyılmaz, 2019: 29). Daha sonra bu konsepti (1983-1986)'da ABD'de "Duygu Çalışması: Duygusal Zeka geliştirmek; Kendini Bütünleştirmek, Korku, Acı ve İstek" adlı doktora tezinde savunan bir doktora öğrencisi olan Payne Wayne Leon, EQ kavramını akademik çevreye taşımıştır (Payne, 1986). Bar-On, duygusal zekayı, insanların başarılarında etkin rol oynayan duygusal, kişisel ve sosyal özellikteki bilgi ve yeteneğin kapasitesi olarak açıklamıştır (Beceren, 2017). Geleneksel Çağda, bilişsel zekanın dışında başka bir şeyin de başarı için geçerli olacağı fikri, zorlayıcı bir düşünce olmasına rağmen, duygusal zeka terimi artık yavaş yavaş kullanılmaya başlanmıştır.

Mayer ve Salovey 1990'ların konseptine oturan duygusal zeka kavramını kullanmış ve duygusal zekayı, bir bireyin kendi duygularını anlamlandırabilmesi ve diğer insanların duygularını hissederek anlamlandırabilmesini, duyguların boyutlarını ayırt edebilme ve bütün bu öğrenilmişlikleri, davranışa dönüştüren düşüncelerde etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği olarak sosyal zekanın bir alt grubu olarak tanımlamaktadır. Mayer ve Salovey'in bu çalışmaların ışığında en önemli yaklaşımları; duygu işlevini basit, zayıflık işareti ve değişmesi imkânsız olan bireysel özellikler olarak değil geliştirilen, kabiliyet olarak görmeleridir (Mayer, 1990: 11), ve sonrasında da Daniel Goleman, sosyal davranış becerileri ve duygusal zeka ile bağlantısını ortaya koyan, bütün disiplinler arasında kabul gören duygusal zeka tanımını yapmıştır. Golemanın duygusal zekayı, insanın duygularını tanıması, bu hisleri ile kendini motive edebilmesi, duygularının iniş ve çıkışlarını yönetebilmesi, empati yeteneğini kullanabilmesi olarak tanımlamaktadır (Doğan ve Şahin, 2013: 234-235). Harvard Üniversitesi psikologlarından Daniel Goleman'ın 1995-1998 yılında "Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir" ve "İşbaşında Duygusal Zeka" isimli kitapları dünya çapında popüler olup en çok satan eserler arasında olmuştur ve halen akademik sahalarda güncelliğini korumakta olup bu konu üzerine halen pek çok çalışma yayımlanmaya başlamıştır.

Tablo 1.2. Duygusal Zekanın Tarihsel Süreçleri

1900-1969	Bilişsel zeka ölçütünün IQ testlerinin geliştirilmesi ve Sosyal Zeka Kuramının ilk defa duyulmaya başlanması.
1970-1989	Sosyal zeka, çalışma boyutu, çevreye uyum, üstün yeteneklerin anlaşılması, beynin fonksiyonlarının ve çalışma sisteminin araştırılması, psikobioloji alanında çalışmaların duygu-zeka kavramları ile beyin biliminin ilintilenmesi, duygusal zeka kavramlarının kullanılmaya başlanması.
1990-1993	Duygusal Zeka ile ilgili araştırma ve çalışmaların büyük bir hız ile ilerlemesi ve makalelerin konusunu oluşturmaya başladığı dönemdir.
1994-1997	Duygusal Zeka kavramının popülerliğinin artış gösterdiği, Daniel Goleman'ın "Duygusal Zeka" kitabı yayınlandı. Duygusal Zeka terimi Time Dergisinin kapağında tanıtılmış ünü Beyaz Saraya kadar uzanmış bir yayın olarak gündeme düşmüş, okullarda, yönetimlerde sohbet konusu olmuş, duygusal zeka ölçümü testi kullanılmaya başlanmıştır.

1998-...	Yeni araştırmalar hızla devam etmekte olup, zeka modellerine yeni boyutlar oluşturulmaktadır.
----------	---

Kaynak: John D. Mayer, Salovey, P. ve Caruso, D.R. (2004).

1.11. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

1900'lü yılların çağı, hızlı ve çarpıcı gelişmeleri ve değişimleri yaşıyordu. Bu değişme çağında artık insan ilişkilerinde ve başarısında farklı zekaların etkinliğinin olduğu görüşü gündeme gelmiş, araştırma ve inceleme konusu olmuş, zekanın bölümlerden oluştuğu, sosyal zekanın bu bölümlerden birini oluşturduğu öngörölmüştür. Thorndike'nin 1920'de sosyal zeka kavramı, "insanları tanıma ve yönetme" yeteneği olarak tanımlanmaktaydı. Yeni ufuklarla beraber sosyal zekanın paralelinde "kişiler arası zeka" ve " içsel zeka" gibi pek çok alandaki insan becerileri konusu çoklu zeka kuramı içerisinde ele alınmış ve geleneksel zeka anlayışına yeni boyutlar sunarak bugünkü duygusal zeka kavramının önemli bir kısmını oluşturmuştur.

Duyguların zekayla kaynaşması olan duygusal zekanın; insanın sosyal hayatındaki başarısının belirleyicisi olması, bilim adamlarının, yazarların, toplum bilimcilerinin ilgisini çekmiş ve 1990 yılında yapılan çalışmalar literatüre girdikten sonra duygusal zeka başlıklı çeşitli modeller gündeme gelmiştir. Bu modellerin duygusal zeka yaklaşımları iki modele dayanmaktadır. Bunlar "Yetenek Modeli" ve "Karma Model"dir (Aslan, 2013: 51). Mayer ve Salovey'in yetenek modeli olarak; duyguyla zekayı kaynaştırarak, duygunun özünü anlamak, analiz edebilmek ve mantıklı yönetebilmek yeteneği olarak ölçülebilen zeka türleri arasında değerlendirirken, duygusal zekanın ikinci modeli karma modeldir. Goleman, Bar-on ve Cooper ve Sawaf'ın modelleri karma model içinde açıklanmaktadır. Bu model; kişinin, kişilik özelliklerinin farkında olması ve bunu davranışlarında kullanabilmesi, ayrıca bilişsel yeterliliklerini sosyal yetenek ve becerilerine dâhil edebilme yeteneğidir (Acar; 2001: 31). Aşağıda duygusal zeka konusunda genel kabul gören dört adet temel model ele alınacaktır.

1.11.1. Salovey Mayer Modeli: Yetenek Modeli

P.Salovey ve J.Mayer, duygusal zeka kavramını bilişsel temelli olarak ele almıştır. Bu becerilerin dört boyutu ve içerdiği yetenekler aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 1.3. J.Mayer ve P. Salovey Modeli (Yetenek Modeli)

BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR
Duyguyu Sezinlemek Ve İfade Edebilmek	<ul style="list-style-type: none">▪ Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine (korku, neşe, üzüntü gibi) ait duygularını tanımlayıp, ifade edebilmesi▪ Bireyin yanındaki kişilerin (sözlü-sözsüz) duygularını tanımlayıp, ifade edebilmesi
Duyguyu Düşüncede Bütünleştirmek	<ul style="list-style-type: none">▪ Duygular sayesinde etkin ve verimli şekilde düşünerek doğru karar vermeyi sağlar.▪ Duygular hüküm vermede belleğe yardım ederler.
Duyguyu Nitelendirmek Ve Analizini Yapmak	<ul style="list-style-type: none">▪ Hissedilen ve anlık gelişen duyguyu deneyimlerimizle adlandırma yeteneği.▪ Karmaşık ve sürekli değişen duyguları yorumlamak, farklı duygular ile ilgili ilişkileri tanımlama becerisi.
Duyguyu Kontrol Etmek	<ul style="list-style-type: none">▪ Duygu sinyallerine açık olma becerisi.▪ Duygusal ve bilişsel aktiviteler için duyguları etkin bir şekilde kontrol etme ve düzenleme becerisi.

Kaynak: (Acar, 2001: 29-30)

Mayer ve Salovey'in yetenek modeline genel olarak bakıldığında duygusal zekayı; duyguları algılama ve ifade edebilme, duygu ile düşüncüyü bütünleştirme, duyguları anlamlandırabilme ve duyguları analiz ederek hüküm verebilme, insanın kendi duygularını ve ötekilerinin duygularını adlandırıp kontrol edebilme becerisi olarak açıklamaktadır (Mayer ve Salovey, 1997: 10).

Bahsedilen duygusal zeka (yetenek modeli), kendi içinde dört alt yeteneği içeren, dört temel yeteneği vurgulamaktadır. Birinci basamakta bireyin kendi ve yanındakinin duygularını doğru tanıyıp doğru değerlendirebilmesi; ikinci basamakta duyguların düşünce üzerinde etkisinin hızlı ve çok daha etkili olması sebebiyle hüküm vermede hafızaya yardım etmesi gibi, duyguların bilişsel sistemi değiştirebildiği yani kişi mutlu olduğu zaman pozitif düşüncelerin oluştuğu, kişi mutsuzken negatif düşüncelere hakim olduğu belirtilmektedir. Burada duygusal bilgi, zihin tarafından işlenmesi yani duygu ve zekanın etkileşimi vurgulanmaktadır. Üçüncü ve dördüncü basamaklara bakıldığında ise; bireysel ve çevresel faktörlerin

duygular üzerindeki bileşimini tanımak ve karşılıklı ilişkilerde bu bilgiyi yorumlayarak kullanıp yönetebilmektir.

Mayer ve Salovey (2000)'in bu yetenek modeli görüldüğü üzere bilişsel zeka ile ilintilidir. Duygunun düşüncede etkileşiminin zihinsel yansıması olarak zekanın içsel yapısını ifade etmektedir.

1.11.2. Goleman Modeli: Yetenek Modeli

Harvard Üniversitesinde psikolog olan ayrıca New York gazetesine zekanın davranış üzerine etkisi konulu yazıları olan Daniel Goleman 1995 yılında ortaya sürdüğü, özel sektörde ve halk tarafından popülerlik kazanan Duygusal Zeka kitabında; hayattaki başarının sırrı olarak zekadan (IQ) çok kişinin duygusal zeka yetisine dikkat çekmektedir. Goleman'ın, Salovey ve Mayer'in yetenek modelinden (duyguların mantıklı kullanımı) etkilendiği ve çalışmasının yönünün belirleyicisi olduğu varsayılmaktadır. Goleman duygusal zekayı, kendimizin ve karşımızdakinin duygularını tanımak, doğru anlamlandırabilmek, motivasyonumuzu yükseltebilmek, içsel duygularımızı ve ilişkilerimizdeki duyguları doğru yöneltebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2000: 393). Goleman bir başka tanımında; hayata bakışımız, algıların iyimserlik, uyumluluk üzerine olması yani genel ruh halimizi tanıma yetenekleri ve bu duyguları çevresine ve iş yaşamına katalizör edebilme becerilerini kapsamaktadır. Bu bağlamda Goleman'ın duygusal zeka modelini yeterlik ve karma model olarak ele alacağız.

Daniel Goleman'ın modeli; özbilinç, kendine yön verme, motivasyon gibi kişisel yeterlilikleri, empati ve sosyal beceri gibi sosyal yeterlilikleri kapsamakta olup bu model iki ana fikirden ve beş alt gruptan oluşan performansa dayalı bir modeldir. Goleman duygusal zeka modelinde, bilişsel yeteneklerden daha çok sosyal ve duygusal yeterlilikleri göz önüne almaktadır.

Yeterlilik modelinde goleman, duyguları iki yetenekte ele almıştır. Birinci yeterlilik; kendi duygularının farkında olabilme, onları değerlendirme ve kendine güveni kapsayan özbilinci, duyguları kontrol etme noktasında güvenilirlik, vicdanlılık,

yeniliklere açık olma ve değişimlere karşı duyguları uyumlaştırmasını içeren kendine yön verebilmeyi, motivasyonu sağlayan; başarılı olma yolunda kendisini yönlendirebilme güdüsü ve inisiyatifli olma yolunda iyimser olmağı sağlayan yetenekleri kişisel yeterlilikler olarak tanımlamaktadır. İkinci yeterlilik; başkalarını anlamak, geliştirmek, hizmete açık olmak, çeşitlilikten yararlanma konusunda kaçınmamak, bunun farkındalığına varmak ve siyasi bilinç içerisinde duyguları ifade etmede empati yeteneğini kullanmak ve etkililik, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik vasfı, değişim katalizörlüğü, iyi bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma içerisinde takım yeteneklerini ve sosyal becerileri kapsayan sosyal yeterlilik olarak tanımlamıştır (Somuncuoğlu, 2004: 85).

Kişisel yeterlilikler; kişinin sosyal hayatı ve iş hayatındaki rolünde uyumlu, yapıcı davranışlar çerçevesinde gerekli yeterliliklerdir. Bu bağlamda kişi güçlü ve zayıf yönlerini bilerek, bu yönlerini kuvvetlendirerek hayata ilişkin kararlarında, hedeflerini belirleyip başarısında bu kişisel yeterlilikler önemli olmaktadır. Sosyal yeterlilikler, kişinin sosyal çevresindeki kişilerle olan ilişkilerinin durumunu, başarısını belirleyen yeterliliklerdir. Belirtilen yeterlilikler bireyin farkındalığını bilmesi ve duygularını yönetme şeklini belirleyen kişisel yetiler bulunmadan gelişmemektedir (Erginsoy, 2002).

Tablo 1.4. Goleman'ın Duygusal Yeterlilik Modeli

KİŞİSEL YETERLİLİK	BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR	SOSYAL YETERLİLİK	BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR
	Özbilinç			Duygusal Özbilinç	Empati
		Doğru Özdeğerlendirme	Başkalarını Geliştirmek		
		Özgüven	Hizmete Yönelik Olma		
Kendine Yön Verme		Özdenetim	Sosyal Beceriler		Farklılıktan Yararlanma
		Güvenilirlik			Etki
		Vicdanlılık			İletişim
		Uyumluluk			Çatışma Yönetimi

	Motivasyon	Yenilikçilik				Liderlik
		Başarma Dürtüsü				Değişim
		Bağlılık				Katalizörlüğü
		İnisiyatif				Bağ Kurma
		İyimserlik				İşbirliği ve Dayanışma
						Takım Yetileri

Tablo 1.4’de yer alan bu beş alan kendi içinde yirmi dört çeşit duygusal yetenekleri kapsamaktadır. Bu her bir alan, çalışma hayatında başarılı olmayı sağlamakta ve bu yetenekler etkili iletişim ve ilişkiler kurmada hayati önem sağlamaktadır.

1.11.3. Golemanın Karma Modeli

Bu modelde beş ana faktör yer almaktadır. Bunlar: kendi duygularının farkında olma, kendi duygularını yönetme, kendini motive etme, empati ve sosyal becerilerdir. Goleman’ın karma modeli geniş kapsamlı olup zihinsel yetenekleri ve diğer özellikleri kapsadığından diğer modellerden farklıdır. Goleman’ın karma modeli Tablo 1.5’te açıklanmaktadır.

Tablo 1.5. Daniel Goleman’ın Duygusal Zeka Boyutları

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPI TAŞLARI
1-Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması (Özbilinç)	<ul style="list-style-type: none"> Kişinin içinde bulunduğu durumda hissettiği duyguyu bilmesi, onu anlamlandırabilmesi, duygularının çıktılarını kararlarında kullanabilme yeteneği 	<ul style="list-style-type: none"> Kişinin özgüvenli olması. Kişinin gerçekçi olarak kendini değerlendirmesi
2-Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi	<ul style="list-style-type: none"> Kişinin hislerini ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilmesi, Olumsuz duygular karşısında kendini sakinleştirebilme, kendisini bu duygu durumundan çıkartıp kendini toplayabilme. Hedefe ulaşabilmede, kısa vadeli zevkin tatminini erteleyebilme yeteneği. 	<ul style="list-style-type: none"> Kişinin duygularına karşı güvenilir ve dürüst olması. Kişinin belirsizliklere karşı duyarlı ve açık olabilmesi.
3-Kişinin Kendini Motive Etmesi	<ul style="list-style-type: none"> Kişinin hedefine yönelik amaçlarında duygularını motive edebilme, olumsuzluklara ve 	<ul style="list-style-type: none"> Kişinin başarmak için güçlü bir istek duyabilmesi. Kişinin

	başarısızlıklara rağmen vazgeçmeme yeteneği olarak amacına yönelik enerjisini harcamasıdır.	olumsuzluklar ve başarısızlıklara rağmen iyimserlik durumunda olabilmesi.
4-Empati	<ul style="list-style-type: none"> • Kişinin karşısındaki kişilerin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlayabilmesidir. • Empati insanların hislerini anlayabilme, onların gözüyle olaylara bakabilme yeteneği. • Kişiler kendi duygularına ne kadar netse diğer insanların duygularını okumada o derece başarılı olur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişinin çok farklı kültürden insanlarla dostluk kurup uyum sağlayabilmesidir. • İnsanlara duygusal destek sağlamada uzmanlık geliştirebilme. • Kişinin empati yeteneği, müşteri hizmetlerinden, yöneticiliğe, aile ilişkilerinden, diğer insanların acılarını paylaşmaya kadar karşımıza çıkan yetilerdir.
5-Sosyal Beceriler	<ul style="list-style-type: none"> • Kişinin sosyal hayatında ilişki ağlarını iyi anlamlandırabilmesi, tanımlaması ve bu ilişkilerinde pürüzsüz etkileşimde bulunarak ikna ve liderlik edebilmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişi liderlik vasfı ile yönetmede etkililik gösterebilmesi • Kişinin ikna yeteneği ile kişileri harekete geçirip teşviki ve bu yetenek ile takım oluşturarak liderlik yapması.

Kaynak: (Çakar ve Arbak, 2004)

1.11.4. Reuven Bar-On Modeli

İsraili psikolog Reuven Bar-On, psikolojik iyilik üzerinde yaptığı doktora araştırmasını genişleterek davranış ve performans odaklı duygusal ve sosyal zeka modelini (Yaylacı, 2006) keşfederek, gidiş yolundan daha çok sonuçla ilgilenmiştir. Ayrıca duygusal bölüm (EQ) kavramını ele alan ve duygusal zekayı ölçen ilk kişi olarak, duygusal yetenek ile bilişsel yeteneklerin birbirlerinin karşısı olmadığını bu iki yeteneğin birbirini desteklediklerini savunmaktadır.

Baron'a göre duygusal zeka; kişinin içinde bulunduğu çevresinin baskı ve isteklerinin üstesinden gelmesi ve başarılı bir şekilde bu talepleri sonuçlandırmasında kişiye yardımcı olacak kişisel, duygusal, sosyal yetenek ve beceriler dizinidir (Bar-On, 1997a: 14).

Bar-on'un duygusal zeka modelinin kapsamı incelendiğinde; kimi insanların duygusal açıdan başkalarına göre kendilerini daha iyi hissettikleri ve bazılarının da entelektüel zekalarına rağmen hayatın içinde neden diğerlerinden başarılı olmadıkları sorularının cevabını araştırdığı görülmektedir (Barut, 2015: 14). Bar-on modeli kişinin kendisinin ve çevresindekilerin duygularını tanıması ve bunu ifade edebilmesi, duyguları kontrol ederek yönetebilme, problemlere adapte olarak çözebilme yeteneklerini kapsayan sosyal ve duygusal zekayı alanı içine aldığından karma bir modeldir.

Baron modelini; sosyal ve duygusal zeka çerçevesinde geliştirerek; başarının temel argümanında bulunan beş kapsamlı boyutu birbirleriyle ilişkili bir senkronize içerisinde ele almış olup bunlar; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyum, stres yönetimi ve genel ruh durumu olarak beş meta faktör ve 15 faktörden oluşmaktadır. Bu boyutların ortak paydası insanoğlunun gündelik hayatta başarılı olması ve güçlüklerle baş edebilmesi açısından entelektüel zekadan daha etkin olmalarıdır.

1-Kişisel Yetenek: Kişinin kendi hislerini anlamlandırarak, kendisinin farkında olma, duygularının anlamlarını bilerek, ifade etmede (Baron vd., 2000: 1108) bağımsız olabilme, kendi öz değerlendirmesini yaparak potansiyelinin farkına vararak kendini yönlendirebilme ve gerçekleştirebilme becerisidir (Stein ve Book, 2003: 37-38).

2-Kişilerarası Yetenek: Kişinin etrafında bulunan başkaları ile etkili iletişim kurabilmede kapasitesini ve faaliyetini içermektedir. Başkalarının duygularını tanımlayarak empatiyle yaklaşabilme ve duyguları pozitif yönlü yönetme ve sürdürülebilir yeteneğini etkili bir sosyal sorumluluk becerisi içerisinde kullanma özelliğindedir (Stein ve Book, 2003: 37-38).

3-Uyumluluk: Kişinin hislerini, davranışlarını, düşüncelerini değişiklikler karşısında esnek kullanması, gelişmelere uyum sağlaması ve değişiklikten kaynaklanan problemleri tanıyarak objektif bir bakışla etkin çözümler bulabilmeyi ifade etmektedir (Bar-On, 1997a: 22).

4-Stres Yönetimi: Kişinin zorlu durumlarda stresini etkin yönetmesi, güçlü duyguları, güdülerini kontrol ederek sakinliğini koruması, değişkenler (çevresel koşullar vb.) karşısında stres yönetimi ile stresin önüne geçme ve stresi kontrol dürtüsünü yönetmesi olarak değerlendirilir (Bar-On, 1997a: 24).

5-Genel Ruh Hali: Kişinin hayatından memnun olması, iyimser duygular içerisinde kendisini ve başkalarını sevmesi ve bu iyimser ruh halini olumsuzluk karşısında dahi koruması ve bunu olumlu davranış olarak hislerine yansıtabilmesi ve bunu ifade edebilme halidir.

Bar-on'un modeli duygusal zeka ve sosyal zeka modellerini kapsadığından karma bir modeldir. Bar-on'un modeline ilişkin beş ana boyutun onbeş alt boyutu aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Tablo 1.6. Bar-On'un (1997) Karma Duygusal Zeka Modeli

	ALT ÖLÇEK	ALT ÖLÇEĞİN TANIMI
KİŞİSEL BECERİLER	Duygusal Öz Farkındalık	Kişinin duygularının farkında olması ve anlaması yeteneği olarak duygularının sebebini tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alandaki eksiklikler, aleksitmia hastalığındaki eksikliklere benzemektedir. (Aleksitmia düşünceleri sözle ifade edememe hastalığıdır)
	Öz Saygı	Kişinin kendisine saygı duyması, kabul etmesi, potansiyelinin farkına vararak özdeğerlendirmesinden faydalı sonuçlar çıkarıp, kendine gelişme fırsatı sağlama yeteneğidir.
	Özgüven	Zorluklarla başa çıkmada güçlü adımlarla ilerleyerek, hislerini, düşüncelerini olumlu bir şekilde dışa vurarak hakkını savunabilmesidir.
	Kendini Gerçekleştirme	Kişinin potansiyel kapasitesini bilme yani güçlü ve zayıf yanlarını bilerek bunları değerlendirme geliştirme becerisidir.
	Bağımsızlık	Kişinin düşünme ve aksiyonlarında kendini yönetmesi ve özkontrol sağlaması.
KİŞİLER ARASI BECERİLER	Empati	Başkalarının duygularını ve düşüncelerini anlamladırabilmesi değerlendirebilmesidir. Kendini tanıyan kişi, başkalarının duygularını da tanıyabilir; yani duygudaşlık.
	Kişiler Arası İlişkiler	Karşılıklı ilişkilerde muhabbet yoluyla pozitif ilişki kurma ve devamını sağlayabilme yeteneğidir.
	Sosyal Sorumluluk	Kişi grup bilinci ile aksiyonlarında yenilikçi çözümler üretip grubun refahına katkı sağlayacak paylaşımcı davranış sergilemesi.

UYUMLULUK	Problem Çözme	Kişinin, bireysel ve sosyal hayatta karşılaştığı problemlerin analizini yapabilme ve buna çözüm bulma çabası.
	Gerçeklik Ölçüsü	Kişinin deneyimleri ile şu anki olayları değerlendirmede objektif olma durumu.
	Esneklik	Kişinin yeniliklere uyumlu olması, hareketlerini, hislerini ve düşüncelerini yeni duruma uyarlayabilme yeteneğidir.
STRES YÖNETİMİ	Stres Toleransı	Karmaşa halinde olumlu öngörü besleyerek, stresli ve zor durumlarda duyguyu kontrol ederek, minimum seviyeye indirerek başedebilme yeteneğidir.
	Dürtü Kontrolü	Dürtülere direnmek veya dürtüyü ertelemek dürtünün yönetilmesidir.
Genel Ruh Hali	Mutluluk	Hayatından mutlu olmak, hayata pozitif bakış açısıyla bakmak, kendisini ve diğer kişileri sevmesi, negatif düşünceleri olumlu düşünceye evirebilmesi ve bunu sergilemektir.
	İyimserlik	Kişisel ve sosyal hayatın içinde olaylara iyi taraftan görebilme ve ters durumda olumlu tavrı gösterebilmek.

Kaynak: Bar-On,. R (1997a)

1.11.5. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Duygusal zeka modellerine bir başka anlam yükleyen Cooper ve sawaf'ın öne sürdükleri model karma bir model olup, bilişsel yetenekleri ve bunların dışında yer alan beceri ve yetenekleri de kapsamaktadır.

Cooper ve Sawaf'ın popüler kitap listesinde yer alan "Liderlikte Duygusal Zeka" kitabı; duygusal zekayı örgüt kültürü içerisinde değerlendirerek liderlik boyutuyla ilişkilendirmesini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda duygusal zekayı; duyguların gücünü ve çabuk algılayışını, insan enerjisini, bilgeliğini, ilişkilerini etkin bir kaynak olarak kullanarak; anlama, duyumsama yeteneği olarak ifadelendirmiştir (Cooper ve Sawaf, 2000: 12). Ayrıca bu model; kişinin içindeki potansiyelini ortaya çıkarması, örgüt içerisinde başkalarının güçlü taraflarını görüp değerlendirebilmesine, zor şartlarda, baskılı ortamlarda önsezisini kullanarak verimliliğini artırabilmesine ve

sabit mantıktan uzak, farklı fikirlerden üretken bir güç sağlayabilmesine dayanmaktadır (Aslan, 2013: 62).

Cooper ve Sawaf duygusal zekayı, psikolojik alan yazından çıkarıp farklı uygulama alanında yer bulan bu modelini literatür de dört köşe yapı taşı ismiyle değerlendirmeye almış olup, bunlar; Duygusal Okur-Yazarlık, Duygusal Zindelik, Duygusal Derinlik ve Duygusal Simya boyutlarından oluşmaktadır. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal zeka modelinin temel dört boyutu ve 16 alt yetenek boyutu aşağıda anlatılmıştır.

Tablo 1.7. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli ve EQ Haritası

BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR	BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR
DUYGUSAL OKURYAZARLIK	Duygusal Dürüstlük: Duyguları objektif değerlendirerek bu bilgilerle hareket etme	DUYGUSAL DERİNLİK	Özgün Potansiyel ve Amaç: Kişinin potansiyel sahibi olması ve içsel amacını belirleyerek hedef odaklı olması.
	Duygusal Enerji: Zihni enerji ile sahip olunan his arasındaki bağın farkında olmak ve bunu motivasyon artışına revizelendirmek.		Adanmışlık: Bireyin kendini adanmış olduğu hedeflerini duygusuyla motive etmesi, amacı uğruna bazı şeylerden vazgeçebilmesidir.
	Duygusal Geri Bildirim: Hissedilen duygunun verdiği mesajın değerlendirilmesi.		Dürüstlüğü Yaşamak: Doğruluk, ahlaki değerlere bağlılık ve hesap verebilirlik.
	Pratik Sezgi: Sezginin, duygu, düşünceye yansıyan bilgisini değerlendirerek harekete dönüştürmek.		Yetki Olmadan Etki: Yetkisi olmadan etki yaratma davranışı sergileme yani otoritesizlik etkisi.
DUYGUSAL ZİNDELİK	Öz Varlık: Kişinin duygularını, inancını, düşüncelerini oluşturan özbenliği	DUYGUSAL SİMYA	Sezgisel Akış: Yaşanan olayda içsel hislerimizin bizlere yol göstermesine izin vermek, yani mantıklı hareket etme, dar görüşü ile değil düşünen

			mantık ve güçlü bir önsezi karışımının bilinçli uygulanması.
	Güven Çemberi: Başkaları tarafından güvenilir olmak ve başkasına güvenmek.		Düşüncesel- Zaman Değişimi: Geleceğin belirsizliğine karşıt geleceği sezinlemek, yaşanan tecrübelerden yeni fırsatlar çıkarabilme ve bu bilgilerle performansını tetikleyebilme
	Yapıcı Hoşnutsuzluk: Hoşnutsuzluk olarak görülen farklılıklardan dinamik fikirler oluşturarak avantaja çevirmek.		Fırsatı Sezinlemek: Şimdiki zamanı ve geleceği öngörerek hissedebilmek.
	Esneklik ve Yenilenme: Düşüncelerde sabit olmamak, gelişmelere açık olmak ve hemen uyum sağlayabilmektir.		Geleceği Yaratmak: Geleceğin simyasını görerek yeniden şekillendirebilmek için üretken fikirleri değişim sürecine taşımaktır
EQ Sonuçları: Fiziksel, ruhsal durum, hayat kalitesi ile ilgili algılamalardan oluşmaktadır.			

Kaynak: Cooper ve Sawaf (2000) ss.3-85-177-285 (Akt. Aslan, 2013: 66)

1.12. DUYGUSAL ZEKANIN İŞ SAHASINDAKİ ÖNEMİ

Toplum içinde bireyleri birbirine kenetleyen olgular arasında duyguların farklı bir yeri vardır. Başka insanlarla, çevreyle karşılıklı ilişkilerinde, kişi çeşitli duygular yaşar, eylemleri de büyük ölçüde bu duygulara bağlı olarak gelişir. Kişilerin çevresi ve diğer insanlarla yaşadığı ilişkilerindeki bu değişik duygular insanın hareket şeklini belirler. Bu duygu ve heyecanlar onların değişik davranışlar sergilemesini sağlarlar. Duygu ve heyecanların olmadığı bir yaşam tarzında yaşama sevinci de görülmez.

Yaşadığımız yüzyılda insana verilen değer artmasıyla beraber yeni yönetim anlayışında, duyguların iş hayatındaki yeri ve öneminin arttığını görmekteyiz. Duygusal zeka, personel alımı sürecinde, performans yönetimi, eğitim gibi pek çok insan kaynakları yönetimi aşamasında belirleyici olmaktadır. Günümüzde yapılan pek çok araştırma duyguların iş hayatındaki önemini ortaya koymuştur. Bu bağlamda çalışanların zeka düzeyleri ile birlikte duygusal zekaları da, iş performansını ve çalışan mutluluğunu büyük ölçüde etkilemektedir.

Duygusal zekanın, işin verimliliği, iş doyumunu ve liderlik gibi değişkenleri etkilediği gözlemlenmiştir (Cooper ve Sawaf, 1997; Gates, 1995; Goleman, 1995; Megerian ve Sosik, 1996). Duygusal zeka; duyguları anlayabilme, ifade edebilme, duyguları bilişsel aşamalara uyarlayabilme, duyguları doğru anlatma ve duyguların olaylar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri kapsar. (Law, Wong ve Song, 2004: 485).

Son zamanlarda yüksek duygusal zekanın, kişisel ve kurumsal açıdan öneminin anlaşılmasıyla personel alımlarında önemli bir etken olduğu gözlemlenmektedir. Duygusal zeka, performans değerlendirme ve görevde yükselmeye fiziksel ve teknik yeterliliklerin yanı sıra dikkate alınması gereken bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. İş yerlerindeki çalışanlar arasındaki ilişki, müşteri ve diğer hizmet alanlara davranış, bilgileri ve belgeleri rapor etme, üst ve alt arasındaki ilişki, olayları organize etme aşamalarında duygusal zekanın tartışılmaz bir önemi vardır. Duygusal zeka seviyeleri yüksek olan çalışanlar, kurumun gelişmesine ve hizmet alanların memnuniyet seviyesine büyük katkı sağlamaktadır. Duygusal zeka, kişiler arası ilişkilerde önemli bir etmen olduğu kadar, iş çıktılarını da büyük ölçüde etkilemektedir. İşveren ve çalışanların pozitif duygular içinde olmaları, kendi iş çevrelerini, ailelerini ve toplumu olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Duygusal zeka, bireylerin iş hayatındaki başarılarını artıran bir özellik olmasının yanında, kendi özel yaşamlarında da olumlu bir etkene sahiptir. Gerek iş hayatında, gerekse kişisel hayatımızda edindiğimiz duygular bizim iç dünyamızda olurlar ve onlardan soyutlanmamız imkân dışındadır. Bu sebeple bu duygular bizim iş hayatındaki davranışlarımıza da şekil verir. İşe konsantre oluşumuzu, verimliliğimizi, etkinliğimizi ve yaratıcılığımızı etkiler. Bu açıdan duyguların, güven ortamı, bütünlük, empati yeteneği sağladığından, güvenilirlik gibi ahlaki değerlerle örgütün iş başarısını artıracığından günümüzün modern iş anlayışında yaygınlaşan işe alım değerlendirmelerinde sadece eğitim durumu ve teknik bilgi konuları yanında inisiyatif alabilme, uyum gösterebilme, duyguları anlama gibi kişisel özellikler üzerinde de odaklanmaya başlanmıştır. Bu da gösteriyor ki duygusal zeka yeteneklerinin anlamı önem kazanmaktadır.

Yapılan bir araştırmada 200 şirkette yetkinlik değerlendirmesi sonucunda, başarılı iş görenlerin, vasat işgörenlere oranla günlük işlerde %85, en karmaşık görevlerde ise % 127 daha etkinlik sağladıkları görülmüştür. Aradaki farkın üçte biri IQ (bilişsel yeterlik) ve teknik beceriden, üçte ikisi duygusal yeteneklerden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Yine de duygular büyük şirketlerin merkezinde olmakla beraber, diğer kuruluşların çoğunda az bilinmekte ve az değer görmektedir (Soyugüzel, 2019: 226).

Bir başka araştırma verisinde; örgütsel başarılarda duygusal zekanın rolünün % 36, entelektüel zekanın ise % 27'sini etkilediği tespit edilmiş olup, duygusal zekanın kariyer yükselmelerinde düşük düzeyde olsa da etkili olduğu tespit edilmiştir. Burada odaklanılmak istenen konu, başarının sadece bilinen zeka becerileri ile değil buna ek olarak duygu becerileri ile gerçekleşebileceği görülmüştür (Dulewicz ve Higgs, 1998: 48).

Toplumda bireyler hep bir arada bulunmak zorundadır. Aile, okul, evre, iş hayatı gibi paylaşımda bulunduğumuz ortamlarda biz farkında olmasak da duygular bize aracılık eder, kendimizi duygulardan ayırđtıramayız. Kritik kararlarımızda, davranışlarımızda, faaliyetlerimizde, önceliklerimizi belirlemede her ne kadar planlı ve mantıklı seçimler yaptığımızı dşnssek de, yaşantının içindeki anlık duygusal durumlar kararlarımızda istisnasız bizi etkilemektedir. Kişiler her ne kadar davranışlarını akılları sayesinde kontrol altında tuttuklarını düşünseler de, genellikle duygulardan etkilenmektedirler (zalp ve Cengiz, 2003: 3).

Çalışanlar duygu, düşünce ve eylemleri ile çalışma ortamını etkiledikleri gibi örgütler de, kendi iç ve dış paydaşlarının düşüncelerini, duygularını bununla birlikte eylemlerine de tesir edebilir. İnsanlar günlük yaşantılarında yoğun olarak olumlu-olumsuz duygular içinde gel-gitler yaşarlar; bazen sevinçli, bazen özgün, bazen öfkeli olmak gibi, bu duygu yoğunluğunun sebebi çalışma ortamından olabileceği gibi iş dışı kendi özel hayatıylada ilgili olabilir. Bu durum kişinin yüzüne, verimliliğine, etkinliğine, çalışma ortamındaki iş arkadaşlarına yansiyabilmektedir (Kervancı, 2008: 26-27).

Aynı zamanda iş ortamları insan ilişkilerinin yoğun olduğu ortamlar olup, alt-üst ilişkilerinin olduğu çatışma ortamı, yoğun iş temposu, işleri zamanında yetiştirme telaşı, üst baskısı, iletişim kopuklukları, empati yeteneğinden yoksun insanların farklı algıları, motivasyonun azalmasına, ümitsizliğe sebep olabilmektedir (academia). Ancak kişinin stresli veya gergin ortamlarda duygu ve düşüncelerini kontrol ederek, sakin kalabilmesi, fevri tepkilerden kaçınabilmesi yeteneği olan duygusal zekanın (Eren, 2010: 351) farkında olunması, bu duygunun geliştirilerek ortaya çıkarılması yeni ufukları açabilmektedir (Duman, 2005: 50).

Dolayısıyla çalışma ortamında duygular, modern zamanların vazgeçilmez çalışma konusunun alanına girmiştir (Soyugüzel, 2018: 226). Artık işletmeler duygularını yönetebilen, empati yetenekleri gelişmiş, sağlıklı ilişkiler kurabilen, insanlara daha sevecen yaklaşan yani duygusal zeka yeteneğine sahip kişilerle çalışmak istediklerinden işe alma kriterlerine duygusal zeka testlerini kullanmanın gereğini anlamışlar ve eğitim programlarını buna göre düzenlemektedirler.

Duygusal zekanın temel koşulu, kişinin sosyal çevresiyle, toplulukla, içinde bulunduğu organizasyonla, iş arkadaşları, astları ve üstleri ile uyumluluk içinde çalışmasıdır (Eren, 2010: 351). Bu bağlamda duygusal zeka becerilerini hayatının her döneminde kullanan kişiler, insan ilişkilerinde başarılı, dayanışmaya yatkın, sorunlarla mücadele edebilen, iletişime açık bireyler olarak toplumda iyi bir yer edinirler (Eymen, 2007: 8-9). Bu bakımdan kişisel ve sosyal becerilerini kullanan kişiler ayrıca iş hayatında daha başarılı olabilmektedirler.

Akılcı zeka olan IQ'nun genetik bir faktör olarak geliştirilememesine rağmen, duygusal zekanın yaşam boyu öğrenilerek geliştirilen bir özellik olması (Akt. Beltekin, 2015: 9), yani bireylerin hayatlarında edindikleri tecrübelerden elde ettikleri bilgiler, inançları, değerleri, tutum ve davranışları gibi bilinen kavramları sentezleyerek yeni kavramlara, yeni yetenek olarak geliştirmeye başlaması, ufkunun genişlemesine yani duygusal zekaya açılan bir kapı olacaktır.

İş sahalarının değişen yüzü olan globalleşme artık rekabet stratejisini değiştirmiş olup, artık hedef kitleleri elde tutmak yerine diğer insanlarla ve çevresi ile dengeli

ilişkiler kurabilen, hizmet alanların talep ve ihtiyaçlarını, beklentilerini tahmin edebilen yani insanların duygularına hükmedebilen, anlamlandırabilen ve diğer bir deyişle duygusal zeka becerilerine sahip elemanları bulmaya çalışmaktadırlar.

Özellikle yeni yönetim anlayışının müşteri memnuniyet odaklı olmasının yaygınlaşması ile çalışanların duygusal zeka yetilerine önem verilmesi, çalışanların yüksek performans göstermelerine neden olmakta, örgütlerinde başarı seviyesi yükselmektedir (Soyugüzel, 2019: 250).

Akademik zekası yüksek olup iş ortamına uyum sağlayamayan, devamlı sorun çıkartan kişiler de bulunmaktadır. Bunlar çalışma ortamındaki arkadaşları ile uyum içerisinde olamıyorsa, grup çalışmasında dengeli ilişki kuramıyorsa, örgütte de verimlilik sağlanamaz. Çalışan ruhen ve bedenen örgüte bağlanabildiği sürece yani örgütü içten benimsediği sürece işyeri huzuru ve örgütün verimliliği artar. Duyguların işe gelirken kapının dışında bırakılması, aile ve sosyal hayatımızdaki ilişkileri iş yerine taşımama gibi klasik yaklaşımlar, sorunlar için çözüm getirememiştir (Gökçe, 2006: 53). Sadece rasyonaliteye odaklanmak, iş yerinde duygusallığın ihmal edilmesi sonucunu doğurmuş olup; çalışanların duygularına eğilememek, onların hüznü ve tükenmişlik gibi sorunlarına çözüm odaklı olamamak, hizmet veren örgütlerin müşteri mutluluğunu sağlamada başarı düzeyini de olumsuz etkilemiştir.

Bu da gösteriyor ki duygusal zekanın çevresel etkisi ve yönetsel açıdan değeri akılcı zekadan daha fazla olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS

2.1. İŞ PERFORMANSI

Bu bölümümüzde iş performansının tanımı, iş performansının önemi, unsurları ve boyutları literatür taramasına dayalı olarak ele alınacaktır.

2.2. İŞ PERFORMANS TANIMI

Son zamanlarda günlük yaşantımızda, iş hayatımızda oldukça çok kullanılan performans kelimesi köken olarak İngilizce “performance” kelimesine dayanmaktadır (Uygun, 2017:6). Türk Dil Kurumu sözlüğünde “başarım” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca sözlükte icra etmek, bir şeyi başarmak, çaba sarf etmek, süre içinde olgunlaştırmak gibi eylemleri de ifade etmekte olup çoğunlukla başarı, başarmak kavramı kullanım alanı bulmuştur.

Performans, işgörenin belirli bir zaman aralığında gerçekleştirdiği iş gücü; verilen görevi belirli bir zaman aralığında tamamlaması ve yapılan bir görevde gösterilen başarı derecesi olarak ifade edilmektedir (Bilgin, 2004: 13; Sabuncuoğlu, 2013: 17; Bozkurt vd., 1998: 203; Pakdil, 2001: 23).

Performans, tanımlanan bir işin yapılma süreci, çalışanın görevi yerine getirmede kapasitesi ve istekliliğini gösteren davranış biçimidir. Aynı statüde çalışan kişilerin bazıları üst kademelere yükselirken, diğerinin aynı statüde kalması çoğunlukla kişinin gösterdiği bir şeyleri başarma çabasına yani performansına bağlıdır (Bingöl, 2006: 321). Nitekim performans yalnızca çalışanın değil, aynı zamanda bir takım olarak ya da kurumun periyodik zaman aralığında iş ile ilgili planlanan ve hedef konulan noktanın ne kadarına ulaşıldığının miktar ve kalite olarak analizidir. Yani iş

tanımında ki görevin, ne ölçüde başarıyla yerine getirildiği ölçülmektedir (Mayatürk, 2011: 75).

Literatür taramasında performans kavramı, amaca ulaşmada önceden belirlenen planlar doğrultusunda yani hedefe ulaşma yolunda neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak ölçmek (Göküş vd., 2014: 58), başka bir ifade ile görevin yerine getirilmesinde gösterilen başarının, amaçlanan hedefe varmada gösterilen performansın kalite ve kantite yönleriyle göstergesi (Songur, 1995: 1) olarak tanımlanmaktadır. Performans kavramı başka bir tanıma göre; çalışanların bilgi, beceri, yeteneklerine göre tanımlanan işleri, belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirmesi (Saydam, 2005: 4), emek harcaması, çabası olarak ta açıklanmaktadır. Kamu yönetiminde performans kavramı, “yönetimin vatandaşlara sunmayı üstlenip amaç edindiği mal ve hizmetleri yerine getirme durumu” (Fındıkcı, 1999: 61) olarak ifade edilmektedir.

İş ortamlarında birlikte çalışan ve birbirleriyle karşılıklı ilişki ve etkileşim içerisinde bulunan insanlar sürekli olarak birbirlerini informel olarak değerlendirirler; ancak bir kurumda yapılan değerlendirme; formel ve sistematik olarak süreklilik gerektirir, çalışanın işbaşındaki performansının belirlenmesi ve güncellenmesi işletmelerin hedeflerine ulaşma vizyonlarının en temel parçası olmalıdır. İnsan kaynağının performansının tespit edilmesi ve bu değerler sonucunda geliştirilmesi örgütsel hedefe ulaşmada ve rekabet avantajı açısından kolaylık sağlayabilmektedir. Bu performans değerlendirme formel ve sistematik bir sistem içerisinde dinamik ve süreklilik arz etmelidir (Uyargil, 2018: 217).

Bu bağlamda, bir kurumda çalışan bireylerin belirli bir dönemde göstermesi gereken fiili başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanarak, geleceğe ilişkin gelişme durumlarını belirlemeye yönelik çalışmalar bütünü olarak tanımlanan performans değerlendirmesini bir başka kaynakta ise “işgörenlerin yeteneklerinin, mevcut güçlerinin, iş alışkanlıklarının, fiili hareketlerinin ve diğer niteliklerinin başkalarıyla karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçme olarak belirtmektedir (Ataay, 1990: 234). Ayrıca çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi olarak ta ifade edilen performans değerlendirmesinin, kurumun temel hedefleri ile çalışanın kariyer

hedeflerinin uyumlaştırılarak, adalet ve eşitlik ilkelerine göre yürütülmesi; çalışanın motivasyonunu, eğitim ve akademik gelişimini artırmada katkı sağladığı görülmektedir.

Kurum, örgüt ve işletmelerin performans değerlendirme sistemleri farklılık gösterebilmektedir, farklı farklı tanımların yapıldığı performans değerlendirmesi; çalışanın, kurumun ve yönetimin vizyonunu geliştirmesi adına planlanan hedefe ulaşmasını ve olabilecek aksaklıkların önlenmesi adına hesap verebilirlik ilkesine dayalı objektif kriterle belirli zaman aralıklarında yapılan bilinçli, yönetsel ve örgütsel faaliyetler bütünüdür (Aykaç, 1996 : 17).

Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin uygulamalarında bulunması gereken performans değerlendirme sürecinin çok yönlü, süreklilik arz eden ve objektif kriterler ile yürütülmesi gereken bir karakteri olduğu gibi sonuç verilerini iş, personel devrim hızı ve yönetim geliştirme gibi hedefe ulaşmayı sağlamada kritik bir çaba olarak karşımıza çıkabilmektedir (Aykaç, 1996: 18).

Kurumlarda, örgütlerde, işletmelerde performans yönetimi ise; hedeflere, değerlere ve davranışa göre belirlenen planlar doğrultusunda, çalışanın ortaya koyduğu performansını, geliştirmeyi amaçlayan ve bu konuya daha ortak çabayla katkı düzeyini artırması, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesine, sistematik bir açıdan yaklaşan sistemdir (Barutçugil, 2002: 125).

İşletmelerde, örgütlerde, kamu kurumlarında özneyi oluşturan çalışanın performansını etkileyen birçok farklı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların; Fiziki, Ekonomik ve Psiko-Sosyal olarak üç ana grup adı altında (Yumuşak, 2008: 3) kısaca açıklamasını yapacak olursak;

2.2.1. Ekonomik Unsurlar

İşgörenin etkili ve verimli çalışmasını özendirme, performansını yükseltme araçlarından olan ücret artışı en yaygın kullanılan özendirme araçlarından. Performansa dayalı ücretlendirmenin verimliliği artırdığı fikri ve arasındaki ilişki hep

araştırılmakta olup uygulanması adeta zorunlu bir sistem olarak görülebilmektedir. Çalışanları, yüksek performanslarının karşılığı olarak ekonomik değer taşıyan ödüllendirmelerin yapılması kişilerin çalıştığı kuruma daha çok bağlanmasını sağlayarak diğer çalışanları da teşvik etmesi açısından oldukça önemli bir faktör olarak nitelendirilmektedir. Netice olarak; performansı ücretlendirme, çalışanın örgüte daha sıkı bağlanmasına, daha iş odaklı düşünüp yenilikçi düşüncelerle örgüte katkı sağlamasına, hem çalışan hem de işletmeye kazanç ve rekabet üstünlüğü sağlamasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 120-125).

2.2.2. Fiziki Unsur

İş gören kişinin çalışma ortamının sağlıklı ve iş güvenliği açısından uygunluğu, iş gücü verimini pozitif yönde etkileyecektir. İş yerindeki aydınlatma sistemi, büro personelinin kullandığı masa-sandalyenin ergonomikliği, havalandırma sisteminin yeterliliği yani işgörenin rahat ve fonksiyonel çalışabilmesi için çevresindeki fiziki ortam ile uyumlu hale gelebilmesi adına dikkat edilmesi en önemli performans etkenidir (Uğur, 1991: 80).

2.2.3. Psiko-Sosyal Unsurlar

Günümüzün sosyo-kültürel ve teknolojik değişimleri çoğu şeyleri yeniden şekillendirmeye yol açmıştır. İşletmelerde, örgütlerdeki rekabet ortamının farklılaşması teşkilat sistemini değiştirmiş, hizmet türü de farklılaşmıştır, rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu artık daha yaratıcı olmak yeni stratejiler ile yüksek hedeflere yönelmesi, çalışanın ortaya koyduğu performansın ve yetkinliklerinin rekabet ortamında yeterli görülmemesine yol açmış ve çalışanın daha etkin ve etkili olması amaçlanmıştır (Düren, 1999: 99). Bu doğrultuda performansla doğrudan bağlı hale getirilen verimlilik üzerine odaklanılmıştır. Bu değişimler ve yükselen beklentiler kaygı seviyesi yüksek çalışanın psikolojik yapısını ve performansını kötü yönde etkileyebilmektedir. Bu tip çalışanlara aşırı kaygının gereksizliği telkin edilerek, motive etme yaklaşımı önemle üzerinde durulması gereken konulardandır. Çünkü; insan zihni, duygusu ve sosyal hayatıyla bir bütündür. Davranışı ortaya çıkaran bu kavramlar birbirleriyle etkileşim halinde olması sebebiyle performansı engelleyen bu engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

İnsan duygu yüklü bir varlık olması sebebiyle, işine karşı oluşturduğu değerler ve iş ortamındaki etkileşimi sonucu ortaya çıkan duyguları, kişinin yaşam ve iş kalitesini olumlu ve olumsuz etkileyerek performansını etkileyebilmektedir.

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirmesi süreklilik arz ettiği için belli bir süreci ifade etmektedir. Öncelikle performans değerlendirmenin nasıl yapılacağı belirlenmeli, sonra kimlerin performansı değerlendirileceği ve yöntemin ne olacağı ve son olarak sonucun analizi ve sonuçların kullanımı belirlenmelidir (Oana, 2012: 753).

2.3.1. Performans Değerlendirme Ölçütünün Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin neye göre yapılacağı ve ölçütlerin seçimi önemli bir unsurdur. Tespit edilen ölçütler tüm çalışanlara duyurulmalıdır. Ayrıca belirlenen ölçütlerin bazı niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Newman ve Hinrichs, 1990: 5):

a. Geçerlilik

Kullanılan ölçütler bireysel, kurumsal ve toplumsal amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalı, ölçümler önyargısız gerçekleştirilmelidir.

b. Güvenilirlik

Performans değerlendirmede kullanılacak ölçütler titizlikle belirlenmeli ve değişik kişilerce yapılan ölçümler benzer sonuçlar verebilecek nitelikte olmalıdır.

c. Çok Boyutluluk

Belirlenen ölçütler çalışanın bilgi seviyesi, iletişim becerisi, planlama kabiliyeti, takım çalışmasına yatkınlığı ve motivasyon becerisi gibi bir çok mesleki ve bireysel yetkinliklerinin değerlendirmesini sağlayacak nitelikte olmalıdır.

d. Kullanışlılık

Tespit edilen ölçütler, değerlendirme sürecinin bütün elemanları tarafından anlaşılabilir ve sade özelliğe sahip olmalıdır.

Performans ölçütleri kişilik özelliklerine, davranışlara ve sonuçlara dayalı ölçütler olarak üç guruba ayrılmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012: 44; Oana, 2012: 755).

2.3.1.1. Kişilik Özelliklerine Dayalı Değerlendirme

Kişilik özelliklerine dayalı değerlendirme, çalışanların dürüstlük, güvenilirlik, iletişim kabiliyeti gibi özelliklerinin kurumca istenilen performans seviyesine yardımcı olabilecek kişilik özelliklerini esas almaktadır.

2.3.1.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme

Davranışlara dayalı ölçütler, çalışanın davranış tarzlarını dikkate alır. Bu ölçütler ile, üretilen işin kalitesi, grup çalışmasına yatkınlık, sorumluluk alabilme gibi özellikler kıyaslanır (Schuler ve Jackson, 1996: 350). Bu ölçütler kullanılarak idareci konumunda bulunanların değerlendirilmesinde karar verebilme, astlarını yetiştirme yeteneği denetleme ve motivasyon gibi farklı boyutlar kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 157).

2.3.1.3. Sonuca Dayalı Değerlendirme

Performans değerlendirmede, yapılan faaliyetlerin oluşumundaki etkililik ve etkinliğe dayalı olarak değerlendirilmesinde ölçütler, girdilerden daha çok sonuç ve kalite göstergesine dayalı yani başarılı işler üzerine performans ölçümü yapılan ölçütlerdir. Bu ölçütler, çıktı-sonuç ölçütleri olarak ta bilinmektedir. Burada çalışanın yaptığı yazışmalar çıktı; aynı çalışanın hizmet verdiği kurumun, amaç ve hedefleri ile ilişkilendirilerek kaliteli hizmet vermelerini ise sonuç göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Benligiray, 1999: 82).

Kazanılan deneyimler gösteriyor ki; değerlendirme sürecinde performans ölçütleri olarak davranışa dayalı ölçütler ve kişiliğe dayalı ölçütlerin esas alınmasının, bu kavramların soyut olması dolayısıyla, ölçüm değerlerinin sağlıklı olamayacağı belirtilmektedir (Uyargil, 2013: 32). Bu sebeple, son zamanlarda kuruluşların performans değerlendirme ölçütlerinde genel eğilim, kişilik ve davranış ölçütlerinden çok, sonuç odaklı ölçütlerin kullanılması yönünde olmaktadır (Oana, 2012: 757).

2.3.2. Performans Değerlendirme Öznesinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme yönteminin amacına ulaşabilmesi için değerlendirmeyi kimin yapacağı yani özneyi belirlemek çok önemlidir. Belirlenecek olan özne, çalışanın iş tanımını bilmesi, kurumun hedeflerini iyi tanınması, performans değerlendirme esnasında ön yargıya kapılmadan belirlenen ölçütler esasına göre tarafsız değerlendirme yeteneğine sahip olması önemlidir. Performans değerlendirmenin saç ayağını oluşturan altı temel özne belirtilebilir (Aldemir, 1993: 218).

- a. Üst/Amir Tarafından Değerlendirme
- b. Astlar Tarafından Değerlendirme
- c. Aynı Düzeydeki Çalışanlar Tarafından Değerlendirme
- d. Çalışanın Kendini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme)
- e. Hizmet/Mal Alanlar Tarafından Değerlendirme
- f. Bağımsız Bir Denetleyici Tarafından Değerlendirme

2.3.2.1. Üst/Amir Tarafından Değerlendirme

Çalışanın, performansını değerlendiricisi olarak bilinen en yaygın uygulama, çalışanın bağlı olduğu birinci amiridir. Bunun nedeni olarak, en yakın amirin, çalışanı en iyi bilen olması, iletişimin kolay sağlanması, verilen işlerin takibinde daha yakından gözleme imkânının olmasıdır (Werther ve Davis, 1995: 281).

İşgörenin birinci amiri, çalışanın gayretini, iş yapma azmini, yeterli ve yetersiz olduğu konuları bildiği için, geliştirilmesi için hangi eğitimleri alması gerektiğini bilendir. Aynı zamanda hiyerarşik olarak çalışanlara en yakın olan amir, çalışanın yapacağı işlerde yönlendirme yapabilmektedir. Bu sebeple çalışanın değerlendirilmesinde, birinci amirin rolü büyük olmaktadır (Cummings, 1993: 102). Başka bir yönden bakıldığında ise, değerlendiricinin çalışanın yakınında olmasından kaynaklanan dezavantajlar bulunmaktadır. Bunlar, astın kendini baskıda hissetmesi, düşük puan almasında amir-memur ilişkisinin zedelenmesi, ayrıca çalışana devamlı yakın ilişkiden kaynaklı kişisel ve subjektif karar verme gibi değerlendirmenin tarafsızlığına zarar verici durumlar söz konusu olabilmektedir (Aşkun, 1996: 9). Ancak hiyerarşik sıralama olarak yatay ve dikey alanda değerlendirici sayısı üçü

geçmemeli ve en yakın amirin değerlendirmede puanlama orantısının daha yüksek olmasında fayda vardır (Sabuncuoğlu, 2013:191).

2.3.2.2. Astlar Tarafından Değerlendirme

Bu değerlendirme tipinin yaygın kullanıldığı söylenemez. Bu tip değerlendirmede ana sorun, üstleri astların değerlendirmesinde kişisel sorunlar yaşanabilir, ayrıca değerlendirme yapacak astların, yöneticilerin yetkinliklerinde olan yasal ödül ve ceza işlemlerini aleyhlerine kullanabileceği endişesiyle gerçeklikten uzaklaşabileceklerinden tercih edilen bir yöntem olduğu söylenemez (McCarthy, 2001: 20). Nitekim bu yöntemin başarılı olması açısından astların, değerlendirme konusunda eğitim almış olması, üstlerin de astların değerlendirme önerilerinden faydalanabileceğine inanması gerekmektedir. Bu değerlendirme yöntemi, ast-üst ilişkisinin rahat olduğu, astın üzerinde baskı hissetmediği, demokratik olarak yönetilen işletmeler için daha uygundur (Özler, 2013:118).

2.3.2.3. Aynı Düzeydeki Çalışanlar Tarafından Değerlendirme

Aynı hiyerarşik konumda bulunan çalışanlar tarafından değerlendirme yönteminde, çalışanlar gerçekleştirilen işin niteliklerini daha iyi bilmesi açısından bunu yürütecek diğer çalışanların bu mesleki ve kişisel özelliğe sahip olup olmadığını değerlendirmesi daha kolay olmaktadır. Astların bu önerilerinin dikkate alınması, kurumsal ve bireysel başarı için yararlı olacaktır. Değerlendirmenin doğruluğu sorgulanabilir olsa da bu tür değerlendirme sonuçlarının kritik ve önemli mevkilere yapılacak atama için yönetimin elinde önemli bir bilgi kaynağı olacağını söylemek mümkündür (Dicle, 1992: 58).

2.3.2.4. Çalışanın Kendisini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme)

Bu yöntem, mesleki tecrübesi hakkında bilgiye çalışanın kendisi sahip olduğundan, çalışanın kendi performansını değerlendirme sürecine katılması, kuruma bağlılığını artırma, hedeflerini belirlemede daha inançlı olma, yapılacak eleştirilere daha açık olma gibi olumlu etkileri olacaktır. Öz değerlendirme yönteminde, çalışanın kişiliği ya da davranışlarına dönük olmayıp, sorumluluğunda olan işin, görevin

değerlendirilmesine dayanmalıdır. Bu değerlendirme yöntemi, işgörenin kendi hatalarını görüp, düzeltmek için gayret göstermesine de öncülük etmektedir (Aykaç, 1986: 46). Öz değerlendirmede işgören, kendi performansına, performans değerlendirme sürecinde tanımlanmış hedeflere göre değer biçer. Böylelikle performansına engel olan ya da destekleyen kriterleri tespit eder.

2.3.2.5. Hizmet/Ürün Alanlar Tarafından Değerlendirme

Özellikle işletmelerde, çalışanın performans değerlendirilmesinde, ürünü alanlarla yoğun temas halinde olan çalışanın tutum ve davranışları kriter olarak belirlenir. Bu yöntem, üretim faaliyetinin sonuç kısmına odaklanması sebebiyle, tercih edilen bir yöntem olup, hizmeti alanların memnuniyet görüşünün alınması, bu kişilerin işletmeye bağlılığını devamlılık haline getirebilmektedir (Barutçugil, 2002: 201). Bu yöntemin uygulanma sebebi, hizmet alanların geri dönüş bildirimleri doğrultusunda, görülen aksaklıkları düzeltmek ve gereken önlemlerin alınması amacını gütmektedir. Bu yöntemin uygulanmasında bazı zorluklar mevcuttur, bunlar; doğru bilgilerin alınmasında engelleyici bir takım kişisel takıntılar yani karakter, yüksek beklenti, değerlendiricinin duygusal durumlarıdır (Woods vd.,1998: 205).

2.3.2.6. Bağımsız Bir Denetleyici Tarafından Değerlendirme

Kurum dışından, alanında uzman ve yetkin kişilerden yararlanmak üzere başvuru alan bir yöntemdir. Ancak, maliyetli olması, kurum özelliklerine ve çalışanlara yabancı olması, performansın hatalı değerlendirilmesine sebep olabilmektedir (Özler, 2013:118).

2.3.4. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans yönetiminin önemli bir boyutu performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, çalışanlar hakkında kariyer, ücretlendirme, terfi, motivasyon gibi kararların alınmasında başlıca veri kaynaklarından biridir. Bu nedenle performans değerlendirmenin; objektif, adil ve güvenilir olması son derece önemlidir. Performans değerlendirilmede, değerlendiricinin tarafsızlığını sağlamak amaçlansa da,

bazı hallerde tarafsızlığı sağlamak zorlaşır. Kurumun alt düzeylerinde tarafsızlığı sağlamak daha kolaydır. Kurumun alt düzeyinde performans değerlendirme, işin yapılış ve sonuç düzeyine yönelik yapılır. Buna karşın kurumun üst düzey yöneticilerinin performans değerlendirmesinde, girişimcilik, liderlik, yaratıcılık gibi kişisel yetkinliklerin etkisi artmaktadır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde, tarafsızlığı sağlamak zorlaşmaktadır (Chaudri, 2010: 248).

Performans değerlendirmede çeşitli yaklaşımlar bulunmakla birlikte, bunlar, tek tek ya da bir arada kullanılabilir. Kullanılan en sık performans değerlendirme yöntemleri, bireysel, bütüncül ve kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler olarak üç ana başlık altında incelenebilir (Sabuncuoğlu, 2013: 164; Oberg, 1991: 46; Eraslan ve Algün, 2005: 95).

2.3.4.1. Bireysel Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanın davranışsal ve kişilik yetkinlikleri ile gerçekleştirdikleri hedefleri ve kuruma yaptığı katkıların sonuçlarına dayalı olarak, belirlenen standartlarla yapılan değerlendirmedir (Uyargil, 2013:55). Bu standart yöntemler; Kompozisyon Yöntemi, Grafikselleştirme Yöntemi, Zorunlu Tercih Yöntemi ve Kritik Olay Yöntemi olarak dört farklı yöntemdir (Bakan, 2003: 113).

2.3.4.1.1. Kompozisyon Yöntemi

Bu yöntemde çalışanın değerlendirmesi yazılı bir şekilde yapılır. Bu yöntemde değerlendirici, çalışanın performansını, işin niteliklerini ve mesleki bilgisini, iş yapma becerisini ve güçlü-zayıf yönlerini objektif ve açıklayıcı bilgiler olarak, iş yapılışından sonra kaydedilmesi şekliyle toplanması ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır (Can ve Akgün, 1995: 182). Bu yöntem, çalışanı yakından tanıyan kişilerden gelen bilgiler olarak kolay bir uygulama gibi görülse de, hazırlanması zaman almakta ve metin yazabilme yeteneği kuvvetli değerlendirici bulmakta zorluk yaşanabilmektedir. Ayrıca belirli bir standart olmayışından, metinlerin farklı içerikler gösterebileceğinden, metni hazırlayan kişinin değişik kriterler üzerinden genelleme yapabileceğinden, objektifi yakalama zorlaşacaktır. Netice olarak, kompozisyonun

belirli standart içermemesi, detayların geniş olmaması, değerlendirme sonucunun çalışanlara olumlu bir geri bildirim sağlanmasında etkin olmayacaktır.

2.3.4.1.2. Grafiksel Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemin uygulanmasında, standart performans kriterleri belirlenerek, bu kriterler derecelendirilir. Bu değerlendirme yönteminde her çalışan için belirli bir dönem sonunda, kişinin iş yapma becerisi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi, liderlik, sorumluluk, ekip çalışma becerisi, iletişim ve kişilik, sosyal yetkinlikleri gibi kriterler derecelendirmeye tabi tutulur. Bu derecelendirme çok iyi, iyi, orta ve yetersiz performans şeklinde sınıflandırılabilir veya sayısal verilerle değerlendirme yapılarak derecelendirilebilir. Bu yöntem, açık ve net ifadelerin olması, tutarlı değerlendirmeyi sağlaması, sonuçların elde edilmesinin kolaylığı ve maliyet yönünün düşük olması nedeniyle tercih edilen bir yöntemdir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

2.3.4.1.3. Zorunlu Tercih Yöntemi

Bu yöntemde, çalışanlar, önceden belirlenmiş performans seviyelerine göre belirli ifade gruplarına dağıtılır. Değerlendirmeyi yapan kişi, standart formdaki ifade gruplarından çalışana ifade eden uygun ifadeyi seçmesine olanak sağlayan bir yöntemdir. Burada değerlendirici kendisine verilen ifade gruplarından yararlanarak çalışan performansını ortaya koymaktadır. Bu yöntemde, çalışanın kişisel özelliğinden çok gözlemlenebilen davranışların üzerine odaklanması ve kurum hedeflerine yönelik standartların belirlenmesi şeklinde ifadelerin olması fayda sağlayacaktır (Saydam, 2005: 156). Derecelendirme formlarının hazırlanması, zahmetli ve uzmanlık gerektirmesi nedeniyle yüksek maliyetli olması, yöntemin zorluğu olarak belirtilebilir.

2.3.4.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlendirme, belirlenen yıl içinde altıncı ayda ya da yıl sonunda uygulanır. Bu durumda değerlendiricilerin daha çok yakın geçmişi dikkate alma eğilimleri olabilmektedir. Bu olumsuzluğu giderebilmek ve performans değerlendirmesinin, belirlenen dönemin tamamını kapsayacak şekilde dikkate alınması için uygulanan

kritik olay yöntemi, çalışanın görevini yürütmesi sırasında ortaya koyduğu, vasatın dışındaki kritik davranışların amirler tarafından kaydedilmesine dayanır. Değerlendirmeyi yapan yöneticiye, dönemin performans değerlemesinde gözlemledikleri, çalışanın iş performansını etkileyen olumlu ya da olumsuz kritik olayları değerlendirerek iş bilgisi, davranış gibi somut ve nesnel bir değerlendirme imkânı sağlayabilir.

2.3.4.2. Bütüncül Değerlendirme Yöntemleri

Bütüncül değerlendirme yöntemleri çalışanın kuruma katkısını esas alır. Bu yöntemler; Amaç Esaslı Değerlendirme, Davranış Temelli Değerlendirme, 360 Derece Geri Bildirimli Değerlendirme yöntemleridir (Appelbaum vd., 2009: 302; Budak, 2008: 435).

2.3.4.2.1. Amaç Esaslı Değerlendirme

Bu değerlendirme, çalışanın kişisel becerilerini değil, kurum amaçlarına ulaşmada yapacakları katkının değerlendirilmesine dayanır. Bu yöntem çalışanların başarısının belirlenen amaçlara ulaşmada katkı seviyelerini ölçmektedir. Bu yöntemi benimseyen kurumlarda, kuruma çalışanın kendi katkısını gördüğünden aidiyet duygusu gelişmektedir.

2.3.4.2.2. Davranış Temelli Değerlendirme

Bu değerlendirme yöntemi, yapılacak olan işin en iyi şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan davranışların değerlendirilmesi için geliştirilmiştir. İşin yapılma aşamalarında sergilenen davranışlar esas alınır. Bu yöntem genellikle hizmet sektöründe kullanılmaktadır. Bu değerlendirmede çalışanların birbirleriyle uyumu, hizmet alanlara karşı davranışları, üstleriyle olan ilişkileri, çalışma azimler vs. davranış özellikleri değerlendirilir.

2.3.4.2.3. 360 Derece Geri Bildirimli Değerlendirme

Bu yöntem, çalışanların verimliliğini, çok fazla veri toplanarak artırmayı hedefler. Çalışanın iş arkadaşları, amirleri, astları ve hizmet alanlar tarafından değerlendirilmesini öngören yöntemdir. Çalışanlardan amirleri, astları, iş arkadaşları ve hizmet alanlardan belirli sayıda kişinin ismi alınarak değerlendirici tarafından liste oluşturulması ve belirlenen kişilere formların doldurtularak değerlendirme yapılması şeklinde uygulanır. Değerlendirme sonucunda çalışanların puanı toplanıp raporlandırılarak değerlendirme puanı belirlenmiş olur.

2.3.4.3. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Bu yöntemler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılarak performanslarının karşılaştırılmasını amaçlar. Bu yöntemler, Sıralama Yöntemi, Zorunlu Dağılım Yöntemi ve Puan Tahsis Yöntemi olarak üç guruba ayrılır. (Bakan, 2003: 115; Yılmaz, 2011: 118).

2.3.4.3.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntem en eski bir yöntemdir ve genellikle çalışanın ilk amiri tarafından yapılır. Çalışanlar birbirleriyle karşılaştırılarak iyiden kötüye doğru sıralanır. Bu uygulama tek değerlendirici tarafından yapıldığında bazı olumsuzlukları içerebilir. Değerlendirme yapan yöneticinin çalışanlar arasında fark göremeyebileceği durumlar olabilir. Sıralama yöntemi bir ekip tarafından yapılması durumunda olumsuzluklar aza indirgenir.

2.3.4.3.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem sıralama yönteminin geliştirilmiş bir halidir. Bu yöntemde çalışanlar aldıkları puanlara göre belli gruplar içinde değerlendirilir. Çalışanlardan en iyi ve en kötü performans sergileyenler yüzdelik olarak gösterilir.

2.3.4.3.3. Puan Tahsis Yöntemi

Bu yöntemde sabit bir puan çalışanların başarı durumlarına göre paylaşılır ve çok puandan az puan alana göre sıralanır. Bu yöntem basit ve uygulanması kolay bir yöntemdir ve çalışana özel sonuçlar verir.

2.3.5. Performans Değerleme Hataları

Performans değerlendirme sistemi insan davranışlarını değerlendirme olmasından kaynaklı hatasız değerlendirme olamaz. Bu hatalar performans değerlendirme sistemden olacağı gibi değerlendiriciden kaynaklanabilmektedir. Kurumda uygulanan değerlendirme sistemi ne kadar kullanışlı olursa olsun, onu faaliyete geçirecek kişi, değerlendiricidir ve uygulamada değerlendirme sırasında büyük hatalar değerlendiriciden kaynaklanmaktadır (Geylan, 1996: 147). Bu bakımdan performans değerlendirme sisteminin yazılımı ve yürütülmesi ile ilgili hatalar ve değerlendirici hataları ayrı ayrı incelenecektir.

2.3.5.1 Performans Sisteminin Yazılımı ve Uygulamasından Kaynaklı Hatalar

Kurum personelinin değerlendirmesinde kullanılacak olan performans değerlendirme sisteminde ele alınacak kriterler çok önemlidir. Çalışanın kişisel özellikleri ön planda olup iş yapma performansı göz ardı edilirse veya eylemler öne çıkarılıp sonuçlar daha az önemsenirse, değerlendirmenin sonucu değişebilmektedir. Performans sistemi yazılımının, kurumun işleyişi, hedefi ve amacına uygun tasarımı olmaması sorun yaratabilmektedir. Ayrıca, performans değerlendirmede kullanılacak formların hazırlanması sırasında aceleci davranmak, ölçütlerin geçerliliği ve güvenilirlik testlerinin yapılmaması, form içindeki metin dilinin anlaşılır olmaması gibi hatalar sistem yazılımı ve uygulanmasından kaynaklı hatalar oluşturabilmektedir (Çolakoğlu, 2005: 144).

2.3.5.2. Değerlendirici Kaynaklı Hatalar

Performans değerlendirme sisteminin mükemmel olması bazen yeterli olmamaktadır. Çünkü, değerlendiricinin değerlendirmesinde alacağı karar ve gözlemlerinde önyargısız ve objektif bakış açısını yakalayamaması, değerlendirici hatalarını getirmektedir. Bu

hatalar genellikle değerlendiricinin sistemi iyi tanımamasından ve yeterli eğitim almamasından kaynaklanmaktadır (Uyargil, 1994: 73). Değerlendiriciden kaynaklanan hatalar; Halo Etkisi, Kişisel Ön Yargılar, Kontrast Etkisi, Aşırı Sertlik Hatası, Pozisyondan Etkilenme, Aşırı Hoşgörü Hatası, Son İzlenim Hatası gibi değerlendirici hataları olup bunlar ayrı ayrı incelenecektir.

2.3.5.2.1. Halo Etkisi

Değerlendiricinin, bir çalışanın bir işte göstermiş olduğu yüksek performansına bakarak, diğer işlerinde de aynı performansa sahip olduğunu düşünmesi ya da böyle olmadığını bilse dahi olumlu puan vererek (Benligiray, 1999: 209) farklılıkları görememesinden kaynaklanan hatalardır.

2.3.5.2.2. Kişisel Ön Yargı

Performans değerlendirme faaliyeti yükümlülüğünde olan yöneticiler, değerlendirme esnasında çeşitli konulardaki önyargılarının etkisinde kalarak objektif davranamazlar. Bu önyargılar, yabancı uyruklu olması, cinsiyeti, inancı, siyasi düşünce farklılıkları gibi çalışanın özelliklerinden bir veya birkaçından etkilenerek düşük performans değerlemesi olarak yansıyabilmektedir (Özgen vd., 2005: 235). Bir başka şekliyle değerlendirici, çalışan hakkında gözlemledikleri ilk izlenimin etkisiyle, önyargı oluşturarak olumsuz performans değerleri vermesi görülebilmektedir (Tuncer, 2013: 99).

2.3.5.2.3. Kontrast Etkisi

Değerlendirme faaliyetini yürüten yöneticinin bir önce değerlendirilen bir çalışanın puanından etkilenerek diğer çalışanı bu puan üzerinden değerlendirmesi şeklinde yorumlanan değerlendirme hatasıdır. Bir başka değişle, performansı düşük bir çalışanın kıyaslanan orta düzeyli bir performans gösteren çalışana çok başarılı puanı verilirken, performansı yüksek bir çalışanın kıyaslanan orta performanslı bir çalışan çok başarısız olarak değerlendirilebilir. Bu gibi değerlendirmeler, sonuçların güvenilirliğini ve geçerliliğini olumsuz etkileyen hatalardır. Bu durumda alınması gereken önlem, performans değerlendirme kriterleri açık ve net bir biçimde

belirlenmeli, her birey özel olduğu için kıyaslama yapılmadan değerlendirilmelidir (Çolakoğlu, 2005: 145).

2.3.5.2.4. Aşırı Sertlik Hatası

Yöneticinin çalışana performans değerlendirme puanı verirken gerçekte olduğundan çok daha düşük puan ile puanlaması durumunda ortaya çıkan hatadır. Böyle yöneticiler çalışanın performansını küçümser, yüksek performans ile çalışan personelin daha çok hataları ve eksiklikleri üzerinde durur. Bu tür değerlendirme çalışanın direncini kırar, motivasyonunu düşürür ve kendini geliştirme hevesini kırar (Benligiray, 1999: 209).

2.3.5.2.5. Aşırı Hoşgörü Hatası

Yöneticinin çalışana performans değerlendirme puanı verirken gerçekte olduğundan çok daha yüksek puan ile puanlaması durumunda ortaya çıkan hatadır. Yöneticinin performans değerlemenin etkisini göz ardı etmesi nedeniyle, konuya gerekli hassasiyeti göstermemesi, çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmeye almaması hatanın nedenlerindedir. Bazen de yönetici, çalışanın motivasyonunu yüksek tutmak amacıyla yüksek puan vererek, çalışanın hatasını görmezden gelebilmektedir (Benligiray, 1999: 208).

2.3.5.2.6. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmede bazı yöneticiler, kurum için önemli kabul edilen işleri yürüten personelin performanslarını yüksek değerlendirirken, önemsiz kabul edilen işleri yürütenlerin performanslarını düşük değerlendirebilmektedirler (Uyargil, 1994: 80).

2.3.5.2.7. Son İzlenim Hatası

Performans değerlendirme, söz konusu yılı kapsayacak şekilde yapılması gerekmektedir. Çalışanın performansı yılın başından, yılın sonuna kadar geçen zaman periyodundaki

performansı bütün olarak değerlendirmeye alınmalıdır. Yani çalışanın performansı son dönemde gösterdiği performansına göre değil, bütün bir döneme göre değerlendirilmelidir (Barutçugil, 2002: 231).

2.3.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı

Çalışanların belirlenen dönem içinde performansı ile ilgili mevcut bilgilerin toplanmasından sonra elde edilen verilerin kullanılması, değerlendirme sürecinin en önemli kısmıdır. Çünkü değerlendirme süreci, belirlenen hedeflere ne kadar ulaşılabildiğinin ispatlandığı aşamadır. Bu aşamada üstler, personelin beklentileri aştığı, beklentilere ulaşıldığı veya ulaşılamadığı alanları belirleyerek bir değerlendirme çıkarırlar (Benligiray, 1999: 227). Daha sonra değerlendirme sonucunda planlanan performansla, gerçekleşen performans analizinin değerlendirilmesinde, gerçekleşen performans eşit ya da üst düzeyde ise personele eğitim, kariyer ve ücret gibi yansımaları olacaktır.

2.3.6.1. Eğitim

Performans değerlendirme analizinde elde edilen veriler neticesinde, personelin kişisel ve mesleki yetersizlikleri tespit edilerek onlar için eğitsel bir planlama düzenlenir. Bu planlama ile kişisel ve mesleki gelişim sağlanarak, kurumsal hedeflere ulaşmaya katkıda bulunulur.

2.3.6.2. Kariyer

Performans değerlendirmeyi etkili kullanmanın en önemli sacayağı, personele geri bildiriminin yeterli oranda sağlandığı durumlardır. Geri dönüş, personelin kendi kendini değerlendirmesine, hedeflerini belirlemesine, zayıf ve güçlü yönlerini görmesine yardımcı olacaktır (Akçakaya, 2012: 173). Bu sayede personel, istek ve beklentileri ile hedeflerini belirleyerek, kendi kişisel yetkinliklerine göre becerilerini geliştirerek mantıklı bir kariyer planı çizebilir (Uygun, 2017: 42).

2.3.6.3. Ücret

Performans değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş planlamasında kullanılması büyük önem arzeder. Performans değerlendirme sisteminin çalışanları motive edebilmesi için, ödül ve ücret artışının etkisi bir hayli yüksek olmaktadır. Çalışanların performanslarına göre ücretlendirme yapılması genel olarak özel şirketlerde uygulanmakta iken, son zamanlarda kamu kurum ve kuruluşlarında da kullanıldığı görülmektedir (Akyıldız, 2001: 90).

2.4. GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS

Görev performansı, kurum içerisinde çalışana tanımlanmış işlerin yerine getirilmesi, başarılması (Murphy, 1989: 183), kurumun öznesi durumundaki çalışanın, kurumun beklentisi doğrultusunda tanımlanan işlerin yerine getirilmesinde harcadığı performanstır (Lin, Chen ve Wang 2011: 165). Görev performansı, çalışanın işe başlamasından itibaren çalıştığı süre içerisinde resmi olarak kendisine tanımlanan işleri yapmasındaki enerjisi, işin yerine getirilmesindeki ustalıktır (Borman ve Motowidlo, 1993: 72). Genel anlamda; kurumun stratejik hedefine ulaşmasına katkı sağlayan hareketler bütünüdür (Borman ve Motowidlo, 1993: 72). Sonuç olarak bu faaliyetler; çalışanın organizasyondaki ham maddenin işlenerek girdi ve çıktının teknik yönüne çaba harcanması görev performansını, işin teknik yönünün hazır hale gelmesindeki destek ise bağlamsal performansı ifade etmekte olup görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki grupta açıklanmaktadır (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 71).

Görev performansı, işgörenin iş tanımları içerisinde yer alan sorumlulukları yerine getirmedeki performansını ifade ederken (Borman ve Motowidlo, 1993: 72); bağlamsal performans ise iş görenin sorumluluğu dışında yerine getirdikleri ve örgütün hedefine ulaşmasına katkı sağlayan hareketlerin performans boyutu olarak nitelendirilmektedir.

Bir başka ifade ile bağlamsal performans, çalışanın kurum içi sorumluluğunda olan görevini ifa etmesi ile doğrudan ilgili olmayan, yani örgütün işleyişine kolaylaştırıcı imkanlar sunarak dolaylı katkısı ile örgütün sosyal ve psikolojik ortamına destek

sağlayan gönüllülük davranışıdır (Motowildo vd., 1997: 80; Rotundo, 2002; Jawahar ve Carr, 2007: 335).

Çalışanların sergiledikleri işlerin yerine getirilmesinde takım arkadaşları ile etkili iletişim sağlaması, bilgi alışverişi ile yardımcı oldukları işlerin daha önce tamamlanması gayreti ile örgüt başarısına katkı sağlayan kişisel çabalar, faaliyetler, bağlamsal performansı ifade etmektedir (Scotter, 2000: 79). Rol dışı performans olarak ta ifade edilen bağlamsal performansı; kişilerarasında kolaylık sağlamak ve işe kendisini adanmak gibi iki farklı boyutu da bulunmaktadır (Scotter ve Motowidlo 1996: 529).

Kişilerarası kolaylaştırıcılık; bilgi, beceri ve mesleki tecrübelerini diğer çalışanların performansına destek için kullanma, yardımcı olma, anlayışlı, müşterek çalışma ruhuna yatkın olarak örgüte değer katan faaliyetlerden oluşmaktadır.

Bağlamsal performans literatürde; bir kişinin formel iş tanımının ötesinde, radikal çözümler ile iş arkadaşlarına yardımcı olması, olumlu ilişkiler içinde kurum kültür ve iklimine katkıda bulunmak için işin yapılmasında emek harcamaya gönüllü olması, bir başka ifade ile rol fazlası davranış şeklinde açıklanmakta olup örgütsel vatandaşlık davranış içeriği ile tutarlılık sağlamaktadır (Organ, 1997: 88).

Kurumun belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmadaki başarısında bağlamsal performans önemli olmakla birlikte, kurum performansının artırılmasında da katalizör etki yaratmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Aynı zamanda hem kurumda verimli çalışma ortamları oluşturarak etkili iletişimi, motivasyonu sağlamakta hem de kişiler arası pozitif davranışa etki etmektedir. Netice olarak, çalışanın bağlamsal performansının, kurum başarısına ve performansına katkıları yüksek olmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 186).

2.5. İŞ PERFORMANSI VE DUYGUSAL ZEKA İLİŞKİSİ

Globalleşen dünyada giderek yaygınlaşan, şeffaflaşan bilgi iletişim ağı, yükselen beklentiler iş hayatını daha rekabetçi ve talepkâr hale getirmiştir. Bu durum

örgütlerde artık daha yaratıcı olmak, yeni stratejiler geliştirmek adına yüksek hedefler belirlemelerine yol açmıştır. Çalışanın ortaya koyduğu performansın ve yetkinliklerinin rekabetçi ortamda yeterli görülmemesi daha fazla verimlilik için performans standartlarının daha da yükseltilmesine odaklanılmıştır.

Rekabetçi ortamda etkinliği ve verimliliği artırmanın üzerindeki araştırmalarda organizasyonların müşteri memnuniyeti sağlamak ve hedef kitleleri elde tutmak adına, stratejilerinde başta insan kaynaklı uygulamalarında duygusal zeka odaklı yaklaşımlar geliştirilmeye başlanılmıştır. Çünkü duygular, insan davranışlarında, motivasyonunda ve performansında güçlü bir tetikleyici görev görmektedir.

Yapılan araştırmalar duygusal zekanın; amaç ve hedefe ulaşmada, hayattaki başarı için geçerli bir ölçüt olduğunu, bireyin davranışlarına yön vererek pozitif düşünceler ile daha iyi, anlamlı iletişim ağı kurarak, girişimcilik ve katılımcılık ruhunu destekleyen unsurlarla yüksek performans sağladığı görülmektedir (Goleman, 1995: 25). Bir başka anlamda duyguların yönetimi olarak, duygusal zekası yüksek insanlar, yaşanan olaydaki olumsuzlukların dışa yansımaları engelleyerek, pozitif dışavurumu artırarak, kendi ve başkalarının üzerinde olumlu etki ile duyguları yönlendirerek performansı yükseltebilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 31).

Duygusal zekanın literatürde ün kazanması, dikkat çekmesiyle artan önemi, örgütsel açıdan da önemli hale gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda örgütler vizyonlarını yüksek tutmak adına duygusal zekaya önem vermeye başlamış, işe eleman alımlarında duygusal yetkinlikleri ölçen yani yardımlaşma, karar verebilme, iletişim yeteneği, duygularını ve duyguları yönlendirebilme yeteneği olan sosyal becerileri değerlemeye yönelik tekniklere yer verilmeye başlanılmıştır (Soyugüzel, 2019: 247).

Duygusal zekanın iş performansına etkisi üzerine yapılan pek çok araştırmalarda görebiliyoruz ki; işgören ve yönetici arasındaki iletişimde, dinleme ve anlama becerisi, esneklik ve ekip çalışmasındaki güven, insanlara bağlılık gibi, hizmete yönelik motivasyonu ve güveni zinde tutmak çalışanın performansını pozitif şekilde etkileyecektir (Akçakanat, 2009: 5).

Güney Amerikalı bir şirkete bağlı firmaya yürütme kurulu başkan seçimi için firmanın altı üst düzey yöneticisi görevi almak için birbirleriyle rekabete girerler, holding şirketi bu altı üst düzey yöneticinin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi için bir danışmana görev verir. 1 numaralı yönetici aday; diğerlerinden en tecrübeli ve IQ'su yüksek olanıydı, geleneksel değerlendirme olsa 1 numaralı aday görevi alırdı. Ancak bu adayın zayıf noktası duygusal zekadan (kişisel ve sosyal beceriden) yoksun olduğu herkes tarafından biliniyordu. 2 numaralı aday yönetici, güçlü bir aday, iş deneyimi yüksek ve son derece akıllıydı. 3 numaralı aday iddialıydı, diğer iki adaydan deneyim ve IQ açısından gerideydi, fakat duygusal zeka açısından en yüksek adaydı ve bu 3 numaralı aday seçildi. Önemli nedenlerden biri, duygusal zeka açısından güçlü olmasıydı, çünkü bu iş; (yürütme kurul başkanlığı) yüksek derecede kişilerarası etkililik isteyen, yönetim ekibine liderlik yapabilmektir. Bu değerlendirme sonucu seçilen başkan, şirketi sektördeki en kârlı kuruluş haline getirdi. Duygusal yeterliliğin böyle üstün başarılarla götürdüğü göz önüne alınırsa en büyük getiri de zirvede sağlandığı görülür. Çünkü yöneticinin performansı, şirketin mali durumunu etkilemesi, alt grupta çalışan memurlarından çok daha etkili sonuçlara yol açabilmektedir. İşin karmaşık olmadığı alanlarda, çalışanın bilişsel yetenekle, performansı arasında az çok doğru orantı olabilmektedir. Daha akıllı bir büro çalışanı, IQ'su parlak olmayan birine göre daha verimli iş çıkaracaktır. Fakat işlerin daha karmaşık olduğu seviyelerde bir yönetici veya idareden sorumlu kişilerde, mühendislerde IQ ve uzmanlık bilgisi, işinde olağandışı performans göstererek yıldızlaşmaya aday olacağını belirleyemez. Zeka ve teknik bilgi daha çok işe başlamada aşılması gereken barajlar olabilmektedir (Goleman, 2018: 48-49). Başka bir deyişle işbaşındaki mükemmelliğe, başarıya, performansa, duygusal yeterliliğin, bilişsel zeka ve teknik uzmanlıktan çok daha fazla rol oynadığı görülmektedir (Goleman, 2018: 392).

Hunter analizinde, çok daha karmaşık işlerde yüksek ve düşük performans gösterenler arasındaki değer farkı, duygusal zekayı bilişsel yeteneğe eklenen değil, onu çoğaltan bir faktör haline getirmektedir. Bu nedenle duygusal zeka, üstün performans sağlayan gizli bir öge olabilmektedir (Goleman, 2018: 49).

Buradan da anlaşılıyor ki duygusal zeka iş yaşamında kaliteyi yükselterek iş performansının artışını pozitif yönde etkilemektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 175).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Psikoloji alanında bir amaca yönelik davranışın başlaması ve sürdürülebilmesi motiv-güdü kavramıyla açıklanmaktadır (Akın, 2010: 35). Motivasyonun kelime anlamını inceleyecek olursak; hareketin sebebi, harekete enerji veren anlamında dürtü (motive) ve duygu (emotion) aynı latince kökten türetilmiştir. Ayrıca, İngilizce (to move) "harekete geçmek" anlamında kullanılan "motere" kelimesinden türetilmiş olup, hedeflerimize ulaşmada bizi harekete geçiren, aktifleşmemizi sağlayan duygulardır. Duygular, hisler motivasyonu ateşleyendir ve dürtüler de algıları hareketlendirerek, eylem oluşumunu sağlar. Bu da gösteriyor ki, büyük işlerin altında büyük tutkular vardır (Goleman, 2018: 135).

Motivasyonun Türkçe kelime karşılığı; güdülemek, saiklik ve hareketlendirmek şeklinde yer almaktadır. Başka bir ifade ile kişiyi adı konmuş bir amaç için harekete geçiren enerji, güç demektir. Kısaca motivasyon, eyleme geçiren, eylemin devamlılığını sağlayan ve olumlu sonuç için yöneltici üç ana özelliği bulunan bir güç yaratabilmektedir. Motivasyon, bir veya birçok insanı, belirli bir gayeye doğru sürekli şekilde aktif hale geçirmek için yapılan gayretlerin bütünüdür (Eren, 2003:498). Ayrıca motivasyon, amaca ulaşmada gösterilen davranışların girdisi ve sonuç arasındaki bağlantının gizli gücünü ifade eder (Tahiroğlu ve Çakır, 2014: 31).

Motivasyon konusu insan davranışlarını ifade etmede kullanılan bir terimdir. Bireyi amaçlı bir davranışa hareket ettiren zihinsel ve içsel bir güçtür. Motivasyon (dürtüler) olmadan akışa geçmek, başarmak ve sonuca ulaşmak imkânsızdır. Örgütsel ve bireysel olarak başarmanın anahtarı motivasyondur (Aytürk, 2010: 109).

Motivasyon, herkese biraz gizemli gelir ve sık kullandığımız bir kavram olarak herkesin problemi olabilmektedir. Sosyal hayatımızın içinde ne yaparsak yapalım motivasyon gereklidir. Motivasyon olmadığı zaman hayatta yaşama enerjisi olmaz, insanın yaşama heyecanını artıran, iş ortamında daha verimli etkili olmasını sağlayan faktörlerin başında motivasyon gelir. İnsanları yönlendirebilmek için onları güdüleyen içsel ve dışsal faktörleri bilmemiz gerekir. Bu noktada insana, istenen davranışları başlatmada, kişisel tatmine ulaşmalarına yardımcı olmada, o kişi için nelerin önemli olduğu düşünülerek güdüleme araçları ile isteklerine cevap vermek motive etme noktasında başarı sağlayabilir (Genç, 2017: 263). Bir Fransız atasözü “bir atı suya götürebilirsin ama ona zorla su içiremezsiniz” motive konusunun izahı olabilir.

Motivasyon, insanların türlü türlü ihtiyaçlarını karşılamaları için doyuma ve amaca ulaşmalarını sağlayacak davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreçte insan ihtiyaçları farklılaşmakta ve değişmekte olduğu için davranış biçimlerinde de değişiklik oluşmaktadır. Bu sürekli döngüler motivasyonun dinamiğini sağlamaktadır (Silah, 2005: 56). Gereksinimler giderildikçe ve tatmin sağlandıkça, bir üst ihtiyaç, bir başka amaç ve hedefler belirecek ve her ihtiyaç kişiyi güdülemede itici güç olacaktır. Bu sebeptendir ki, insanoğlu önce ihtiyaçlarını karşılar sonra amaç ve hedeflerine odaklanır (Aytürk, 2010: 110). Örneğin, susuzluk çeken bir insan su ihtiyacına gidermeye odaklanır, sevgi ihtiyacı için çaba harcamaz.

Motivasyon öylesine çok kapsamlıdır ki, insanların en basit şeyleri dahi yapma nedenleriyle ilgili olan bütün etkenleri belirlemek neredeyse imkânsızdır. Yani yaptıklarımızı neden yaptığımız, herhangi bir şey yapma zahmetine giriş sebebimiz olarak neyin davranışa sevk ettiği ya da eyleme geçiren şeyin ne olduğuna bakmamız gerekir. Psikolojinin bütün diğer alanlarında olduğu gibi, bu sorularında tek bir basit cevabı olamaz, çünkü insanoğlu karmaşıktır ve anlamak çok zordur. Organizmanın fizyolojik ihtiyaçtan, toplumsal saygınlık ve kimliğe dair iç içe geçmiş meselelere kadar uzanan insan güdüleri karmaşık olabilmektedir (Hayes, 2011: 117). Organizmanın yürütmüş olduğu günlük işlerinde gösterdikleri performanslarının temelinde genellikle itici bir güç yatmaktadır. Bu yönlendirici gücü, güdü veya ihtiyaç biçiminde nitelendirilebilmektedir (Akt. Erkutlu, 2018: 133).

Konusu insan davranışları ile ilgili olan motivasyonda amaç, insanı kazanmaktır. Bir idareci astına emir vererek bir işi yaptırabilir ama, o işi devamlı ve verimli bir şekilde yaptırılmaz. İdarecinin astlarına verdiği işi devamlı ve yüksek performansla en iyi yaptırabilmesi için onları motive etmesi gerekmektedir ki, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından en iyi sonuç alınabilsin. Çalışanın gereksinimlerini, kültürel örf ve adetlerini, tutum ve hareketlerinin altındaki duygu ve düşüncelerine önem veren ve yönetim fonksiyonlarını içine katan yöneticiler, personelin motivasyon dinamiğini oluşturarak moral seviyelerinin yükselmesinde başarılı olacaklardır. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin 4. kademesinde yer alan sevgi, saygı görme, tanınma, itibar görme, kendisinde var olan potansiyeli ispatlama gibi çözümlenmesi yüksek duyarlılık gerektiren süreçleri bilen ve değere alan başarılı yöneticiler, çalışanların moral ve motivasyonlarını yükselterek güdülerini, örgüt ve birey açısından arzulanan sonuçlara ulaşmayı sağlayan bilimsel ve sistemli bir uygulama getirebilmektedir (Boone, 1987: 109). Dolayısıyla her biri farklı özellik taşıyan çalışanların kişilik özelliklerine göre teşvik edici araçlar yardımı ile sürece hâkim olan yöneticiler, görev motivasyonu konusunda aktif rol oynamaktadırlar (Kantar, 2008: 83-88).

Motivasyon, örgüt içinde, çalışan içinde önemli rol oynar. Örgüt çalışanlarının kalifiyeli, iyi eğitim almış olması örgütün verimliliği ve performansı için önemlidir ancak yeterince motive edilmeyen kalifiyeli, yetenekli, iyi eğitilmiş bir çalışan yeterince performans gösteremeyecektir. Bu sebeple; örgütte çalışanların istenilen davranışa özendirilmesi için akışı sağlayacak unsurların devreye sokulması ve onlardan istenilen eylemi gerçekleştirmesi için arzulandırılması gerekmektedir (Akıncı ve Coşkun, 2007: 116).

Bu bağlamda kurumlar, örgütler aşağıda sıralayacağımız motivasyonun ana unsurlarını (Baykal, 1987: 32), ayakta kalabilmek ve fark yaratabilmek adına göz ardı etmeyip uygulaması gerekmektedir.

- Her kişinin devam eden sabırlı çalışmasının arkasında itici güçler vardır.
- Farkında olunarak yapılan her eylem, o eylemi yapan insanın tutum ve davranışları psikolojik yönden açıklanabilir.

- Her insan farklı özellikte olduğu için, istekleri ve ihtiyaçları farklı olacaktır. Bu gereksinimlerin de şiddet ve sürekliliği farklı boyutlarda olacaktır.
- Hareketin odağı olan gereksinimler amaçtır, tatmine ulaşma (sonuç) ise tutum ve davranışlardır.
- Amaç ortaya çıktığı an ya da hissedildiği zaman arzu haline dönüşür.

Motivasyonun içeriği sadece yönetim alanındaki başarıyı anlatmaz aynı zamanda her tür insanlar arasındaki etkili iletişimdeki başarıyı da belirtir. Herkes bulunmuş olduğu fiziksel ortamlarında belirli iletişim kaynakları ile birbirlerini motive etmeye yani bir şeyler yaptırma konusunda harekete geçirmeye çabalarlar. Fakat bu girişimler karşılıklı iletişimi ve motivasyonu sağladığı sürece ilişkiler başarılı ve verimli bir şekilde devam etmektedir (Ataman, 2002: 435).

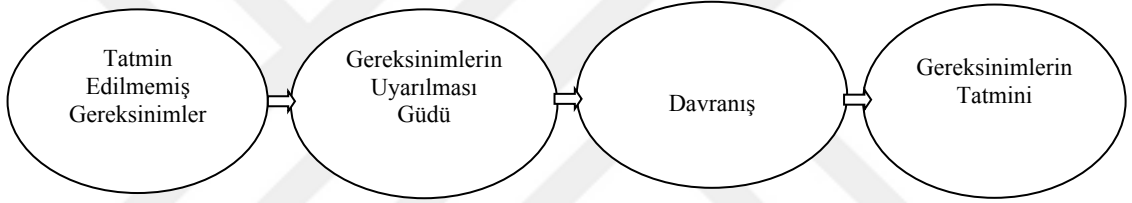
Motivasyonu, bazılarında olup bazılarında olmayan kişisel bir özellik olarak düşünmemeliyiz. Hepimizin bazen daha çok motive olduğumuz bazen de motive olamadığımız anlar olmuştur. Bunun sebebi bulunmuş olduğumuz ruh halimiz ve güdülerimizden kaynaklanmaktadır. Örneğin insan sevdiği bir işi bir çırpıda yaparken bazen de saatlerce uzatabilir.

İnsanoğlunu harekete geçiren ve hareketinin yönünü belirleyen itici kuvvetler vardır. Bunlar; umutlar, ihtiyaçlar, arzular, korkular, inançlar ve bunun gibi duygulardır. Bu kelimeler başlı başına davranışın kaynağı, güdüleyici kuvvetleridir. Öyleyse, bireylerin korkuları, inançları ve arzularına göre yönetileceği ve yönlendirilebileceği gibi aynı zamanda aktifleşmiş bir davranışın dinamiğini ve gücünü nasıl pekiştirileceği ortaya çıkarılarak sürdürülebilirlik kazandırılabilir (Eren, 2010: 498). Motivasyon olmadan kişilerde hareket olmaz, gayret olmaz, öğrenme isteği olmaz. En önemlisi motivasyon olmadan; arzulanan, beklenen çıktılara ulaşılamaz (Hanks, 1999: 5).

İş motivasyonu, çalışanın ve örgütün ihtiyaçlarını arzulanan tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı sağlayarak, çalışanın harekete geçmesi için etkilenmesi veya heveslendirilmesi süreci (Solmuş, 2004: 151-152) ya da görev ile ilgili hareketi başlatan ve bu hareketin şeklini, biçimini, yoğunluğunu, yönünü ve etkileşim süresini

belirleyen, insanları içsel (bireysel) ve dışsal (örgütsel) güdüler olarak ateşleyen etmenlerdir (Aytürk, 2010: 109). Kısaca motivasyonun kapsamı, güdüleme kapsamıyla eş anlamlı kabul edilmektedir (Ataman, 2002: 435).

Güdüleme, güdülerin baskısı ile davranışa geçme ve sonuca kavuşma sürecini kapsar. Bu sürecin oluşumunda dört önemli aşama bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Güdüleme süreci olarak ifade edilen bu süreç Şekil 3.1’de açıklanmaktadır. Şekilde de görüldüğü üzere insanoğlunun bir takım gereksinimleri vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi içsel olarak güdülenemez. Harekete geçirilmiş gereksinimlere psikolojide güdü (motiv) adı verilir (Can, 2002: 187).



Şekil 3.1. Güdüleme Süreci (Can, 2002: 187)

Güdüleme sürecinin, eylem noktasını oluşturan tatmin edilmemiş gereksinimler, fiziksel veya ruhsal bir ihtiyaç olabilir (Ataman, 2002: 436). İnsan bir ihtiyaca uyarıldığı zaman, bu gereksinimi karşılamak için belirli bir devinime geçecektir. Bu devinim, bu ihtiyacı karşılamak için bir amaç, bir hedef ya da arzu yönünde olacaktır. Bu ihtiyacın giderilmesi ile güdüleme baskısı ortadan kalkacaktır. Bir başka anlatımla, insanın fizyolojik ihtiyaçlarının (açlık, susuzluk ve benzeri) ortaya çıkması ile güdüleme bu ihtiyaçların giderilmesi yönünde eylem başlatır ayrıca, bir gruba ait olmak, o grup tarafından sevilme, saygınlık duyulması gibi ihtiyaçların biçimsel olmayan gruplar aracılığı ile karşılanması da güdüleme süreci kapsamında ele alınmalıdır. Sonuç olarak, güdüleme süreci, bireylerde belirli şeylere karşı oluşan herhangi bir ihtiyacın doğması ile başlar, bu uyarının ardından kişi çeşitli biçimde davranışa geçer. Gereksinimlere karşı duyduğu bu ihtiyacın karşılanmasıyla, doyuma ulaşmış olmanın mutluluğu ile ihtiyacın yarattığı gerilim azalır (Luthans, 1995: 141). Bununla beraber insanoğlunu sürekli mutlu edecek bir doyum noktası

bulunmamaktadır. İhtiyaçların sürekli olması, bir ihtiyacın bitmesi ile diğer ihtiyacın başlaması gibi güdüleme süreci de aynı yol üzerinde ardışık olarak sürekli devam etmektedir (Erkutlu, 2018: 137). Bu örnek, güdülemenin basit bir anlatımıdır.

Bütün insanlar benzer olmadığı gibi ihtiyaçları, davranış nedenleri de birbirinden farklı olmakta, ya da kişinin bir tek hareketinin sebebi birbirinden farklı ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olabilmektedir (Can, 2002: 188). Örneğin, bir kadın erkek ilişkisinde; Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinde yer alan cinsel ihtiyacı gidermek için olabileceği gibi, sosyal ve psikolojik ihtiyaç içinde olabilmektedir (Can, 2008: 188). Bunun gibi motivasyonun önemli özelliği, kişisel bir hareket oluşu ve insan davranışlarında gözlemlenebilmesidir. Davranışlarda görülen benzerlik, benzer güdülerden kaynaklandığı için bir takım davranış sebeplerini tek bir güdüye bağlamak söz konusu olamamaktadır.

Motivasyon üzerine geçmişten günümüze kadar yapılan çalışmalarda, insan eylemleri ve motivasyon araçları farklı açılardan ön plana çıkarılarak birbirlerinden ayrılmışlardır. Bu tarihsel süreçte, çalışanlarının sadece ödül veya ceza yöntemi ile motive edileceğini düşünen yönetim, çalışanları makine olarak görmekte, onların sosyal hayatlarını kısıtlayıcı “parça başı iş” sistemi ile daha çok çalış, daha fazla para kazan prensibini güderek çalışmayı teşvik etmektedirler. Klasik yönetim, ekonomik gücü ellerinde bulundurduklarından, çalışanı dışarıdan güdülenen ve kontrol edilerek yönlenebilen pasif kişiler olduğunu öngörmekteydiler. Yönetim biliminde “havuç ve sopa” yaklaşımı olarak adlandırılan bu sistemde, işgörenler havucu elde etmek için çok fazla emek, güç harcayacaklar ve yönetimin sopasına yani kontrolüne, baskısına ses çıkarmayacaklardır (Can, 2002: 187).

3.2. MOTİVASYON TÜRLERİ

Güdüler, insanın beliren çeşitli ihtiyaçlarından ortaya çıkar (Erkutlu, 2018: 137; Genç, 2017: 267). Bu çeşitli ihtiyaçlar fizyolojik, psikolojik veya sosyal içerikle ilgili olabilmektedir. İşgören motivasyonlarının güçlendirilmesi konusunda genel bir görüş bulunmamaktadır. Lakin, fizyolojik gereksinimlerin yerine getirilmesi sırasının öncelikli olduğu inancı yer almaktadır. Nitekim, bazı güdüleme kuramlarında birincil

güdüler öncelikli görülse de, bazı durumlarda genel ve ikincil güdülerin ön planda olabileceği söz konusu olabilmektedir. Örnek olarak, papazların evlenmemeleri ve dini görüş olarak insanların oruç tutmalarınıdır. Burada görüldüğü üzere toplumsal değerlerden kaynaklı olarak ikincil güdünün birincil güdü olarak ön plana geçtiği görülmektedir (Sökmen, 2010: 214). Güdülerin oluşum biçimi, şiddeti, yönü, çeşitli şekillerde ve zamandan etkilenerek önemlilik sırasında değişiklik gösterebilmektedir. Biz burada motivasyon çeşitlerini dört bölümde inceleyeceğiz.

3.2.1. İç Motivler

Öğrenme yoluyla edinilmemiş, bilinçsiz olarak davranışlara yansıyan, doğal nitelik taşıyan güdülerdir. Yemek, içmek, uyumak, üremek gibi (Ataman, 2002: 438).

3.2.2. Fizyolojik Motivler

Bu tür motivasyon, genellikle fizyolojik ihtiyaç ve arzulara yönelik gerçekleşir. Birincil düzeyde güdüleme olarak bilinen ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında da ilk basamakta yer alan; yiyecek, su, uyku, oksijen, vücut dengesine göre sıcaklık, soğukluk, üreme, gibi kişinin fizyolojik ihtiyaçlarına dönük, kişinin hayatlarını sürdürebilmeleri için zaruri olan ihtiyaçlardır (Genç, 2017: 266).

Temel gereksinimlerden kaynaklanan güdülemenin şiddeti ve yönü her insanda var olmakla birlikte gereklilikleri farklı güdülerden kaynaklanabilir. Örneğin, yeme içme davranışları bile farklı güdülerin etkisinde olabilmektedir. Diyet eylemi içerisinde olmak, fizyolojik ihtiyaçtan çok, sosyal kabul ile ilgili bir güdünün etkisi olabilmektedir (Hayes, 2011: 119).

3.2.3. Sosyal Motivler

Sosyal motivler, içinde bulunduğumuz toplumun değer verdiği, takdir ettiği, hoş gördüğü dürtülere yönelik yapılıdır. İnsanlar toplum içinde yaşadıklarından, davranışlarında toplumsal faktörlerin etkisi inkâr edilemez. Toplumun onayladığı davranışlar; kişinin arzuladığı, ulaşmak istediği ve hareketlerine yansımaları

sağlayacak güdüyü tetiklemektedir. Bu güdüler (sevmek, sevilmek, beğenilmek, bir gruba ait olmak gibi) sosyal içerikli duygulardır (Uzkurt, 2008).

Kişi toplumun değer verdiği olgulara göre çaba harcar. Sosyal motivler soyut bir özellik taşıması itibariyle kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Öte yandan bu güdüler; gelenek, görenek, insanların almış oldukları eğitim ve hayat tecrübelerinin farklılığı, bu farklılığın yol açtığı algılayış biçimiyle değişiklik gösterecektir. Bunun yansıması olarak, sosyal güdünün etkisi kişiden kişiye göre farklılık içerebilmektedir.

3.2.4. Psikolojik Motivler

Psikolojik Motivler, kişinin ruh yapısına yönelik yapılacak güdüler olarak, belki de motivasyon türlerinin içerisinde en karmaşık olanıdır. Bireylerin; biyolojik, fizyolojik, sosyal ihtiyaçları bir şekilde karşılanarak tatmine ulaşması sağlanabilir. Fakat; psikolojik motivede, kişinin davranışlarının altında yatan gerçekleri anlamak zor olacağından, güdüleme kuramlarını bilmekte güç olacaktır. İnsanın doğuştan gelen kişiliği, dış etkenlerle (eğitim, öğretim ve kültürel değerler, çevre) biçimlenerek kişilik yapısını oluşturur. Bu kişisel yapılar, dünyaya bakış biçimini temsil eder ve bu bakış biçimi ötekilerden tamamen farklılık gösterecektir. Aynı çalışma ortamında bulunan iki kişinin, aralarına yeni katılan üçüncü bir kişi hakkındaki düşünceleri farklı olabilmekte, biri yeni katılan kişiyi cana yakın ve sempatik bulurken, diğer kişi ise yağcı ve fazla senlibenli biri olarak algılayabilmektedir (Hayes, 2011: 122).

Bu ruhsal, psikolojik durum, davranış modellerini belirlediğinden davranışlar herkeste farklı yansımalar yaratacaktır. İşgörenin hareketlerinin hangi istek ve ihtiyaçtan kaynaklandığının tespit edilmesi, yönetim açısından psikolojik güdüleme için yararlı olacaktır. Davranışlar kişinin içyapısıyla alakalı olduğundan, hareketin sebebi, davranış ortaya çıktıktan sonra analizinin yapılması ve bu analizi güdüleme aracı olarak kullanmak, yönetici için veri oluşturabilmektedir (Erkutlu, 2018: 139).

3.3. MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivasyonu teşvik edici araçlar hakkında literatürde kabul görmüş, çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir (Katı ve Düşükcan, 2017: 4). Yöneticiler, çalışanlarının bu modeller ve teori seçenekleri ile motivasyonlarına etki edebilmektedirler. Fakat bu teşvik edici araçların etkinliğinin, kişilerin düşünsel yapısına, kültürel farklılıklarına ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilmektedir (Eren, 2001: 507).

Motivasyonu tetikleyen araçların etkinliği, işletme yöneticilerinin, anlayış ve davranışlarına bağlı olarak değişebilmektedir. Merkezci ve klasik yönetim şeklinin örgütsel yapısının motivasyon aracı, genellikle ekonomik araçları kullanması ve sıkı denetim şeklinde olabilmektedir. Çağdaş yönetim anlayışının motivasyon politikasında; ekonomik araçla birlikte, örgütsel hedef için, çalışanını bilgi, yetenek ve gücünü kullanması yönünde motive eder ve sosyo-psikolojik olarakta insan merkezli yaklaşım biçimi sergiler (Acuner, 2010: 48).

Motivasyon konusunda özendirici araçlardan olan; ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel araçların geçerliliği yapılan birçok araştırma ile evrenselliği tespit edilmiş olsa da her örgütte, her kişide ve her toplumda önem sırası değişiklik ve farklılık oluşturabilmektedir (Ölçer, 2005: 3).

Bu çalışmada, çalışan performansını artırmaya ek bir etken olarak görülen, kişileri motive etmede ve istenilen davranışlara yönlendirebilmede kullanılacak maddi ve manevi etkili motivasyon araçlarını özetleyeceğiz.

3.3.1. Ekonomik Araçlar

Kişiler arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak için para kazanmak isteyeceklerdir. Kişileri bir iş bularak çalışmaya yönlendiren etmenlerin başında fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olduğu kadar, saygınlık elde etme gayreti de vardır. Bu gayretin itici gücü ile tatmin olacağı geliri kazanmak duygusu ile de güdülenmektedir. Çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik belli başlı ekonomik araçlar şu şekilde sıralanabilir; ücret artışı, işletme kârına katılma, ekonomik ödüller, primli ücret uygulaması ve ekonomik güvenliktir (Şenel vd., 2012: 5).

3.3.1.1. Ücret Artışı

İşletmelerin, çalışanı güdüleme aracı olarak kullandığı para etmeni, işletmelerin en güçlü politikalarıdır. İşletmeler maddi olanaklar ile işletmeye yetenekli elemanı çekmede, aynı zamanda onların çalışma başarılarını artırmada teşvik edici unsur olarak kullanarak, işletmeye bağlanmasının da temelini sağlamlaştırmaktadırlar. Bazı işletmelerde ise ücretler, çalışanın başarı göstergesine göre artırılır. Örneğin, üst üste başarılı performans gösteren çalışana ücret artışı sağlanması, onun işi konusunda daha fazla motivasyonunu artırır. Mali özendirme bir başka yöntem ise çalışanın terfi ettirerek ücret artışı sağlandığı gibi, terfi ettirmeden ücretinin arttırılmasıdır. Fakat aynı statüde tutarak ücret artışının sağlanması, çalışan çabasında artış sağlamayabilmektedir (Eren, 2010: 517). Bunun yanında, performans seviyesi düşük veya kötü iş yapan, birkaç ihtar rağmen bu olumsuzluğu devam ettiren çalışanın da geçici ya da sürekli işten çıkarma gibi tedbirlerle maaş kesilmesine gidilmesi, personeli çalışmaya iten mali unsurlar olabilmektedir (Aytürk, 2010: 116).

Ücret artışının motivasyona etkisi her zaman güçlü olmayabilir. Sözgelimi, tüketim toplumunda yaşayanlar için ücret artışı ön planda olabilir. Fakat geleneksel toplumlarda kişiyi çalışmaya iten güç daha çok saygınlık ve inançlardan kaynaklanabilmektedir (Akın, 2010: 48).

3.3.1.2. Primli Ücret Uygulaması

Başarı ve verimlilik için bir başka mali özendirme aracı da, üstün çaba ve gayret gösteren çalışanlara primli ücret verilmesidir. Bu primli ücret uygulaması daha çok satış departmanında ve hizmet sektöründe uygulanabilen ve çalışanın çabasıyla üretimde kotanın üstüne çıkılması durumunda, artışın belirli bir yüzdesinin çalışana ödendiği bir ücret sistemidir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 239-240).

Primli ücret sistemi 1930 yıllarında işletmelerin çöküşünü kurtarmak için (Can, 2002: 200), işletmelerin kârlılığını artırmak ve çalışanların daha fazla iş veya daha fazla uğraşa teşvik etmeye dayanan ödüllendirme sistemidir. Bazen işçinin fazla iş

yapmaya ya da daha kaliteli iş çıkarmaya eğilimi yoktur. Bu teşvik sayesinde, yani primli ücret uygulaması çalışanı motive ederek çalışmaya teşvik edebilmektedir.

Primli ücret sistemlerinin uygulanmasında zorluklar ve istismarlar söz konusu olabilmektedir. İşin niteliğine göre de uygulanmasında güçlüklerle karşılaşmaktadır. Örneğin, hizmet sektöründe işin çıktısı somut olarak gösterilemeyeceği için, prim ücretinin uygulaması pek kolay görülmemektedir (Akın, 2010: 49).

Bu sistemlerin uygulanması; çalışanları daha fazla çalışmaya özendirdiği için, çok çalışıp yıpranmasına ve dikkat azalmasından kaynaklanan iş kazalarına, iş kalitesinin düşmesine sebebiyet verebilmektedir (Şimşek vd., 2014: 147).

3.3.1.3. İşletme Karına Katılma

İşletmenin net kârından çalışanların pay almasına dayanan bir ücret sistemi olarak, sermaye sahibi ve emek faktörü de üretim çıktısında önemli rol oynamaktadır (Şimşek vd., 2014: 147). Bu motivasyon aracı sayesinde, çalışan ve işletmeci arasındaki ortak amaç; paylaşımı, işbirliğini artırarak, üretim seviyesinin yükselmesini sağlamaktadır. Motivasyonu özendirme araçlarından olan kâra katılmanın, kamu kurumlarında kullanılması mümkün olamamaktadır, Çünkü kamu kurumları kar amacı gütmemesi ve yapılan işin kamu yararına olmasıdır (Sevinç, 2015: 958).

3.3.1.4. Ekonomik Ödüller

Ekonomik ödüller; işletme içerisinde yeni yaratıcı fikir ve buluşlarla (Acuner, 2010: 49) örgütün amacını hedefe ulaştıran, üretim kotasını geçen, işe devam konusunda sebatlı olan çalışanlarını daha verimli ve istekli çalışmalarını için ekonomik değeri olan ödüller, ikramiyeler ve izinler gibi çalışanı onüre edici motivasyon aracı olarak görülmektedir. Çalışanın hizmet sunumunda gösterdiği üstün performansı ile ödül arasında denge olmalı ve zaman aşımına uğramadan vaktinde verilmelidir. Ekonomik ödüllendirmelerde yapılabilecek dengesiz ve adaletsiz değerlendirmeler diğer çalışanların motivasyonunu etkileyebilmektedir (Karatepe, 2005: 32). Kamu

kurumlarında her yıl düzenlenen performans değerlendirme kriterleri ile çalışanlar değerlendirilerek, üst üste başarı sağlayan personele aylıkla ödüllendirme yapılmaktadır. Bu performans değerlendirmeler motivasyonu tetikleyen etki yaratabilmektedir.

3.3.1.5. Ekonomik Güvenlik

Ekonomik güvenlik bireysel çabalar açısından önemli olmaktadır (Eren, 2010: 518). Kişinin çalıştığı yer ister işletme olsun ister kamu kurumu olsun, iş güvencesinin ve sosyal güvenlik sisteminin olmasını arzu eder. Çünkü her insan fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, çalıştığı işinde yarınının ekonomik güvenlik tehdidi oluşturmasını istemez ve geleceğini emeklilik ve sigorta gibi sistemlerle güvence altına alınması ister. Bu güvence çalışanın motivasyon kaynağı olabilmektedir.

Kamu kurum çalışanlarına, devlet yönelimli olarak bazı sosyal hak ve yardımlar fazlasıyla uygulanmaktadır. Bunlar yiyecek yardımı, giyecek yardımı, konut yardımı, doğum yardımı, burs yardımı, aile yardımı, ölüm yardımı ve yakacak yardımı gibi haklardır.

Sürekli maddi unsurun sağlanması her zaman verimlilik artışı sağlamayabilir. Fakat aynı zamanda da güvensizlik duygusu altında çalışan işgörenin, çaba ve gayretindeki enerjisine yansı yaparak motivasyonu etkileyebilmektedir. Örgütsel atmosferin sağladığı güvenlik duygusu, işgöreni daha enerjik ve gayretli kılarak motivasyon etkisinde artış sağlayabilmektedir (Eren, 2010: 518).

3.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanların maddi araçlara ihtiyacı olduğu gibi, çalıştığı örgütü benimsemesi, duygusal bağlılığın artmasında oldukça önemli bir yere sahip olan; sosyal ve psikolojik etmenler hem çalışan hem de kurum başarısı için güdüleyici bir etki oluşturabilmektedir. Bu motivasyon araçları içerisinde; sorumluluk verme, sosyal katılma, statü, çevreye uyum, öneri sistemleri, psikolojik güvence, sosyal aktiviteler gibi araçlar olabilmektedir. Bunlar maddeler halinde aşağıda açıklanmaktadır.

3.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık ve Sorumluluk

Çalışanlar, kendi benliğini tatmin edebilmek için bağımsız çalışmayı ve sorumluluk olarak kendilerini geliştirmeyi arzu ederler (Şimşek vd., 2014: 147-148).

Çalışan belli bir serbestlik ortamında çalıştığı müddetçe, kendisini geliştirerek, o örgütün üyesi olduğunun, elinden iş gelen bir üye veya örgütün içerisinde değeri olan bir çalışan olduğunun farkına varır (Acuner, 2010: 50). Örgütsel kurallarla baskılanan çalışanların bir müddet sonra işe bağlılığı ve verimliliği azalma göstererek başka iş arayışı eğilimi gösterebilmektedir.

Örgütsel iklimde sürekli kontrol altında olduğunu hisseden çalışan, bağımsızlığının engellendiğini düşünerek, yaratıcılık ve kişisel yeteneğini ön plana çıkaramayacaktır. Bu tür uygulamalar motivasyonu da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışmada bağımsızlığın olması demek sınırsız özgürlük demek değildir (Acuner, 2010: 50). Mutlaka örgütlerin iş ve işleyişle ilişkili olarak otoriteleri olacaktır. Bu otoriteler, örgütsel etkililiği sağlamak için gerekmektedir.

Çalışana belli alanlarda, belli ölçüde sorumluluk verilmesi; kendisini geliştirmesine, yenilenmesine ve özgüven duygusu ile işe daha çok bağlanarak amaca uygun verimli bir çalışma sağlamasına yarayacak ve bu da motivasyonu olumlu etkileyecektir. Bağımsız ve özgür ortamda olma, kişiye özgüven sağlayarak, yaratıcılığını ve hayal gücünü sonuna kadar kullanmasına yardımcı olacaktır.

3.3.2.2. Sosyal Katılım

Sosyal katılım bireyin işe başlamasıyla oluşur. Bir iş yerinde çalışmaya başlayan kişi, ilk önce iş yerini tanıma ihtiyacı hisseder ve diğer çalışanlarla irtibata geçerek çevresini öğrenmeye çalışır. İş ortamında çeşitli gruplara girme, kendini kabul ettirme ve o iş yerinin bir parçası gibi davranma ihtiyacı hisseder. Bu hisler ve davranışlar kişinin aidiyet duygusunu artırır ve motive olmasını sağlar. Zamanla kişi o işyerinin bir parçası olarak kendini görür ve kendine güveni artar. Dolayısıyla motive olan çalışanın iş yerindeki verimliliği de artmış olur.

3.3.2.3. Statü Kazanma

Çalışanların yaptığı işlere yöneticilerce gerekli değer verilmeli ve belirli zaman aralığında gerekli ödüllendirme çalışmaları yapılmalıdır. Çalışanların iş yerinde sürekli bir yarış içinde olmaları, işyerinin gelişmesine de yardımcı olur. Yöneticiler tarafından çalışanların takdir edilmesi, çalışanın motivasyonunu artırır ve statü kazanmasında kişiyi destekler. Çalışanın yönetici tarafından yaptığı işin takdir edilmesi, kişinin tatmin duygusunu artırıp iş verimine katkıda bulunacağı gibi, kişinin statüsünün değişmesine de katkı sağlar. Belirli bir statü elde eden çalışanın, çevresinden göreceği kabul duygusunun artması yanında, kişinin kendine güveninin artması, motivasyonunun üst seviyelere çıkmasına yardımcı olur. Dolayısıyla hem işyerine, hem iş arkadaşlarına ve aynı zamanda kendisine olumlu katkılar sağlar.

3.3.2.4. Çevreye Uyum

Çalışanlara fiziksel açıdan iyi bir ortam sağlanması, iş yerinin veriminin artması için önemli bir unsurdur. İş yerinde çalışılan ortamda gerekli temiz ortamın sağlanması, ısı ve aydınlatmanın yeterli derecede olması, işin gerektirdiği alet ve ekipmanın işe uygun ve yeterli seviyede olması, kişinin performansını artırır ve çevreye uyumunu olumlu şekilde etkiler. İşe ilk giren kişi iş yerinde çalışanlara uyum sağlamak ve onlarla iyi ilişkiler içinde bulunmak zorundadır. Çalışanın kendi huzuru ve iş yerinin başarısı için, çalışanların uyum içinde olması ve takım halinde hareket etmeleri son derece önemlidir. Çalışanın, diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte grup oluşturması ve ekip ruhu içinde hareket etmesi, işyeri huzur ve veriminin artmasına ve çalışanların motive olarak işyerine ve kendilerine olumlu katkılarının olmasına ortam sağlar. Yöneticiler, çalışanların işe başladıklarında çevreyi ve iş arkadaşlarını tanıtmalı ve işyeri hakkında gerekli bilgileri vermelidir. İşyerinde çalışanlar arasında kaynaşmanın olması, çalışanları ve yöneticileri olumlu yönde etkileyerek kurumun gelişmesine katkı sağlar.

3.3.2.5. Öneri Sistemleri

Çalışanlara yaratıcı fikir ve önerilerini sunmada kolaylık sağlayacak, yenilikçiliğe adım olacak, işe bağlılıklarını artırarak aidiyet duygusunu olumlu artıracak, örgüte,

katılımcı yönetim uygulama avantajı verecek, örgüte küçük adımlarla, iyileştirme ve geliştirme sağlayarak “en iyi” ler düzeyine ulaştıracak bir sistemdir.

Öneri sisteminin temel prensibi; bir işin nasıl daha iyi yapılacağını, iş ile ilgili sorunun nasıl çözülebileceğini bilmenin en iyi yollarından birisidir. Çalışanın önerilerine değer vermek ve çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanacakları yaratıcılık vasıflarıyla yapacakları katkının payına inanmaktır.

Bu öneri sistemi sayesinde, her kademede çalışanlar, iş ve üretim süreçlerini iyileştirmek, sorunları çözmek, hizmetleri geliştirmeye yönelik önerilerini sunabilme avantajını kullanmaktadırlar. Örgütler ise, iyileştirme fırsatı oluşturacak kaynaklardan birisi olan çalışan önerilerini, örgütün yararına ve hedeflerine ulaşma konusunda hayata geçirme üstünlüğüne sahip olmaktadır. Çalışanlardan gelen önerilerin uygulanmaya konulması, onların kendilerini gerçekleştirmelerine imkân tanıdığı için motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır.

3.3.2.6. Psikolojik Güvence

Çalışanların iş güvencesi kadar psikolojik güvence de önemli konulardan birisidir (Acuner, 2010: 52). Çalışanın, iş yerinde kendisini rahatsız edecek psikolojik baskılar ve mobing olmadığı sürece iş verimliliği artacak ve aidiyet duygusu gelişecektir. Çalışanın psikolojik olarak rahat hissetmesi, işine kendisini daha fazla vermesini ve daha fazla üretmesini sağlayacaktır.

3.3.2.7. Sosyal Aktiviteler

Çalışanların boş vakitlerini değerlendirmek ve onların işyerine daha çok bağlanmalarını sağlayacak spor etkinlikleri, geziler, kutlamalar v.b. sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi işyerinin verimini artırmada katkı sağlayacak ve çalışanları da olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca bu tür faaliyetler çalışanlar arasında kaynaşma sağlayacak ve birbirlerini daha iyi tanımalarına ve takım oluşturmalarına katkıda bulunacaktır. Düzenlenecek olan sosyal aktiviteler çalışanların motivasyonuna önemli katkılar sağlayacak ve psikolojik açıdan da

kendilerini rahat ve zinde hissetmelerine yardımcı olacaktır (Ünlüönen vd., 2007: 15).

3.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Çalışanın motivasyonunu artırmak için; İşin Özellikleri, Amaç Birliği ve Hedeflerle Yönetim, Yetki ve Sorumluluk Devri, Eğitim ve Yükselme, Yönetime Katılım, İletişim ve Geribildirim, Takım Çalışması, Yönetimin Yönetilenlere Bakışı ve Yaklaşımı gibi örgütsel ve yönetimsel araçlar kullanılabilir (Acuner, 2015: 53).

3.3.3.1. İşin Özellikleri

İşin özelliklerinin motivasyon açısından önemli bir yeri vardır. Çalışanlar genellikle monoton ve sıradan işler yerine, iş çeşitliliği olan ve değişken olan işlerden daha çok tatmin olurlar (Acuner, 2010: 53). Her gün aynı işi yapmak zorunda olan çalışanlar çabuk sıkılır ve motivasyonları düşer. İş çeşitliliği çok aşırı ve karmaşık da olmamalıdır. Karmaşık ve çok değişken olan işlerde, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

3.3.3.2. Amaç Birliği ve Hedeflerle Yönetim

Amaç ve hedef belirleme işyerinin başarısına önemli katkılar sağlar. Belirlenecek olan hedeflerin çalışanlarla beraber belirlenmesi ayrıca bir motivasyon kaynağıdır. Amaç birliği içinde belirlenen hedeflere ulaşıldığında performans değerlendirilmesi yapılması da ayrıca bir önem taşımaktadır. Belirlenen hedeflere hep birlikte elbirliği ile ulaşmak ve sonunda ödüllendirilmek iş yerinin gelişimine ve çalışan motivasyonunun artırılmasına katkıda bulunur. Amaca ulaşma zorunluluğu motivasyonu önemli derecede artırmakta ve iş doyumunu sağlamaktadır. Belirlenmiş hedeflere ulaşılması ve sonunda bir ödüllendirmenin bulunması, çalışanların işyerini benimsemesine ve kuruluşla bütünleşmelerine yardımcı olur.

3.3.3.3. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki devri, bir yöneticinin kendisinin karar verme ve uygulama yetkisinin bir alt pozisyonda çalışan kişiye devredilmesidir. İş yerinde yetki ve sorumlulukların çalışanlara devredilmesi, işyerinin başarısı ve çalışan motivasyonu açısından önem arz etmektedir. Sorumluluk alan çalışanların, başarısız olunması durumunda bunda kendilerinin de payının olacağını bilmesi, başarı için çalışması ve motive olmasını sağlar.

3.3.3.4. Eğitim ve Yükselme

Çalışanın işi yapabilmek için gerekli olan bilgiye ne kadar sahip olduğu işyeri açısından çok önemlidir. Çalışanlar çalışmaya başladıktan sonra da bilgi ve becerileri gelişir ve yapılan iş hakkında yeni yeni şeyler öğrenir ve tecrübelerini artırırlar. İş tecrübesi artan çalışanların yükselmesi, onların motive olması ve kendilerini gerçekleştirmeleri açısından oldukça önemlidir. Zaman zaman çalışanların terfi alması, gerek parasal ödüllerle, gerekse parasal olmayan manevi ödüllerle ödüllendirilmesi, iş yerinde başarıyı getirecek ve aynı zamanda çalışanın iş doyumunu sağlayarak motive olmasına katkıda bulunacaktır. Kurumun, çalışana eğitim ve yükselme imkânlarını artıracak faaliyetleri, planlı, düzenli, adil olarak sunması etkili bir motivasyonu teşvik edici araç ve aynı zamanda işe özendirme aracı olarak değerlendirilebilir (Tümgan, 2007: 21).

3.3.3.5. Yönetime Katılım

Çalışanların karar alma sürecine katılması ve fikir beyan etmesi, başarıda önemli bir yere sahiptir. Çalışanlara yönetime katılma imkânı verilmesi, onların motive olmalarına katkıda bulunur ve yüksek doyuma ulaşmalarını sağlar. Yönetime katılan çalışanın kendine güveni artar, değer verildiğini hisseder ve kurumun bir parçası olduğunu düşünerek performansının daha çok artmasına yardımcı olur. Alınan kararların çalışanlarca desteklenmesi ve takım halinde belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba sarfedilmesi, işyerinin başarısı açısından da çok önemlidir.

3.3.3.6. İletişim ve Geribildirim

İşyerinde çalışanlar ve işyeri arasında iletişim, kurum açısından önem arz etmektedir. Çalışan insan, işyeri hakkında gerekli bilgiye sahip olmak ister. Ayrıca yöneticiler ve çalışanlar arasında sürekli iletişimin açık tutulması, işyeri hakkında açık ve somut bilgilerin paylaşılması, hem kurumun gelişmesi hem de çalışanların motivasyonunun artması açısından önemlidir. Çalışanlar sürekli olarak işyeri hakkında gerçek bilgilere sahip olmayı beklerler. İşyeri içerisinde iyi bir iletişim ağının olması, hedeflere ulaşmanın ve çalışanların memnuniyetlerinin artması için oldukça önemlidir.

3.3.3.7. Takım Çalışması

İşyerinde iyi bir takım çalışmasının olması, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin iyi ve yapıcı olması, kaynaşmanın ve bağlılığın üst seviyede olması, kurumun başarısı ve çalışanın motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Takım üyeleri arasında güven, sevgi ve saygı bağlarının oluşması başarıyı getirmektedir. Takım içinde çalışanlara gerekli yetki ve sorumlulukların verilmesi, takım çalışması ve takım başarısı açısından önemli bir unsurdur. Takımı oluşturan çalışanlar, aynı hedefe yönelirlerse ve uyum içinde çalışırlarsa, hem motivasyonları artacak hem de işyerinin başarısı için katkı sağlanacaktır. Olumlu iş ortamı ve örgüt kültürünün gelişmesi açısından takım çalışmasının önemi büyüktür.

3.3.3.8. Yönetimin Yönetilenlere Bakışı ve Yaklaşımı

Yönetimin çalışanlara bakışı ve onlara vereceği değer, kurumun başarısı ve huzuru için gereklidir. Kendisine nasıl bakıldığını ve verilen değeri fark eden çalışanın iş doyumunu ve motivasyonu olumlu yönde etkilenecektir. Çalışanlarına güvendiğini hissettiren bir yönetim, onlara verdiği değeri yaptığı faaliyetlerle somut olarak ortaya koyarsa, kurumun gelişmesi olumlu yönde etkilenecek ve gerekli iş doyumunu sağlanacaktır. Yönetim mümkün olduğu sürece çalışma koşullarını iyileştirerek çalışanlarına değer verdiğini kanıtlamalıdır. Yönetimin çalışanlara bakış açısı ve yaklaşımı, kurum gelişimi açısından oldukça önemlidir.

Bu araçların seçilmesi ve çalışana etkisi, çalışanın sosyal, sağlık, ekonomik ve psikolojik durumuna göre farklılık gösterebileceği gibi, ülkenin çalışma kültürü ve refah düzeyi ile de alakalıdır. İyi belirlenmeyen ve zamanı iyi tespit edilmeyen araçlar motivasyona olumlu katkı sağlamayacağı gibi, olumsuz etki de yapabilir. Bu nedenle hangi araçların ne zaman uygulanacağı önemlidir (Uygun ve Bulut, 2019: 675).

3.4. MOTİVASYON KURAMLARININ TARİHSEL SÜRECİ

Zaman makinasından geçmişten bugüne kadar yönetim kurallarına baktığımızda, uzun yıllar boyunca insan vasfı unutulmuş, sadece insana makinenin bir uzantısı, sosyal ihtiyaçları bulunmayan bir üretici olarak görülmüştür. Çalışanın sadece ödül veya ceza ile motive edileceğini, para ile teşvik edileceğini düşünen klasik yönetim anlayışları geride kalmıştır. Klasik yönetim insanların sadece maddi ihtiyaçları ile ilgilenmiş, ruhsal ihtiyaçlarını dikkate almamıştır (Ataman, 2002: 436). Bu sebeple, çalışanın “ekonomik varlıklar” olarak görülmelerine yol açmış, bu yönetimin yaklaşımı, çalışanın performansını ve motivasyonunu yükseltmek adına temel prensipleri, çalışmaları özendirici ödeme sistemleri olmuştur (Koçel, 2005: 695). Ancak zamanla bu kuramın işlemediği anlaşılmış ve neo klasik yönetiminin başlayan çalışmalarında, kişi davranışlarının sebebini bulma ve çalışanı daha istekli, etkili bir biçimde örgütün amacına yönlendirme çalışmaları üzerine odaklanılmaya başlanılmıştır (Can, 2002: 187). Bu bağlamda işgörenleri çalışmaya sevkeden şeyin ekonomik unsurlardan çok işin cazip hale getirilmesi ve takım yardımlaşması gibi sosyal niteliklerin ortaya konulmasına çalışılmış ve sonuç olarak “Ekonomik İnsan” yerini “Sosyal İnsan” kavramına bırakmıştır (Koçel, 2005: 695).

Günümüz modern yönetim kuramı, motivasyon konusunda insan kaynakları yaklaşımı ile yukarıda bahsettiğimiz ekonomik insan, sosyal insan kavramlarının üstünde “kişinin bir bütün olduğu” görüşünü benimseyerek insan kavramına odaklanılmıştır. Bu yönetim tarzı, çalışanların karmaşık bir yapıya sahip olduklarını ve birçok faktör üzerinden motive edilebileceklerini ileri sürmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009: 65). Örgütün etkinlik ve verimliliği için insan odaklı yaklaşım sergileyen yönetim, insanoğlunu sosyo-psikolojik bir varlık olarak görerek, çalışma

koşullarını psikolojik ihtiyaçlar üzerine geliştirmiştir (Akıncı, Vural ve Coşkun, 2007: 113). Nitekim motive edilecek kişinin ruhsal durumu, sosyal özellikleri, eğitim ve refah düzeyi insan motivasyonunu hangi yöntemler aracılığı ile kurulacağını belirleyebilir. Bu bakımdan tarım toplumundan, sanayi toplumuna ve bilgi toplumu olarak bilinen teknoloji çağının işgörenlerinin, motivasyonunun sağlanmasında çeşitli farklılıklar olacaktır (Ataman, 2002: 437). Bu açıdan “insan kaynaklı yaklaşım” kuramının işgören motivasyonu üzerindeki çalışmaları, modern yaklaşım kuramının gelişimine önemli katkısı olmuştur (Koçel, 2005: 695).

Modern yaklaşımların çalışan motivasyonu üzerindeki çalışmaları üç temel kuram etrafında incelenebilir. Bunlardan birincisi; insan eyleminin sebebinin oluşturduğu ihtiyaçlarının “kapsam veya içerik” olarak araştıran kuramlardır. Bu kuram işgörenin ihtiyaçlarını tespit ederek, bu ihtiyaçların iş ortamında nasıl tatmin edici, teşvik edici olarak kullanılabilmesi konusunda yöneticilere yardımcı olmayı hedeflemektedir. İkincisini oluşturan “süreç” kuramları ise; bireyin davranışlarını yönlendiren düşünce süreçleri ile ilgilenir. Üçüncü grubu ise “pekiştirme kuramları” çalışanın örgüt tarafından beğenilen, arzu edilen davranışının sürdürülebilirliği üzerinde durmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2009: 66) .

3.5. MOTİVASYON KONUSUNDA İÇERİK KURAMLARI

İçerik (kapsam) kuramları, içsel baskılara ağırlık vererek motivasyonu kişinin içinde bulunan ve kişiyi enerjilendirerek davranışa yönlendiren faktörlere bağlı olarak açıklamaktadır (Ataman, 2002: 440). Kişiyi bulunduğu bir zaman içerisinde davranışa yönelten, yiyecek, başarı ya da ücretlendirilmeye yönelik bir takım ihtiyaçlar mevcuttur. Bu ihtiyacın karşılanması için içsel baskılar artarak tatmin arayışına giren bireyi, spesifik davranışlar göstermesi yolunda motive ederler (Şimşek ve Çelik, 2009: 66). İşte bu noktada yönetici, işgöreni belirli davranışa yönlendiren içsel faktörlere ulaşabilirse, anlayabilirse bu faktörlere hitap ederek (Koçel, 2005: 637) örgütsel amaçlara ve istenilen davranışlara yönlendirme olanağını bulabilir. Burada İçerik (kapsam) kuramları ile ilgili olarak “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer’ir VİG Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ve McClelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı”nı ele alacağız.

3.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow isimli düşünür, motivasyon kuramında ihtiyaçların önem sırasına göre hiyerarşi (basamak) sıralamasının bulunması gerektiği görüşü ile ün kazanmıştır. İnsanların ihtiyaçlarının temel ve tamamlayıcı boyutlarının bilinmesi ve tatmin edilmesi için gereksinim derecesine göre sıralamak ve basamaklarını oluşturmak gerekmektedir. Bu varsayıma göre insan, ihtiyaçlarını belirli sıralama dahilinde gerçekleştirir bu her ne kadar kolay olmasa da bazı psikologlara göre alt kademe yer alan ihtiyaçlar karşılanmadan üçüncü sırayı oluşturan ihtiyaçlar ortaya çıkamaz, kişiyi davranışa götüremez görüşünü öne sürmüşlerdir (Eren, 2010: 504).

İhtiyaçların insanı eyleme götürme özelliği bunların gerçekleştirilme düzeyine bağlıdır. Gerçekleştirilmiş, sonuca kavuşmuş bir ihtiyaç eylem sebebi olma özelliğini kaybeder ve üst kademedeki bir ihtiyaç için eylem hareketine tesir etmeye başlar (Akt. Erkuflu, 2018: 140; Koçel, 2015).

Maslow tarafından gerçekleştirilen bu kurama göre insan ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. En alt kademe birinci basamakta en ilkel (temel) ihtiyaçları içine alır, üst kademe ise beşinci basamakta en yüksek derecede ihtiyaçları kapsamaktadır. Maslow'a göre bu hiyerarşi basamaklarındaki ihtiyaçlar giderildiği zaman diğeri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda insanların farklı düşünsel yapıya sahip olduklarından, motive olmalarında bu ihtiyaçların aynı etkiyi göstermediği söylenebilir. Başka bir ifade ile herkes değişik kategorideki ihtiyaçlar tarafından motive olabilmektedir. (Efil, 2015: 165). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı doğrudan örgütsel araçları belirlemeye yönelik geliştirilmemiştir. Ancak insan ihtiyaçlarını belirli bir dizin içerisinde hiyerarşi içine koymaya çalışan yaklaşım daha sonra çalışan motivasyonunu belirlemeye çalışmıştır (Luthans, 1995: 150).

İhtiyaç basamakları şu şekilde oluşmaktadır (Akıncı, Vural ve Çoşkun, 2007: 121).

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanın varlığını devam ettirebilmesi için en temel ihtiyaçlarıdır. Yemek yeme, su içme, dinlenme gibi.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Kabul görme, arkadaşlık kurma, aidiyet ihtiyacı,
- **Kendini Gösterme İhtiyacı:** Tanınma, saygı görme isteği, kendine güven, statü,

- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Tepede yer alan bu ihtiyaç basamağı, kendini ispatlama, yaratıcılık gösterme olarak tanımlanabilir.

Maslow'un bu kuramı bazı yönlerden eleştiriye uğramıştır. Bunlardan en önemlisi, kişi ihtiyaçlarının belirli bir sıralamaya koymanın zorluğudur. Bu ihtiyaçlar farklılık gösterebilir. Örneğin, bazı kişiler saygınlık ihtiyacını, sosyal ihtiyaçtan önce hissedebilirler. Ayrıca bu ihtiyaçları birbirinden ayıracak keskin sınırlar belirlemek oldukça zordur. Netice olarak tatmin edilen ihtiyaçların ortadan kalkabileceği görüşü, alt grup ihtiyaçlar için geçerliliği olabilir fakat aynıının üst grup için geçerliliği sorgulanabilmektedir (Can, 2002: 192).

Tablo 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütsel İhtiyaçlara Uyarlanması

<u>MASLOW'UN HİYERARŞİSİ</u>	<u>ÖRGÜTSEL İHTİYAÇLAR</u>
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Bireyin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Yaratıcılığını göstereceği cazip iş, kendisini geliştirme ve yükselme imkanı
Kendini Gösterme İhtiyacı Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	Kendini Gösterme İhtiyacı Örgüte katkıda bulunarak tanınma, itibar, sorumlulukta artış, unvan, statüye uygun aylık
Sosyal İhtiyaçlar Sevme, ait olma, saygı görme, benimsenme	Sosyal İhtiyaçlar Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler geliştirme, kimlik duygusu kazanma, sosyal faaliyetlere katılma
Güvenlik İhtiyaçları Güvenli ortam, tehlikelerden korunma, korku duymama	Güvenlik İhtiyaçları Sigorta ve emeklilik, iş güvenliği, tatmin edici sosyal yardımlar, güvenli, sağlıklı iş ortamı
Fizyolojik İhtiyaçlar Yaşam ihtiyaçları; hava, su, yiyecek	Fizyolojik İhtiyaçlar Ücret, iyi çalışma koşulları (ısı, nem, gürültü, ışık uygunluğu), hayatı ikame için satın alma gücü

Kaynak: Can, 2002: 192

Günümüzün teknoloji ve bilgi çağında bireysel gereksinimler de değişim göstermektedir. Bu süreçte Maslow'un ihtiyaçlar dizisinde büyük bir değişim

yaşanmıştır. Elli yıl içerisinde yaşanan değişim, ABD’de yapılan araştırma sonucu ortaya konulmuş olup, aşağıdaki Tablo 3.2’ de yer almaktadır. (Bıçakçı, 1999: 210).

Tablo 3.2. Maslow İhtiyaç Hiyerarşisinde 50 Yıl İçinde Yaşanan Değişim

	50 YIL ÖNCE	50 YIL SONRA
Fizyolojik İhtiyaçlar	% 45	%5
Güvenlik İhtiyaçları	% 35	% 15
Sosyal Gereksinimler	% 10	% 30
Sevgi, Saygınlık ve Statü Gereksinimi	% 7	% 30
Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi	% 3	% 20

Tabloda görüldüğü üzere, ileri sanayi ülkelerinde, çalışanların fizyolojik, güvenlik ihtiyaçları tatmin edildiği için bu ihtiyaçların bir üst kategorideki ihtiyaçlar için yani daha çok sevgi, saygınlık, sosyalleşme, statü, çevre ile uyum, psikolojik güven gibi psiko-sosyal gereksinimleri için hatta kendini gerçekleştirmek için çalışabilmektedir. 50 yıl önce, çalışanları fizyolojik gereksinimler % 45 oranında motive ederken, bu gün sadece % 5 oranında motive edebilmektedir. Bu tablo analizine göre, ABD toplumunda çalışanlar daha çok psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcamaktadırlar. Açlık tehlikesi bulunan az gelişmiş ülkelerde durum böyle değildir. Bu ülkelerde halen iş alanlarının yeterli olmaması, iş bulmanın zorluğu sebebiyle, insanlar fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin edememekle karşı karşıya kalmaktadırlar. Halen gelişmemiş ülke çalışanları ve Türkiye’de fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçların, sosyal güvenliğin ön planda olduğunu görebilmekteyiz (Çoşkuner, 2001: 98).

3.5.2. Clayton Alderfer’in ERG Kuramı

Maslow’un beş ana grupta topladığı ihtiyaçlar hiyerarşisine modern yaklaşım geliştiren düşünür Clayton Alderfer, insan ihtiyaçlarını üç grupta incelenmesi gerektiğini savunarak basitleştirmiştir. Alderfer, ihtiyaçların baş harflerini kullandığı

teorisine ERG kuramı adını vermiştir. Burada bireyin motivasyonunu ihtiyaç durumuna göre açıklar (Ataman; 2002: 444).

Existence (Var Olma); Hayatı devam ettirmeye yarayan fiziksel ihtiyaçlar olup, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını kapsamaktadır. Çalışma hayatında ise var olma ihtiyacının karşılığını ücret, sosyal güvence, ödemeler, çalışma koşulları gibi fizyolojik ve iş güvenliği konularını kapsamaktadır (Schneider ve Alderfer, 1973; Akt. Erkutlu, 2018: 146).

Relatedness (İlişki Kurma); Bireyin sosyal ilişkiler kurma, sevgi, saygı, bir gruba ait olma gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile benzeşmektedir.

Growth (Büyüme, Gelişme); Bireyin kendisini yetenekleri doğrultusunda geliştirmesi, çalıştığı ortamda üretken olma, öğrenme, başarılı olma gibi istek ve beklentisini ifade eder. İhtiyaçlar kategorisinde en üst grupta yer alan saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir.

Alderfer'in ERG modeli ile Maslow'un modelinin karşılaştırmalı tablosu aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 3.3. Alderfer ve Maslow Modellerinin Karşılaştırması

Modeller	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçları	Güven ve Sosyal İhtiyaçları	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: Can, 2002: 193

Alderfer'in ERG kuramı ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde benzerlik olsa da, ERG kuramında ihtiyaçlar somuttan soyuta doğru sıralanmış olup, ihtiyaç sıralamasında kesin sınırlar bulunmamaktadır. Kişinin yetenekleri, tecrübeleri,

kültürel yaşantısı ve duyuşsal zeka gibi etmenlerin varlığı, ihtiyaçların sıralanmasında, davranışlarda farklılık gösterebilmektedir (Luthans, 1989: 154). ERG kuramının önem verdiği fikirlerden birisi de; bir alt grup ihtiyacın tatmin edilmesinden sonra kişinin bir üst grup ihtiyaca yöneleceği fikrini savunmaz. Aynı anda iki ya da üç tür gereksinimin zuhur edebileceğini, yani kişi aç olduğu halde bir gruba kabul edilip edilmeme hissini duyumsayabileceğini ve bir aktiviteyle meşgul olma konusunda kabiliyetlerini kullanıp kullanamayacağını farkında olabileceğini söylemektedir (Sun, 2002: 17).

Alderfer'in, hayal kırıklığı-geri çekilme olarak literatüre geçen diğer teorisi ise; kişinin bir üst kategoride yer alan (mantıksal bir gelişme) gereksinimlerini tatmin etmesine devamlı engellenme konulması, kısıtlanması sonucu hayal kırıklığı yaşaması, kişinin hissedilen ihtiyacı gidermeye uğraşmaktan vazgeçerek, bir alt düzey ihtiyaca yönelerek çabasını onun üzerinde yoğunlaştıracığını öne sürmektedir (Ataman, 2002: 445).

3.5.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Maslow'un motivasyon kuramına esas olan beş basamaklı ihtiyaç hiyerarşisine göre, kişinin ihtiyaçlarını bu kurallar içerisinde ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği hususu önem arzetmekteydi (Eren, 2010: 513). Herzberg'e göre, kişi çalıştığı ortamda işinden hem tatmin olmakta, hem de aynı anda tatminsiz olabilmektedir. Klasikçilere göre, tatmin ve tatminsizliğin aynı anda gelişemeyeceği, birbirinin alternatifi olduğu görüşü hakimdir (Ataman, 2002: 442). Herzberg, bu tek boyutlu iş tatmini görüşünü kabul etmeyerek, iş tatmini ve iş tatminsizliğinin birçok etmenlere bağlı olarak bağımsız boyutlarının olduğunu ifade etmiştir (Erkutlu, 2018: 143). Herzberg, bu teorisini arkadaşları ile birlikte yaptıkları araştırma anketlerinin analizi sonucunda, Herzberg Modeli olarak adlandırılan Çift Faktör Kuramını oluşturmuştur. Bu araştırmada, muhasebeci ve mühendis gibi beyaz yakalı çalışanları neyin motive ettiğini belirlemek için, kendilerini çalıştıkları işyerinde en çok neyin etkilediğini, neye göre kendilerini iyi veya kötü hissettiklerini tarif etmeleri istenmiştir (Ataman, 2002: 442).

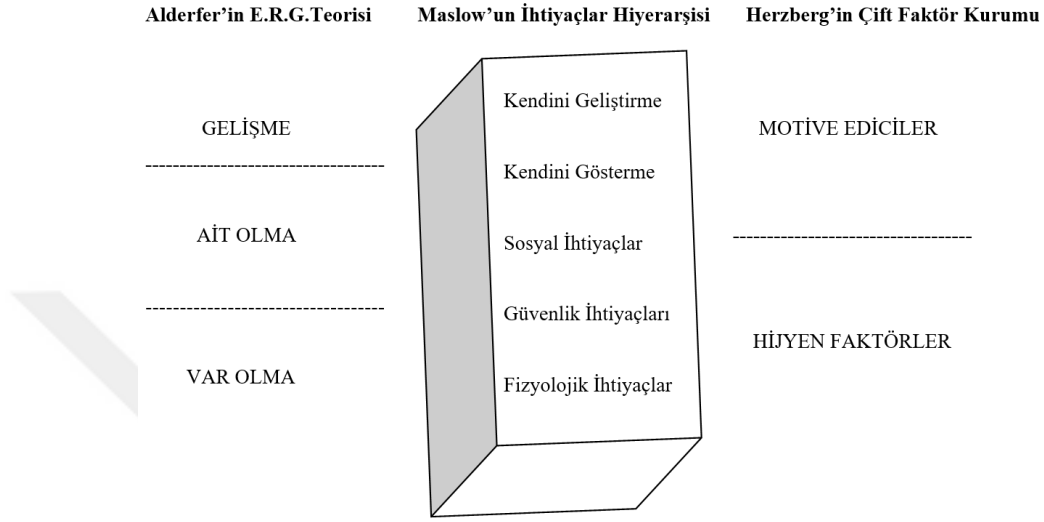
Herzberg, bu araştırma bulgularını bir araya getirerek, çalışanın iş ortamından kaynaklanan tatminsizliği ile motivasyonu konusunda etkili olan faktörlerin farklılık göstereceği sonucuna vararak, çift faktör “hijyen ve motivasyon” kuramını formüle etmiştir (Şimşek ve Çelik, 2009: 68). Bu kurama göre, çalışanların kendilerini işyerinde kötü hissetmelerine yol açan, istifa etmesine ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik faktörlerle, çalışanı mutlu kılan, iş yerine bağlayan, aidiyet duygusu oluşturan, özendirici, iş doyumunu sağlayan, motive edici unsurların birbirinden ayrılması gerektiği vurgulanmaktadır (Eren, 2010: 513).

Bu iki faktörden ilki; ücret, çalışma koşulları, yan ödemeler, örgüt politikası, yönetim biçimi, saygınlık, nezaket, güvenlik ve kişiler arası ilişkileri kapsayan işin dışında kalan ancak işle ilişkili olan hijyen faktörleridir. Bu faktörlerin içindeki etmenler iyi olmazsa, çalışanlar tatminsiz kalırlar. Fakat bunların iyi olması kişinin motivasyonuna yol açmamaktadır. Sadece çalışanın tatminsizliğini büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır (Can, 2002: 193).

İkinci faktör olarak iş tatminini etkileyen güdüleyiciler (motivators) veya motivasyon faktörleri olarak adlandırılmaktadır (Erkutlu, 2018: 144). Bunlar; çalışan açısından üst grupta bulunan ihtiyaçları yansıtan, başarı, tanınma, sorumluluk alma, gelişme ve yükselme isteği, terfi edebilme olanaklarına sahip olmaktır. Bu kurama göre, çalışma ortamında motivasyon faktörleri yoksa, işten tatmin duymayacak, şikayetçi olacaktır. Buna karşılık bu etmenlerin varlığı, çalışanın tatmin olmasını, şikayetçi olmamasını ve işe karşı yüksek seviyede teşvik edilmesini sağlayacaktır (Şimşek ve Çelik, 2009: 68).

Herzberg’in kuramı bazı eleştirilere uğramış, bu eleştirilerin bir kısmı bilimsel araştırma yöntemine olmuş olup, diğer kısmı da herkese uygulanabilir olmayışı yani genellikle gelişmiş ülkelerde beyaz yakalı çalışanların durumları göz önünde bulundurulması ile ilgilidir. Herzberg’in hijyen faktörünün, gelişmemiş ve az gelişmiş toplumlarda önemli ölçüde motivasyona katkısının olduğu söylenebilir. Çift Faktör kuramının ise gelişmiş toplumlarda eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların motivasyonunu açıkladığı görülmektedir (Ataman, 2002: 444).

Yukarıda bahsettiğimiz kapsam teorileri içerisinde yer alan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in motivasyonu açıklamaya yönelik geliştirdiği teorisi ve Herzberg'in çift faktör kuramının aralarındaki ilişkinin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



Şekil 3.2. ERG Teorisi, İhtiyaçlar hiyerarşisi ve Çift Faktör Kuramının Karşılaştırılması

Kaynak: (Ataman, 2002: 446).

3.5.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Mc Clelland'ın bu kuramı, özellikle başarı ihtiyacı üzerine daha çok vurgu yaptığı için, bazı düşünürler tarafından 'Başarı Güdüsü Kuramı' olarak ifade edilir. Bazı güdüler ise, yaşam boyunca öğrenme ile sonradan edinileceğini ileri süren yazarlar tarafından da 'öğrenilmiş ihtiyaçlar kuramı' olarak adlandırılmıştır (Şimşek ve Çelik, 2009: 68).

Bu kuramın temelinde başarı, bağlılık, güçlülük vardır. Fakat bu temellerin oluşumunda daha çok sosyo-psikolojik unsur olduğu kadar çevresel etmenlerinde rolü büyüktür. Diğer bir ifade ile bu güdüler hem bireysel olarak, hem toplumsal yaşantıda önem ifade etmektedir. Kuram, insan davranışlarıyla çevresel etkenlerin nasıl uyumlaştırılacağı konusu üzerindedir (Budak ve Budak, 2013; Akt. Erkutlu 2018: 145). Mc Clelland'a göre, insanların işlerinde mükemmel olma duygusunun altında başarıma ihtiyacı saklı olmaktadır (Eren; 2010: 526).

- **Başarı ihtiyacı:**

Bir kişi, işin yapılışı sırasında bunu daha iyi nasıl yapabilirim diye düşünüyorsa, başarıyı elde etmeye yakın kişidir (Silah, 2005: 66). Başarı ihtiyacı kişinin zor hedefler seçerek bu hedeflere ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı insanları küçük hedefler mutlu etmez, bu kişiler kendilerine daha zor hedefler belirleyerek, ancak bu hedefe ulaşıncaya gerçek manada tatmin olurlar. Böyle insanların bu hedeflere ulaşırken de çevresinden olumlu yönde geri bildirim alması başarısı açısından önemlidir. Zor hedefleri seçen insanların bu hedeflere ulaşıldığında elde edilecek maddi gelirden ziyade, hedefe ulaşmanın verdiği haz ve mutluluk bu kişiler açısından daha çok önem arz etmektedir (Ataman: 2002: 446).

Yönetimin, çalışanlarının başarıma ihtiyacını güdülemek için, harekete geçmesine engel olan, alıkoyan, korkularını ortadan kaldırarak, çalışanın kendine özgüven kazanmasını ve sorumluluk alma duygusunu geliştirecek adımlar atması gerekmektedir. Bunlar, çalışma standartlarının kişiyi bunaltıcı değil, yapılabilir hale getirilmesi, iş tanımlarının karmaşıklığa sebep vermemesi, görev ve sorumluluk yüklenmede özendirme, örgütlerin performans değerlendirme sistemlerini adaletli uygulama sonucunda ödül ve terfi sağlayarak somut geri bildirim sağlanması, çalışana başarılı hale getirmek için alınması gereken tedbirler olabilmektedir (Eren, 2010: 528).

- **Güç (Erk) İhtiyacı:**

Her istediğini yaptırabilme gücünü kendisinde hisseden kişiler, diğer kişileri etkisi altına almak, otoriteye sahip olarak yönetmek ve sorumluluğunda tutmak isterler. Bu gücü elinde tutan kişiler, kararlarına ve yeteneklerine güvendikleri için, bir işin nasıl yapılacağı konusunda diğerlerine karşı üstünlük çabasına girmek, çekişme ve çatışma gibi tehlikeli duruma itebilir. Bu tehlike, insanların yetkilerini aşmamalarına fren olabilmektedir (Eren, 2010: 526).

- **Bağlanma İhtiyacı:**

Bağlanma ihtiyacı içinde olan insanlar, grup içerisindeki diğer insanlara liderlik etmekten ziyade, onlarla iyi ilişkiler içerisinde ortak hareket etmeyi tercih ederler. Topluluk içinde birlikte takım olarak uyum içinde hareket etmekten zevk alırlar. Bu

insanlar, grup üyelerinin birbirlerine güvenerek, karşılıklı anlayış içinde hareket edilmesinden motive olurlar (Acuner, 2010: 41). Mc. Clelland'ın üç temel ihtiyaçların şiddeti ve derecesi, kişinin bulunduğu sosyal çevre ve iş ortamının özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Görüldüğü gibi, bağlanma ihtiyacı yüksek olan bir çalışanla, başarı arzusu, ihtiyacı yüksek olan bir çalışmanı aynı şekilde güdülemek elbette büyük bir hata olacaktır (Akat ve Budak, 1994: 215).

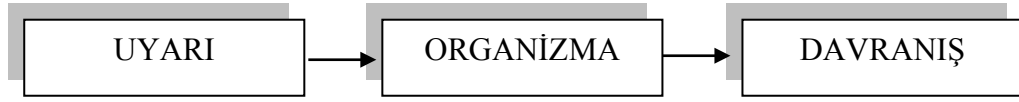
3.6. MOTİVASYONDA SÜREÇ KURAMLARI

Süreç kuramları olarak isimlendirilen motivasyon kuramlarının ön planda tuttuğu fikirlerinin odak noktasını, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve ne biçimde güdüldikleri konusunu oluşturur. Başka bir ifade ile çalışma ortamında istenilen davranışı sergileyen işgörenin, bu davranışı tekrar etmesi ya da tekrar etmemesi nasıl sağlanabilir, sorusunun cevabını bulmaya çalışmak, süreç kuramının ağırlık noktasıdır. Bireyi harekete geçiren içsel faktörlerin yanında dışsal faktörlerin çokluğundan bahsedebiliriz. Dışsal faktörler kişilerin davranışı ve motivasyonu üzerine etki etmektedir (Acuner, 2010: 42-43). Bu kuramlar, Davranış Şartlandırma Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Edwin Locke'nin Amaç kuramıdır.

3.6.1. Davranış Şartlandırma Kuramı

Davranışı etkileyen temel sebeplerden birisi, şartlandırarak öğrenmedir. Literatürde bulunan iki tür şartlandırma kavramı olarak, klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma bulunmaktadır (Koçel, 2001: 517).

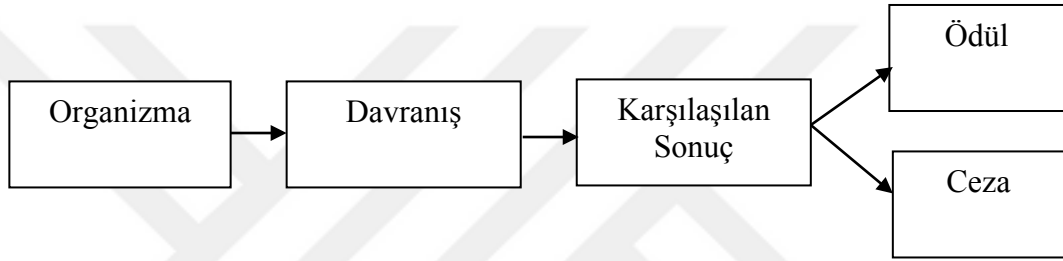
Pavlov ve Skinner, köpekler üzerinde yaptığı araştırmada, zil çalma sesinden sonra köpeğe verilen yiyecek, köpek zil çaldığında yiyecek verileceğini öğrenerek yemek yeme (salya salgılaması, etrafında aranma gibi) davranışı sergilemektedir. Köpek belirli bir uyaran ile şartlandırılmıştır. Pavlov'un bu öğrenme türüne klasik şartlandırma yöntemi denilmektedir. Bu öğrenme süreci ile hayvan yöneticileri, sirklerde birçok gösteriyi gerçekleştirmektedirler (Can, 2002: 195). Bu durum aşağıdaki şemada gösterilmektedir.



Şekil 3.3. Klasik Şartlandırma

Kaynak: Koçel, 2001: 517

Klasik şartlandırma türünde, uyarıların davranışı etkilemesinden esinlenen davranış bilimcisi Skinner, sonuçsal şartlandırma teorisini üretmiştir. Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.



Şekil 3.4. Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Koçel, 2001: 518

Bu teoride, kişinin davranışı sonrasında, karşılaştığı sonuç üzerindeki ilişkiler üzerinde durulmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2009: 70). Ana fikri; bir davranışın neyle karşılaşacağı yani sonuca göre (ödül veya ceza) şekilleneceğini ortaya koymaktadır. Burada anlatılan, kişi herhangi bir sebeple, amaçları, ihtiyaçları, önceki şartlanma durumuna göre bir davranış gösterir. Kişi davranışının olumlu veya olumsuz sonucuna göre bu hareketi tekrar edecek ya da tekrar etmeyecektir. Kişi sonuca göre davranışlarını yorumlaması konusu, çalışma alanında Thorndike’in “Etki Kanunu” ile ifade edilmektedir (Erkutlu, 2018: 147). Bu kanuna göre, insanlar kişisel olarak en çok ödüllendirilen, mutluluk veren davranışları tekrar ederler, fakat zıttı durumla karşılaşacağı davranışlardan kaçınırlar. Görüldüğü üzere, sonuca göre davranış değiştirme yöntemi olarak bilinen etki kanunu bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bu teorinin iş yerinde çalışanları motive etmek için uygulanması şöyle olacaktır. Çalışanın yaptığı işi benimseyerek, istenilen düzeyde yapması durumunda, bu çalışanın aynı olumlu davranışı sergilemesi için yöneticiler tarafından ödüllendirilmesi gerekir. Çalışanın belirtilen işi istenilen düzeyde

gerçekleştirmemesi halinde bir ödüllendirme olmayacağından bu çalışan her zaman için yaptığı işi istenilen düzeyde yapmaya gayret gösterecektir. İstenilen davranışı göstermeyen çalışanı cezalandırmak (direnç gösterme, tepki gibi) istenmeyen davranış sergilemesine sebep olabilmektedir (Soykenar, 2008: 25). Bu davranışı değiştirme kanununu kullanacak yöneticilerin başvuracakları ilkeler arasında; Pozitif Pekiştirme, Negatif Pekiştirme, Son Verme ve Cezalandırma bulunmaktadır.

1-Pozitif Pekiştirme: İnsanlar olumlu tepki gördüğü davranışı tekrar ederler. Bu nedenle, arzulanan davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesi önemli olmaktadır (Eren, 2010: 545). Bu teşvik araçları dışsal ve içsel ödüller olabilmektedir. Çalışanın işine bağlılığı, işini severek yapması gibi faktörlerden kaynaklı olarak başarılı olması ve yönetim tarafından bu davranışın takdir edilme, kabul edilme, başarılı personel ilan edilme, çevresinde pretij sahibi olma, önemli görevler verme gibi içsel ödüller ile pekiştirilmesi, çalışanı işteki başarısını devam ettirecek tekrarlayıcı davranışlara yönlendirir. Ücret ve maaş artışı, ikramiye, terfi gibi dışsal ödüller davranışı etkilemede olumlu rol oynamaktadır.

2-Negatif Pekiştirme: Bireyin davranışının sonuçları arzulanan bir davranış ise bu tutumu önlemek ve istenilen davranışa yönlendirmek için alınan tedbirlerdir. Burada önemli olan; bireyin gösterdiği davranışın yönetimce kabul edilmeyen ve arzulanan bir tutum olduğunun hissettirilmesidir (Aydıntan, 2021: 178). Bireyin yaptığı olumsuz davranış (hata) alenen teşhir edilmeden ve ceza verilmeden, hatanın sebep olduğu zararı açıklamak, hataya sebep olan kaynağı bularak bunu belirtmek, bireye hatasını hissettirmek olacaktır. Negatif pekiştirme olarak bu davranışa ceza verilmemesi ve alenen teşhir edilmemesi sonucunda, kendini bilen kişiler hataya sebep olan davranışını tekrardan kaçınacak, hatta hatalarının nedenini ve bilmediklerini de öğrenerek yönetimin arzuladığı davranışları sergilemeye yönelecektir. Örneğin iş disiplinini bozan, işe geç kalma durumlarında da, negatif pekiştirme yöntemleri kullanılabilir (Eren, 2010: 546).

3-Son Verme: Bir davranışa pozitif pekiştirme vermeyerek o davranışı tamamen ortadan kaldırmayı içerir (Soykenar, 2008: 26). Bu yöntemde de ceza verilmemektedir. Fakat bireyin aynı davranışları sürdürmesi halinde, örgütün

geleceğe dönük planlarının engellenebileceğini anlaması sağlanmaktadır. Bu durumda birey, terfi, zam, görevde yükselme, gibi planlarının sekteye uğramasını arzulamayacağından, işe geç gelme, görevi zamanında yerine getirmeme gibi disiplinsiz davranışlarına son verebilecektir (Ataman, 2002: 454).

4-Cezalandırma: Ceza yöntemi, kabul edilmeyen davranışları ortadan kaldırmakta fakat kabul edilen (istenilen) davranışı yaptırma gücü zayıf olabilmektedir. Negatif davranışına son verilen kişi, pozitif davranışı belki gösterir belki de arzulanan düzeyde göstermeyebilir (Sevinç, 2015: 951). İdarenin uyguladığı ceza yönteminin bireye kabul gören davranışları yaptırma gücü fazla bulunmamaktadır. Aynı zamanda ceza motive edici, düzeltici bir unsur olmaktan çok idarecilere karşı öfke ve moral bozukluklarına meydan verebilmektedir (Eren, 2010: 547).

Netice olarak, şartlandırma kuramında dikkat çeken iki husus vardır, istenilen davranışları tekrarlatma imkânını yükselten her sonuç “ödül” olarak; buna karşılık istenmeyen davranışları azaltan her türlü dışsal ve içsel olay da “ceza” olarak nitelendirilmektedir (Koçel, 2001: 519).

3.6.2. Vroom’un Beklenti Kuramı

Daha önce açıklanan kapsam kuramlarında, insan ihtiyaçlarının davranışı yönlendireceği görüşü hâkimdi, ancak insan ihtiyaçlarının davranışı harekete geçirmeye yetmeyeceği, bireyin davranışının neticesinde amacına ulaşmada beklentisinin olduğu varsayılmaktadır. Motivasyon konusunda dışsal faktörlerin etkisini konu edinen süreç kuramlarından en iyi bilinen Vroom’un “Beklenti Kuramı”dır (Akat vd., 1994: 213). Valens, araçsallık ve beklenti bu kuramda adı geçen temel değişkenlerdir. Beklenti; bilinçli bir çaba gösterilmesi sonucunda, belirli bir sonuca kavuşacağına dair hissedilen inancı ifade eder. Fiziksel veya mental olarak gösterilen gayretin, istenen sonuca kavuşturacağına inanıyorsa kişi daha çok gayret gösterir. İfade edilen belirli bir çabanın karşılığı belirli bir ödülle ödüllendirilme olacağı beklentisidir. Beklentisi olan kişi kendisine şu soruyu yöneltir “Gayret gösterirsem, arzulanan sonuca ulaşabilecek miyim?” (Ataman, 2002: 448). Dolayısıyla beklentiyi 0 ile +1 arası değişen bir değer ile ifade etmek gerekirse,

kişinin gayretinin sonucunda ödül ilişkisinin varlığına inanmıyorsa bekleyiş “0” değerini alabilmektedir (Acuner, 2010: 47). Gayretinin sonucunda amaca ulaşma algısı yüksekse “1” değeri almaktadır.

Valens (değer, kıymet), bireyin davranış neticesinde ulaşacağı sonucun bireyin gözündeki değeri, bunlar hakkındaki arzulama derecesidir. Buna göre kişisel farklılıklar, değişik algı ve görüşlerin farklılıkları, ödül algılamasında da farklılık doğuracaktır. Bazıları belirli bir gayretin sonrasında elde edeceği ödülü çok arzu ederken, bazıları için ise böyle bir ödül değerli değildir. Bir başkaları için, ödülü elde etmek için gayret göstermeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilmektedir (Koçel, 2001: 520). Bireyin bir eylemi (hareketi) yaparken onun neticesinde ulaşılacak sonuç, bireyin ilgisini çekmiyorsa (ihtiyacını tatmin etmiyorsa), o davranışın değeri sıfır olabilmektedir (Can; 2002: 197).

Eğer örgütsel davranış içerisinde bir kişi bütün bilgi, beceri ve iş yeteneğini, kendi arzusu ile enerjisini işe veriyorsa, o kişinin arzulanan ihtiyaçlarının tatmin olacağına inanması, hem beklenti hem de valens değerini artırarak motivasyonunu yükseltecektir. Dolayısıyla; valens ile beklentinin çarpımı belirli bir davranışı seçmeye yönelten motivasyonun gücüdür. Bunun matematiksel formülü ise; (Motivasyon= Valens X Beklenti) olarak gösterilmektedir (Torlak; 2008: 253).

Son önemli kavram araçsallıktır. Bu kuram iki kademeli algılar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Ferdin 1. kademeli sonuca yani amaca kavuşmanın kendisinin çok arzuladığı 2. kademeli bir amaca kavuşturma olasılığının algısal beklentisidir (Akıncı ve Coşkun, 2007: 128). Bir başka ifade ile birinci kademe sonuç örgütte gösterilen performans ile ilgilidir. İkinci kademe sonuçlarsa kişinin arzuladığı kişisel sonuçlar olmaktadır. Esasında, birinci kademe amaçlar ikinci kademe amaçlara ulaşmak için araç olabilmektedir (Erkutlu, 2018: 149). Örneğin; maaş, ücret artışı, kişinin performansını başarısını sergilemesinin bir ürünü olarak amacının birinci kademesi olup, esasında yüksek statü edinmek, çalışma ortamında tanınmak, aile bütçesini artırmak için bir araçtan ibaret olabilmektedir. Yoksa tek başına maaş artışı anlam ifade etmez. Araçsallık kuramı, birinci seviye sonuçların (ödüllerin) ikinci seviye

amaçlara ulaştıracağı hakkında kişinin hissettiği subjektif olasılığı ifade etmektedir (Huse ve Bowditch, 1997: 100).

Beklenti kuramının öne sürdüğü argüman, kişinin amaçları ile işteki davranış arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu kuramı, yönetiminde kullanmak isteyen yönetici şu hususlara ağırlık vermelidir (Can, 2002: 197).

- a) Çalışanların iş tanımlarındaki görevi başarmaları için yeterli eğitim programları hazırlamak,
- b) Çalışanların yetenekleri doğrultusunda başarı gösterecekleri alanların, örgütsel engellere takılmasını önlemek,
- c) Çalışana başaracağı hususunda güven duygusunu motive etmek,
- d) Performans ve ödül arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmak,
- e) Başarı ve ödül arasındaki ilişki konusunu, ne tür davranış ve performansın arzulanır olduğunu belirlemek ve çalışanlarına açıklamak,
- f) Çalışanın davranışının hedefindeki ihtiyaçlarına ulaşacağını bildiği örgütsel ödüller bulmak,

Bekleyiş teorisi üzerinde yoğun araştırmalar ve anketler yapılmış olup, bu teori soyut ifadelerle yer verdiği için uygulanabilirliği zor olmakla birlikte, ferdin davranış seçimlerini analiz etmede yöneticilere yardımcı olmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1979: 350).

3.6.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Bu kurama göre, çalışanlar kendi çabaları ve ürettikleri işe göre elde ettiği ödülleri, benzer bir işi diğer çalışanların çabaları ve elde ettikleri ödülü karşılaştırırlar (Erkutlu, 2018: 152). Bu karşılaştırma sonucu kendileri aleyhine eşitlik olmadığı sonucuna varırlarsa iş motivasyonları düşer, işi yavaşlatmaya başlarlar. Çalışanın gayreti, bilgisi, deneyimi, ürettiği iş, girdiyi; aldığı ödül ve ücretlerde çıktıyı ifade eder. Bu girdi ve çıktılar arasındaki oran, diğer çalışanların girdi ve çıktıları arasındaki oranla aynı olmalı ve eşitlik sağlanmalıdır. Bu eşitliğin bozulduğunu düşünen çalışanın, strese girip motivasyonu düşeceğinden iş verimi de oldukça düşecektir. İşveren açısından bu dengenin sağlanması çok önemlidir. Çalışanların ürettikleri iş karşısında ödüllendirmenin fazla olması, çalışan açısından suçluluk

duygusu doğuracağı gibi, ödüllendirmenin az olması da stres ve öfke yaratabilir. Bu dengenin oluşturulması ve diğer aynı işi yapan çalışanlar arasında ödüllendirmenin aynı olması eşitlik açısından oldukça önemlidir (Can, 2002: 198). Yönetim kademesinde olanlar, çalışanlarının bu özelliğini bilerek, girdilerin değerlendirilmesi, çıktıların dengeli dağıtımını konusunda eşitlik duygusundan faydalanmalıdırlar (Barutçugil, 2004; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013; Akt. Erkutlu, 2018: 152).

3.6.4. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı

Amaç belirleme teorisi olarak da bilinen bu teori 1960'lı yıllarda Locke tarafından ortaya atılmıştır. İlerleyen yıllarda tekrardan ele alınarak şartlandırma kuramının içeriğine bir karşıt olarak geliştirilmiştir. Şartlandırma teorisi davranışın karşılaştığı netice ile ilgilenirken, amaç kuramının ağırlık noktasında kişisel amaçlar vardır. Başka bir ifade ile amaç kuramına göre davranışların belirleyicisi olarak bilinçli amaç ve niyetler bulunmakta olup davranışlar, amaçlara göre şekillenmektedir (Ataman, 2002: 455).

Bu teoriye göre; çalışanların işteki başarısında, kendilerinin belirledikleri kişisel amaçlarına ulaşmanın, kendileri için ödül olarak algılanacağından, bu amaçlar onlar için güdülenme kaynağı olacağı görüşü savunulmaktadır. Araştırmacılar, çalışanın kendisi için belirlediği amacın zorluğu ne kadar yüksekse, bu amaç için daha çok çalışıp, azimli bir performans gösterdiklerini iddia etmektedirler (Günbayı, 2000: 42).

Amacını kabullenen çalışanlar için güçlü hedefler, kolay hedeflere göre daha fazla motivasyon sağlarlar ve bunun neticesinde çalışanın performansı artar. Bu koşula göre amaçlar, yönetimin kendi kararı ile değil de çalışanlarında söz sahibi olarak alınan ortak karar ile belirlenmişse, motive etme ve performansı artırma daha fazla olabilmektedir. Çalışanın belirlenen amaçları yerine getirmede gösterdikleri performanslarına yönelik olarak zamanlaması optimal olan ve tarafsız olarak geri dönüş bildirim alması, onu geri dönüş almayan çalışanlara göre daha fazla pozitif yönde tatmin edecektir (Tevrüz, 1999: 82; Soykenar, 2008: 23; Erkutlu, 2018: 154).

İşyerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişinin algılama, yargılama süreci sonrasında bireysel amaçlarını belirleyecektir ve bu amaçlara ulaşmak için yapılması gereken davranışlara yöneltecektir. Bu da onun işyerindeki motivasyonunu, başarısını belirleyecektir (Eren, 2010: 529). Bu kuramı oluşturan düşünür ve arkadaşları amaçların özelliklerinin, motivasyon ve iş başarısı üzerinde etkisi olduğunu iddia etmişlerdir ve amaçların motivasyondaki rollerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Eren, 2010: 530).

- a) Çalışanın belirlediği hedefinin şeffaf ve net olması iş başarısını artıracaktır. Çünkü, çalışan açık ve net amacı bulunduğu zaman daha azimli ve coşkulu davranışta bulunur. Bunun tersine, amaçların belirsizliği, davranışlarda isteksizlik, azimsizlik, iş yerinde etkili faaliyette bulunmama gibi zorluklarla karşılaşabilmektedir.
- b) Amaçların zor ancak ulaşılabilir olması bireyin daha arzulu ve coşkulu çalışmasını sağlayacak ve bu da başarısını artıracaktır. Kolay ulaşılabilir, basit amaçların olması çalışma hırsını ve direnci azaltacağından, yüksek başarıdan söz edilemez.
- c) Belirlenen bireysel amaçlarla, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede çıkan çatışma arttıkça bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama seviyesini azaltacaktır. Amaçlar arasında uyum derecesi arttıkça başarıda artacaktır. Buradan hareketle amaç teorisi motivasyonu sağlamada önemli rol oynamaktadır.

Kurumlar, örgütler, iş başarısını artırmak için iş amaçlarını açık olarak belirlemelidir. Çalışanlarına amaca ulaşmada gösterdikleri performansları hakkında geri bildirim sağlanmalıdır (Erkutlu, 2018; 154). Çalışanın motivasyonunda bu kuramı kullanmak isteyen yönetim, amaçlara göre yönetim biçimini seçecektir. Bu yönetim biçimi, üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri ve sorumluluk alanlarını, elde edecekleri sonuçların olumlu ve olumsuzluklarını birlikte karar verdikleri belirli dönemlerde, birlikte incelenerek değerlendirilmesi sürecini kapsamaktadır (Erkutlu, 2018: 154).

Bu kuram, bireyin seçtiği bireysel amaçların bilinçli, şeffaf ve açık biçimde olduğu hipotezine dayanır. Her çalışan kendisine bireysel amaçlar belirler. Bazen bireyler amaç belirlemede çok aceleci hareket edebilirler veya belirlenen amaçlara uygun hareket etmeyebilirler. Ayrıca her birey farklı özellik taşıdığından farklı amaçlar

belirleyebilir. Bunun için bireysel amaçlar belirleyip bu amaçlara uygun politikalar geliştirmek zordur. Ancak bu kuram, işyerinde bireylere kendi amaçlarını belirleme sürecine katılmasını sağlamak, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlu hale getirmek konusunda yöneticilere yararlı bilgi sağlayabilmektedir (Eren, 2010: 531; Erkutlu, 2018: 154; Sevinç, 2015: 951).

3.7. ÇALIŞAN AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE MOTİVASYON EKSİKLİĞİNİN SONUÇLARI

Popüler olan ve sıkça kullanılan bir kavram olarak motivasyon, örgütlerde çalışan personelin performansına etkisinin yüksek olması nedeniyle, daha da önemli bir kavram haline gelmiştir. Motivasyon ve performans birbirinin içinde olan bağlantılı kavramlardır. Başka bir deyişle motive olmamış bir çalıőandan performans göstermesi beklenmemelidir. Çalışanın istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, davranışlarının yorumlanması ve bu yorumlamanın neticesine göre motive edici metotlar ve uygulamalar geliştirilmesi motivasyonu sağlayacak olup, performansı da yükseltecektir. Bunun sonucunda sağlanan yüksek motivasyon ile çalışan, kurum amacı doğrultusunda çalışmaya zen gösterecek; bilgi, yetenek ve enejisini tam olarak bu doğrultuda kullanacaktır (Koçel, 2001: 507). Bu nedenle güçlü bir organizasyon için çalışan motivasyonu çok önemlidir.

Bir alıőma ortamında kişinin iş yapma becerisi, faaliyeti, beklentisi motivasyonu ile ilgilidir. Kişinin vasıfları ve beklentisi ile, yapılan iş arasında yakın bağlantı vardır. Yani kişi işinden, iş kişiden etkilenebilmektedir. Yapılan iş, kişinin algısı, kültürel görüşü, beklentisine göre değişik anlamlar taşıyabilmektedir. Bunlar başlıca şöyledir;

- Yapılan işin ekonomik değeri,
- İşin sosyal statü / prestij değeri ve anlamı,
- İşin psikolojik değeri ve anlamı.

Çalışanların motivasyonu açısından önemli olan, uygun bir çalışma ortamında kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmaları olacaktır. alıőan yaptığı bu işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyonu tam olmayacaktır. Bu bağlamda yapılan işin verimliliği, etkinliği bunu yapan kişiye bağlı olabilmektedir (Koçel, 2001: 509).

Çağdaş yönetimin odak noktası insan olmuştur. Çünkü, kalite ve verimlilik ancak insan yönetimi ve motivasyonu ile mümkündür (Aytürk, 2010: 115). Artık yönetim, örgütsel verimliliğin sadece egemenlik, yapı, teknolojik alt yapı sağlamlığı ile değil, başarının esas kaynağını “önce insan” görüşü ile gerçekleştirebileceğini anlamıştır (Akıncı, 1997: 9). Çünkü, eskiden olduğu gibi insanları zorla, baskılayarak, düşük ücretle haftada 50 saat çalıştırmak mümkün değildir. Çalışanların kazanımları, sosyal güvenlik yasaları ve sendikalar tarafından güvence altına alınmıştır (Aktaş, 2015). İşletmelerin çalışanlarına yatırım yapması, onların gelişimini sağlaması ve motivasyonlarını yükseltmesi için çalışmalar yapması, işletmeler açısından artık kaçınılmaz bir unsur haline gelmiştir (Akıncı ve Coşkun, 2007: 116). Çünkü motivasyon, işletmeler açısından, işletme üyelerini çalışmaya yönlendiren ve görevlerini şevkle yerine getirmeyi sağlayan güç olmaktadır. Hanks, örgüt içerisinde çalışanların motive edilmelerinin önemini şu sözleri ile vurgulamıştır “*Motivasyon olmaksızın değişim olmaz, öğrenme olmaz, hareket olmaz. En önemlisi, motivasyon olmaksızın; istenen sonuçlara ulaşamaz*” (Hanks, 1999: 5).

Bu bakımdan çalışanın etkili ve verimli olarak iş yapmasını sağlayabilmek için, önce çalışana psiko-sosyal yönden kazanmak gerekmektedir. Bu da motivasyonu yükseltecek her tür araç ve imkânlardan yararlanmakla mümkündür.

İşletme, amacını gerçekleştirmek için insanları işe almaktadır. Bu amaç üretim ve hizmet olabilmektedir. Çalışanlara bu hizmetlerinde etkili, verimli ve başarılı olabilmeleri karşılığında bazı şeyler vaat edilir ve böylece belirli bir yöne özendirilmiş olunur (Eren:1984: 388). Bireyi harekete geçiren ve davranışlarının yönünü belirleyen, yine insanın inancı, düşünceleri, umutları, ihtiyaçları ve korkularıdır. Güdüler kişisel özellik taşımaktadır. Birisini motive eden bir düşünce, olay, başkasını motive etmeyebilmektedir. Bu farklılıkları özümseyen bir yönetici, çalışanın sahip olmak istediği şeyleri, yani ihtiyaçlarını belirlemeli ve onları bu yönde motivasyonlarını sağlayacak uygun metotları bulmalıdır. Bilinmelidir ki çalışanların istenilen performansı göstermeleri için ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve isteklerinin yerine getirilmesine bağlı olabilmektedir. Bu istekler yerine getirildiği, ihtiyaçlarının karşılandığı sürece verimli olmaktadır (Özer vd., 2019: 202). Bu

bakımdan çalışanı motive etmek için onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya yönlendirdiğini bilmeli ve onların kişisel ihtiyaçlarını, amaçlarını anlamalı ve amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıracak uygun çalışma koşulları sağlanmalıdır. İşletmeler bu beklentileri karşılamakla, çalışanları daha verimli çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, kararlara katılma, problemlere çözüm üretme ve harekete geçmesini sağlayan motivasyon komutunu oluşturmuş olacaktır. Böylece iş konusunda çalışanın fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanması iş doyumunda artış, iş devamsızlıklarında, anlaşmazlıklarda ve “iş gücü devir hızı”nda azalma sağlayacaktır (Genç, 2019: 147).

Çalışanları motive etmenin faydalarını şöyle sıralayabiliriz: (Özer vd., 2019: 230).

- Motivasyon, kişiyi harekete geçirmekte ve amaçlar için faaliyetlerin devamını sağlamaktadır.
- Uyarıcı etkisi ile güdülenmeyi kolaylaştırmaktadır.
- Motivasyon, çalışanı yönlendirmekte olup yönetim düzeni sağlanmaktadır.
- Motivasyon, kişi ihtiyaçlarına ve isteklerine kavuşmada, gösterdiği gayretin sonuncunu yorumlamada ve analizinde en etkili yönü bulmasını sağlamaktadır.

Ayrıca, işletme içerisinde çalışanlara önemli konularda görev almasına imkan tanınması, onların sorumluluk ve çalışma azmini artırır. İşle ilgili beceriler edinmesini sağlayarak, yeteneklerini geliştirir. Ancak işletmeyi benimseyemeyen insanları, kurumsal hedefler doğrultusunda motive etmek zordur (Genç, 2019: 148).

Beşeri varlık olarak insanlar doğal olarak yaptığı işlerin beğenilmesini ve özellikle üstleri tarafından gerekli takdiri görmeyi isterler. Gerekli takdiri gören çalışanların motivasyonları da o derece artacaktır. İşyerinin başarısı ve veriminin artırılması için çalışanların işyerinin hedefleri doğrultusunda motivasyonlarının artırılması başarı açısından önemlidir. Motivasyon bazı kişilerde değişiklik gösterebileceğinden, yöneticilerin kişiler arasında farklılıkların olabileceğini göz önünde bulundurarak, buna göre motivasyon araçlarını kullanmaları gerekir. İşyerinin verimliliğini artırmak için motivasyon önemli bir araç olarak kullanılmalıdır (Sevinç, 2015: 963-964).

Motivasyonun özelliği olarak kişisel bir olay olması açısından, birini motive eden herhangi bir durum veya olay, bir başkasını motive etmeyebilmektedir. Başarılı ve deneyimli bir yönetici çalışanın ihtiyaçları doğrultusunda uygun motivasyonel araçları kullanmasını bilmelidir. Aksi halde çalışanın ihtiyaçları giderilmediği takdirde, bunlar bilinçaltına yerleşerek ilerleyen süreçte kurumsal disiplini ve bireysel başarıyı negatif yönde etkileyecek tutum ve davranışlar olarak ortaya çıkabilmektedir. Bunlar, işi zamanında yerine getirmeme, işe devamsızlık, kayıtsızlık, kavga, iletişimsizlik, sürtüşme, bilinçli sabotaj ve işi terk etme gibi davranışsal bozukluklar olabilmektedir (Özer, 2019: 199).

Bu tip kişiler, moral seviyeleri düşük olduğu için çalışma arkadaşlarının da moralleri üzerinde negatif enerji bırakırlar. Bunun yanında yeterince güdülenmeyen çalışan, kendini işe vermeyeceğinden, yaratıcılığı, enerjisi ve inancı zayıflar ve performansı düşer. Bu durumun ise uzun vadede psikolojik sorunların yanında tansiyon, kalp hastalığı gibi sağlık sorunlarına yol açtığı bilinmektedir. Çalışanın yeterince güdülenmemesi ve böyle çalışanların sayısının yükselmesi, kurumun kalite ve verimliliğini azaltır, ayrıca ulaşmak istediğı misyon ve vizyonundan uzaklaştırır (Genç, 2019: 148).

Kamu hizmetlerinin verimli ve nitelikli olarak devam ettirilebilmesi için, çalışanların motivasyon seviyesi oldukça önemlidir. Çalışanların motivasyonu yüksek olduğu sürece verilen hizmetin kalitesi de yükselecektir. Çalışanın motive olmayı kabullenmesi ve motivasyona yatkınlığı önemli olduğundan, motivasyon yöntemleri de bu amacı gütmelidir (Uygun, 2020: 246).

Sonuç olarak, motivasyonun; çalışanın gereksinimleri ve amaçları ile, çalıştığı işyerinin ihtiyaç ve amaçlarını ortak bir noktada birleştirilmesi; kurumsal etkinliğin artırılması ve böylece örgüt amacına varılması, çalışanın içsel anlamda huzurlu olması ve çalıştıkları işyerinden ayrılmalarına engel olması açısından önemli olduğunu söyleyebiliriz (Özer, 2019: 202).

3.8. DUYGUSAL ZEKA VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Bir kurumun etkinliği ve verimliliği ancak yaratıcılığın işe yansımalarıyla ortaya çıkabilecek güç, duygusal ve içsel motivasyona bağlıdır. Duygusal zeka, 1995'ten bu yana örgüt literatürüne girmiş ve evrensel bir özellik kazanarak önemi gittikçe artmıştır. İlk dönemlerde "Duygusallık"la karıştırılmış ve iş hayatında duygunun yeri olamayacağı klasik düşünürler tarafından değersizleştirilmeye çalışılmıştır. Geldiğimiz şu anki durumda, mesleki basamaklarda ilerlemenin vazgeçilmez olarak görülmektedir. Çünkü mesleki başarının temel noktası olarak duygusal ve sosyal yeterlilikleri içermesi gerekmektedir. Bunlar, kendini tanımak (duygularının farkına vararak tercihlerinin yönünü belirlemede kullanılır), kendine çeki düzen vermek (duygularımızı idare ederek işimizi engelleyici değil kolaylaştıracak şekilde kullanmak), kendini eyleme geçirmek, diğer kişilerin duygularını anlamak (empati) ve ilişkileri sürdürebilmek gibi unsurları içerisine alan beş temel duygusal zeka (Goleman, 2018: 390) kuramıdır ve bu duygusal yetenekler çalışma hayatında amaca ulaşmada; ruhsal, fiziksel ve davranışsal olarak insanların eylemlerinin arkasındaki güdülerdir. Bu duygularımızı ve hissettiklerimizi ruhsal bakımdan, olumlu veya olumsuz olarak; fiziki açıdan, farkındalık veya gerginlik olarak ve davranışsal olarak ise bir eyleme, harekete geçme dürtüsü olarak yaşarız (Clark, 2000: 26). Duygusal zeka seviyesi yüksek olanlar, duygularını iyi yönde kullanmayı bilerek, iyi bir ruh hali yaratıp, kendisini ve başkalarını motive etmeyi başarırlar. Duygusal zekayı, duyguların ve hislerin akılcı kullanımı (Weisinger, 1998: 12) olarak düşündüğümüzde, duygusal zeka ve motivasyon arasındaki ilişkiyi görebiliriz. Çünkü duygusal zeka, insanın karşısına çıkan zor durumlarda dahi motivasyonunu kaybetmeme ve kaygı, stres ve endişe gibi olumsuz tepkilerini hissederek kontrol edebilme, duygularını yönetebilme ve başkalarının duygularını sezinelebilmeye yetenek ve becerilerini kapsamaktadır (Johnson, 1999: 2). İnsan bu becerileri sayesinde kendisinin motivasyonu üzerinde olumlu tesir oluşturur. Bu durum da, insanı daha azimli ve başarılı kılmaktadır.

Duygusal zeka kuramından olan kendini başkalarının yerine koyma (empati) yeteneği sayesinde yöneticiler personelinin ihtiyaç, arzu ve beklentilerine daha anlamlı olarak yaklaşacak ve değerlendirebileceklerdir. Bu çerçevede yöneticilerin, karşısındakinin duygusal eğilimlerini analiz ederek, istenilen davranışlara sevk eden

güdüsel araçları tespit etmesi kolaylaşabilecektir. Güdülerin bilinmesi de, kişilerin hedeflere ulaşacağı yolun belirlenmesinde ve hedeflere kararlılıkla ulaşmaya çalışmalarında ihtiyacı olan gücü verecektir (Cherniss ve Goleman, 2001: 108-110). Bu bağlamda duygusal zekaya sahip kişilerin hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını ve astlarını motive etmeleri mümkün olabilecektir. Bu sebeple, örgütsel hedeflerde, duygusal zekayı yalnız personel seçiminde bir değerlendirme kriteri olarak değil, aynı zamanda personelin motive edilmesinde ve korunmasında çok önemli bir rolü olduğu bilinmektedir (Bourey, 2001: 8).

Yapılan araştırmalar, duygusal zekası yüksek bireylerin, ikili ilişkilerinde başarılı olduklarını, grupta liderlik yapabildiklerini, kendini ve etrafındakileri motive ettiklerini ortaya koymuştur (Cooper, 1997: 2). Kendini ve etrafındakilerin duygu ve düşüncelerini tanıyan, onları hoşgörü ile karşılayan kişiler daha güvenilir kişilerdir. Böyle ilişkilerde insanlar fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ve açık bir şekilde ifade edebilirler. Böyle kişiler, etrafındakileri olumlu motive ederek sorunların çözümünde ve başarıda büyük katkı sağlarlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU PERSONELİNİN DUYGUSAL ZEKA SEVİYELERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE GÖREV MOTİVASYONU DÜZEYLERİNE ETKİSİ: NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

Kamu personelinin duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonu düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde, anket araştırmasının amacı, önemi, kapsamı ve yöntemi açıklanarak, elde edilen araştırma sonuçlarının istatistiksel yöntem ve testlerinin değerlendirilmesine yer verilecektir. Yine bu bölümde çalışmamızın hipotezleri test edilecek ve analizi yorumlanacaktır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kamu kurumunda hizmet veren kamu personeline yönelik olarak gerçekleştirilen bu araştırma, duygusal zeka seviyelerinin performanslarına ve görev motivasyonlarına etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, kamu personelinin duygusal zeka seviyesinin, çalışan performansı ve görev motivasyonuna etkisi arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Duygusal zeka terimini ilk kez kullanan Salovey ve Mayer olmuştur (Wong ve Law, 2002: 245; Akt. Doğan, Demiral, 2007: 212). Daha sonra Daniel Goleman'ın 1995 yılındaki duygusal zeka kitabı ile popülerlik kazanmıştır. Günümüzde duygusal zekanın; eğitim, yönetim, liderlik, karar alma, etkin iletişim, performans, kariyer planlama, motivasyon, iş kalitesi gibi birçok konu üzerinde önemli rolü bulunmaktadır. Bu anlamda hem akademik çevrede hem de hizmet sektöründe dikkat çeken konu haline gelmiştir. Böylece duygusal zeka konulu araştırmalar hız kazanmıştır. Ülkemizde de bu konuda akademik çalışmalar mevcuttur.

Çalışma bu alana katkı sağlamak amaçlı olarak gerçekleştirilmiştir. Literatür taramasında duygusal zeka kavramının farklı değişkenler ile incelendiği görülmüştür. Bunlar arasından bazıları şöyledir: Örgütsel Stres (Süslü, 2016), Liderlik (Gürsoy, 2005; Acar, 2002), İş Doyumu (Toprakçioğlu, 2019), Girişimcilik (Yelkikalan, 2006), Performans Algısı ve Motivasyon (Uslu, Kartal ve Durukan, 2018), Motivasyon (Erkol, 2017), (Akbolat ve Işık, 2012) Dönüşümcü liderlik (Erkuş ve Günlü, 2008), Kurum Başarısı (Doğan ve Demiral, 2007), Mesleki Tükenmişlik (Güllüce ve İşcan, 2010), Bağlanma Stilleri (Görünmez, 2006) gibi değişkenlerle ilişkinin ele alındığı görülmüştür.

Yapılan bu araştırmalar içerisinde duygusal zekanın performans ve motivasyon üzerine etkisini farklı değişkenler ile inceleyen yada iki konu arasındaki etkileşimin incelendiği araştırmalar bulunmasına rağmen, literatürde duygusal zeka seviyesinin çalışan performansı ve görev motivasyonu üzerine etkisini birlikte inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Duygusal zekanın, çalışan performansı ve görev motivasyonuna etkisine yönelik çalışma sayısının az olması sebebiyle bu çalışma, literatüre katkı sağlamayı düşünerek hazırlanmıştır.

Yukarıda belirtilen açıklamalar doğrultusunda bu çalışma, kamu çalışanlarının sahip oldukları duygusal zeka seviyesi ve bu seviyenin çalışan performansı ve görev motivasyonu üzerine etkisini belirlemek amacıyla yönelik olarak yapılmıştır. Duygusal zeka, çalışanın performansını nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Duygusal zekanın çalışanın görev motivasyonu üzerine etkisi bulunmakta mıdır? Sorularına cevap aranmaktadır. Bu anlamda yoğun emek sarf eden kamu çalışanlarının duygusal zeka seviyelerinin, performans ve motivasyonları üzerinde nasıl bir role sahip olduğunun belirlenmesi ile kamu kurum yöneticilerine motivasyonu artırmaya ve performansı yükseltmeye yardımcı olacak öneriler sunulacaktır. Bu amaçla, Nevşehir ilindeki Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde görev yapan çalışanlara yönelik, duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında belirlenen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1: Duygusal zeka seviyesi ile görev motivasyonu arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

H2: Duygusal zeka seviyesi ile çalışan performansı arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

H3: Çalışanın görev motivasyonu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma varsayımı olarak; seçilen örneklem evreni temsil etmektedir. Araştırmaya katılan katılımcılar, ankette yer alan soruları doğru anlamışlar ve samimiyetle yanıtlamışlardır. Kullanılan ölçekler ve araştırma yöntemi ile kullanılan istatistik teknikleri ve yapılan analiz tipleri araştırmanın amacına uygundur.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırmamız, çalışanların duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonuna etkisini, kamu kurum çalışanı örnekleminde incelemektir. Ülkemizde kamu kurumlarında çalışan işgörenlerin harcadığı emeğin yüksek olması, gün içerisinde çalışanların farklı farklı duygu yoğunluğu yaşamalarına sebep olmaktadır. Bu duygularının karşılıklı ilişkilerine, faaliyetlerine yansımaları mutlaka yüksek olacaktır.

Yaşadığımız yüzyılda insana verilen değer artmasıyla beraber yeni yönetim anlayışında, duyguların iş hayatındaki yeri ve öneminin arttığı söylenebilir. Bu bağlamda çalışanların zeka düzeyleri ile birlikte duygusal zekaları da, iş performansını, motivasyonunu ve çalışan mutluluğunu büyük ölçüde etkilediği ifade edilebilir.

Pandeminin baş göstermesi sebebiyle; çalışanların idari izne ayrılması, esnek çalışma uygulamalarının olması gibi durumlardan dolayı, çalışmamız sınırlı kalmıştır. Bu nedenle, yürüttüğü görev itibarıyla çevreye daha duyarlı ve açık olan ve uyguladığı çalışma sistemi insan odaklı yaklaşım sergileyen Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi akademik ve idari çalışanları örneklem olarak seçilmiştir.

Bu sınırlılığın etkisini en aza indirmek adına çalışma kapsamı mümkün oldukça geniş tutulmuş, anketin etkinliğini ve geri dönüş oranını artırmak için kurum bünyesinde görev yapan akademik ve idari personele anket ulaştırılmış ve toplanmıştır. Çalışma Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde yürütülmüştür. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde toplam 29 akademik, 15 idari birim bulunmaktadır. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde 2020 yılı içerisinde çalışan; 703 akademik personel, 270 idari personel olmak üzere toplam 973 personel bulunmaktadır. Bu kişilerle, birebir görüşme, telefon görüşmesi ve elektronik posta yöntemleri ile iletişim kurulmuş ve tamamına araştırma anketi ulaştırılmış/teslim edilmiştir. Bu anketlerden 571 tanesi kurum personeli tarafından doldurularak geri teslim alınmış olup, geri dönüş oranı % 58,68'dir. Pandeminin baş göstermesi ve kısıtlamaların başlaması (izne ayrılanlar, sağlık raporu kullananlar, esnek çalışma) sebebiyle, çalışmanın sadece Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi bünyesinde yürütülmesi, çalışmamızın sınırlılıklarını teşkil etmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE İÇERİĞİ

4.4.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, Sosyo-Demografik Özelliği, Duygusal Zeka Ölçeği Kısa Formu, Motivasyon Ölçeği, Performans Ölçeği ile toplanmıştır.

4.4.2. Sosyo-Demografik Özellik

Araştırmaya katılan kamu personelinin Sosyo-Demografik ve mesleki özelliklerini belirlemek için araştırmacı tarafından hazırlanan Sosyo-Demografik Anket Formu kullanılmıştır. Bu form toplam 4 sorudan oluşmaktadır. Bu formda cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve memuriyet süresi gibi sorular yer almaktadır.

4.4.3. Duygusal Zeka Ölçeği-Kısa Anket Formu (DZÖ-KF)

Araştırmada kullanılan Petrides ve Furnham (2001) tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Ölçeği-Kısa Anket Formu (DZÖ-KF), Deniz, Özer ve Işık (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. DZÖ-KF, duygusal zeka düzeyini ölçmek üzere dizayn edilmiş olup, 20 sorudan oluşmaktadır. Beşli likert tipindeki ölçekteki ifadeler

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde biçimlenmektedir.

4.4.4. Motivasyon Ölçeği

Bu bölüm ise çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik 10 adet, 5'li likert ölçeği ile hazırlanmış sorudan oluşmaktadır. Seçeneklerin puanlaması sırasıyla 5,4,3,2,1 olarak belirlenmektedir. Araştırmada, Kuvaas (2006) ile Batmaz ve Gürer (2016)'in çalışanların motivasyon seviyelerinin tesbit edilmesi amaçlı düzenledikleri ölçekler incelenip değerlendirilerek, görev motivasyonu düzeyi anketi oluşturulmuştur.

4.4.5. Performans Ölçeği

Araştırmada Goodman ve Svyantek (1999; 261) tarafından geliştirilmiş olan performans ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin ilk 6 ifadesi görev performansını ifade ederken, son 6 ifadesi ise bağlamsal performansını ifade etmektedir.

4.4.6. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Araştırma verilerinin toplanması için, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde çalışan personel ile yüz yüze görüşülerek çalışmanın amacı anlatılmıştır. Çalışanlara Sosyo-Demografik Özelliği, Duygusal Zeka Ölçeği Kısa Formu (DZÖÖ-KF), Motivasyon Ölçeği, Performans Ölçeği yüz yüze görüşme tekniği ile araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Anket formlarının katılımcılara uygulanması ortalama 20 dakika sürmüştür. Veriler çalışanların çalışma ofislerinde/birimlerinde toplanmıştır.

4.4.7. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırma verilerinin analizi ve değerlendirilmesi için, elde edilen veriler araştırmacı tarafından, bilgisayarda SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21,0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Örneklemin büyük olması, elde edilen verilerin normal dağılım göstermeleri ve varyansların homojen olması nedenleriyle araştırma, parametrik testlerin kullanılmasına uygundur. Bu nedenler, değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında; ki-kare testi, değişkenler arasındaki etki için regresyon ve ki-kare testi kullanılmıştır. Anket verilerinin güvenilirliği ise Cronbach Alpha değerinden yararlanılarak test edilmiştir.

Araştırmadaki verilerin bağımlı değişkenlerini; Performans Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği puanları oluşturmuştur. Araştırmanın bağımsız değişkenini Duygusal Zeka Ölçeği puanları oluşturmaktadır.

4.5. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Güvenilirlik analizi, belirlenen bir konuda örnekleme oluşturan faktörler üzerinde veri toplamak maksadı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek maksadıyla kullanılan analiz olarak tanımlanmaktadır. Bu analiz için birçok yöntem uygulanmakla beraber en yaygın kullanılan yöntem, Alfa (Cronbach) yöntemidir. Yöntemin kullanılabilme şartları ise ölçülecek konuya yönelik ölçekteki soru sayısının 20'den fazla ve denek sayısının 50'den fazla olmasıdır. Yöntemin kullanılması sonucu hesaplanan alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Bu değer 0,8 ile 1 arasında yer alması ($0,8 < \alpha < 1$) kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Ural ve Kılıç, 2005: 258-262). Çalışmamızda kullanılan ölçeğin geçerlilik durumunu belirlemek amacıyla ise, ölçüt olarak içerik geçerliliği (content validity) kullanılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini ölçmek için kullanılan Cronbach Alfa Katsayısı'nın araştırmamız için hesaplanan değeri, Tablo 4.1.'de gösterilmiştir:

Tablo 4.1. Çalışmanın Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha () Değeri	Ölçek Madde Sayısı
Duygusal zeka Ölçeği	,909	20
Motivasyon Ölçeği	,890	10
Performans Ölçeği	,883	12

Cronbach's Alpha Testi uygulanması sonucu; duygusal zeka ölçeğinin genel güvenilirliği $\alpha=0,909$, motivasyon ölçeğinin genel güvenilirliği $\alpha=0,890$ ve performans ölçeği için α değeri $0,883$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, her üç ölçeğin de “yüksek güvenilirlikte” olduğunu göstermektedir. Çalışmada kullandığımız ve kamu personelinin “Duygusal Zeka Seviyelerinin Çalışan Performansı ve Görev Motivasyonu Düzeylerine Etkisini” ölçen ölçme aracının homojen bütünlük göstermesi yani iç tutarlılık sağlaması, başka bir ifade ile güvenilirlik değeri sağladığı düşünülmektedir. Sosyal bilimlerde, Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2002); aşağıda belirtilmiştir.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Hesaplanan Cronbach Alfa değerlerine baktığımızda, güvenilirlik değerinin Cronbach alfa katsayısının $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olması, ifadelerin homojen bütünlüğünü koruması nedeniyle çalışmamızda herhangi bir ifadenin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Araştırma modelinde, bağımsız değişken duygusal zeka, bağımlı değişken ise motivasyon düzeyi ve performans olarak ön görülmüştür. Araştırmada “Çalışanların Duygusal Zeka düzeyi arttıkça; çalışanların performans ve görev motivasyon

düzeyleri artmaktadır” hipotezini test etmek için istatistik yöntem ve testlerinden korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu kısmında, ankete katılanların demografik özellikleri ile çalışmanın hipotezinin (çalışanların duygusal zeka seviyeleri ile çalışan performansı ve görev motivasyonu arasındaki ilişkinin varlığını) sınanmasına yönelik bulgular belirtilmektedir.

4.6.1. Örneklem Demografik Özellikleri

Araştırma çerçevesinde yapılan anket çalışmasına katılan personelin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, memuriyet süresi gibi demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	n	%
Yaş		
20-24	19	3.3
25-30	116	20.3
31-35	135	23.6
36-40	130	22.8
41-45	82	14.4
46 ve üzeri	89	15.6
Cinsiyet		
Kadın	275	48.2
Erkek	296	51.8

Eğitim Durumu		
Lise	38	6.7
Lisans	283	49.6
Yüksek Lisans	92	16.1
Doktora	158	27.7
Memuriyet Süresi		
1-5 yıl	116	20.3
6-10 yıl	177	31.0
11-15 yıl	103	18.0
16 ve üzeri	175	30.6

Araştırmaya katılan kamu personelinin sosyo-demografik ve tanımlayıcı özelliklerine göre dağılımları Tablo 4.2.'de verilmiştir. Araştırma kapsamındaki katılımcıların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında erkeklerin (% 51,8), kadınların (% 48,2) olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra örneklem grubundaki personelin yaş aralıklarına bakıldığında ise % 23,6 ile en yüksek oranın 31-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Personelin %49,6 gibi yüksek bir bölümü lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahiptir. Örneklem grubunda yer alan personelin % 31,0 'inin memuriyet süresi 6-10 yıl olarak bulunmuştur.

4.6.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan araştırmanın ana hipotezini kamu personelinin “Duygusal Zeka Seviyelerinin Çalışan Performansı ve Görev Motivasyonu Düzeylerine Etkisini” belirlemektir. Bu ana hipotezin yardımcı hipotezleri ise aşağıya çıkarılmıştır.

H₁: Duygusal zeka seviyesi ile görev motivasyonu arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

H₂: Duygusal zeka seviyesi ile çalışan performansı arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

H₃: Çalışanın görev motivasyonu ile performansı arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

4.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Bu bölümde öncelikli olarak, araştırmaya katılan 571 personelin duygusal zeka ölçeği anketinde yer alan ifadelerle ilişkin verdikleri yanıtların analizlerine yer verilecektir.

4.7.1. “Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim” sorusunun analizi

Duygusal zeka seviyesi ile ilgili ankete katılan katılımcıların, “Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim”, sorusuna verdikleri cevapların analizleri aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 4.3. Genel Anlamda, Yüksek Motivasyonlu Birisiyim

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	177	31,0
Büyük Ölçüde Katılıyorum	282	49,4
Kararsızım	70	12,3
Katılmıyorum	36	6,3
Kesinlikle Katılmıyorum	6	1,1
TOPLAM	571	100,0

Çalışanların duygusal zeka düzeylerinin ölçülmesi amaçlı sorulara verilen cevapların analiz edilmesi sonucunda; (% 49,4 ve % 31,0) oranında çalışanın soruya kesinlikle katıldığı, (% 6,3 - % 1,1)’lik bir kesimin bu soruya olumsuz yani kesinlikle katılmadığı cevabını verdiği görülmektedir. Soruya kararsızım cevabını verenler % 12,3 olarak belirlenmiştir. Bu durum çalışanların genel anlamda motivasyonunun yüksek olduğunu göstermektedir.

4.7.2. “Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle kolaydır” sorusunun analizi

Duygusal zeka seviyesi ile ilgili ankete katılan katılımcıların, “Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle kolaydır” sorusuna verdikleri cevapların analizine göre;

Tablo 4.4. Olayların Akışına Göre Hayatımı Düzenlemek Benim İçin Genellikle Kolaydır

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	107	18,7
Büyük Ölçüde Katılıyorum	252	44,1
Kararsızım	159	27,8
Katılmıyorum	40	7,0
Kesinlikle Katılmıyorum	13	2,3
TOPLAM	571	100,0

Katılımcıların cevapları incelendiğinde; (% 44,1 ve % 18,7) oranında çalışanın soruya kesinlikle katıldığı, (% 7,0 - % 2,3)'lik bir kesimin bu soruya kesinlikle katılmadıkları görülmektedir. Ayrıca soruya kararsız kalanların oranı % 27,8'dir. Buna göre, çalışanların kendi duygularını tanıdıkları ve duygularını etkili kullanma yeteneği ile hareket ettikleri biçiminde yorumlanabilir.

4.7.3. “Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanmam” sorusunun analizi

Duygusal zeka seviyesi ile ilgili ankete katılan katılımcıların, “Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanmam” sorusuna verdikleri cevapların analizine göre;

Tablo 4.5. Motivasyonumu Devam Ettirmekte Zorlanmam

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	125	21,9
Büyük Ölçüde Katılıyorum	266	46,6
Kararsızım	120	21,0
Katılmıyorum	42	7,4
Kesinlikle Katılmıyorum	18	3,2
TOPLAM	571	100,0

Katılımcıların motivasyonunu devam ettirmekle ilgili durumları incelendiğinde, %46,6'sının büyük ölçüde katıldıklarını, % 7,4'ünün katılmadığı, % 21'inin kararsızım yanıtını verdiği görülmektedir. Kurum çalışanının “motivasyonumu devam ettirmekte zorlanmam” sorusuna verdiği cevabın (% 46,6 + % 21,9) toplam %68,5 oranında katılıyorum olarak görülmesi, günümüz kurumlarında her statüdeki çalışanlar için aranan temel bir özellik olacağı söylenebilir. Çünkü kişinin motivasyonunu devam ettirebilme yeteneğine sahip olması demek, çalıştıkları kurumda çok daha üretken ve etkili olması demektir. Kişinin duygusal zeka düzeyinin yüksek olması, motivasyonunu, performansını ve sosyal hayatını olumlu etkilediği söylenebilir.

4.7.4. “Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır” sorusunun analizi

Duygusal zeka seviyesi ile ilgili ankete katılan katılımcıların, “Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır” sorusuna verdikleri cevapların analizine göre;

Tablo 4.6. Genellikle, Yeni Çevreye Uyum Sağlama Yeteneğim Vardır

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	160	28,0
Büyük Ölçüde Katılıyorum	274	48,0
Kararsızım	90	15,8
Katılmıyorum	32	5,6
Kesinlikle Katılmıyorum	15	2,6
TOPLAM	571	100,0

Katılımcıların uyum yeteneği incelendiğinde; % 48,0'ının büyük ölçüde uyum yeteneğinin olduğu, % 5,6'sının uyum yeteneğinin olmadığı, % 15,8'inin kararsızım yanıtını verdiği görülmektedir. Katılımcının büyük oranda çevreye uyum yeteneğinin bulunduğunu belirtmesi; çalışanın, duygusal zeka yeteneği ile ilgili olan çevreye uyum özelliğine sahip olması, günümüz çalışma ortamlarında kişilerarası ilişkilerde,

grup çalışmalarında önemli olup, kurumların etkinlik ve verimliliği üzerinde de etkisi düşünüldüğünde aranan bir özellik olduğu belirtilebilir.

4.7.5. “Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanmam” sorusunun analizi

Duygusal zeka seviyesi ile ilgili ankete katılan katılımcıların, “Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanmam” sorusuna verdikleri cevapların analizine göre;

Tablo 4.7. Duygularımı Düzenlemekte Genellikle Zorlanmam

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	149	26,1
Büyük Ölçüde Katılıyorum	268	46,9
Kararsızım	92	16,1
Katılmıyorum	50	8,8
Kesinlikle Katılmıyorum	12	2,1
TOPLAM	571	100,0

Katılımcıların duygularını düzenlemekle ilgili durumları incelendiğinde; % 46,9’unun duygularını düzenlemekte zorlanmadığı, % 8,8’inin zorlandığı, % 16,1’i bu konuda kararsız olduğu görülmektedir. İncelemenin ortaya koyduğu sonuca göre; “duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanmam” oranının yüksek oluşu, bize çalışanın, farkına varılan (olumlu-olumsuz) duygularla başa çıkabileceğini, başka bir ifade ile duyguların ilettiği sinyalleri anlayıp yapıcı, olumlu bir biçimde düzenleyerek, duygularını iyi yönetmesi hem kendinin hem de çalıştığı kurumun başarıya ulaşmasını sağlayacağı varsayılır. Bu da duygusal zekanın temel özelliklerindedir.

4.7.6. “Genelde stresle baş edebilirim” sorusunun analizi

Duygusal zeka seviyesi ile ilgili ankete katılan katılımcıların, “Genelde stresle baş edebilirim” sorusuna verdikleri cevapların analizine göre;

Tablo 4.8. Genelde Stresle Baş Edebilirim

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	104	18,2
Büyük Ölçüde Katılıyorum	254	44,5
Kararsızım	138	24,2
Katılmıyorum	52	9,1
Kesinlikle Katılmıyorum	23	4,0
TOPLAM	571	100,0

Tabloya baktığımızda katılımcıların % 44,5'inin stresle baş edebildiğini, % 9,1'inin stresle baş edemediğini, % 24,2'sinin kararsız kaldığını ifade ettikleri görülmektedir. Çalışanın stresle baş edebilme oranının fazla olması; bize kişinin sosyal hayatında karşılaştığı karışık olaylar karşısında duygularını akıllıca ve faydalı bir şekilde kullanmasının, duygusal zeka dengesini yakalamış olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir.

4.7.7. “Diğer İnsanların Duygularını Bir Şekilde Etkileyebilme Yeteneğim Vardır” sorusunun analizi

Duygusal zeka seviyesi ile ilgili ankete katılan katılımcıların, “Diğer İnsanların Duygularını Bir Şekilde Etkileyebilme Yeteneğim Vardır” sorusuna verdikleri cevapların analizine göre;

Tablo 4.9. Diğer İnsanların Duygularını Bir Şekilde Etkileyebilme Yeteneğim Vardır

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	101	17,7
Büyük Ölçüde Katılıyorum	259	45,4
Kararsızım	156	27,3
Katılmıyorum	50	8,8
Kesinlikle Katılmıyorum	5	0,9
TOPLAM	571	100,0

Katılımcıların yukarıdaki soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde; % 45,4'ünün büyük ölçüde katılıyorum, % 8,8'inin katılmıyorum, % 27,3'ünün kararsızım

ifadelerini kullandıkları görülmektedir. Ortaya çıkan sonuca göre, çalışanın yüksek bir oranının (% 45,4-17,7) yani % 63,1'inin; "Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır" şeklinde cevap vermesi, duyguları fark edebilme, duyguları tanıyıp yapıcı bir şekilde davranışlarında, insanlarla olan ilişkilerinde olumlu yönetebilme becerisinin, iş hayatındaki başarı içinde etkili olacağı söylenebilir.

4.7.8. "Kişisel Donanımlarımın, Güçlü Yönlerimin Tam Olduğuna İnanıyorum" sorusunun analizi

Duygusal zeka seviyesi ile ilgili ankete katılan katılımcıların, "Kişisel donanımlarımın, güçlü yönlerimin tam olduğuna inanıyorum" sorusuna verdikleri cevapların analizine göre;

Tablo 4.10. Kişisel Donanımlarımın, Güçlü Yönlerimin Tam Olduğuna İnanıyorum

	FREKANS	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	106	18,6
Büyük Ölçüde Katılıyorum	298	52,2
Kararsızım	128	22,4
Katılmıyorum	30	5,3
Kesinlikle Katılmıyorum	9	1,6
TOPLAM	571	100,0

Katılımcıların yukarıdaki soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde; % 52,2'sinin büyük ölçüde katılıyorum, % 5,3'ünün katılmıyorum, % 22,4'ünün kararsızım ifadelerini kullandıkları görülmektedir. Katılımcının kişisel donanımlarımın, güçlü yönlerinin tam olduğuna inanması, bu görüşe katılması, kişinin, kişisel donanımlarını ve güçlü yönlerini bilmesi, duygularının farkında olması, güçlü ve zayıf noktaları konusunda emin olması, duygularını sağlam kararlar almakta kullanması önemli bir duygusal zeka becerisi olduğu için çalışanlar için aranan bir özellik olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11. Katılımcıların Duygusal Zeka Seviyesine Dair Görüşe İlişkin Ki-Kare Testi Tablosu

	TDZ	Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim	Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle kolaydır	Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanmam	Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır	Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanmam	Genelde strese baş edebilirim	Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır	Kişisel Donanımlarımın, Güçlü Yönlerimin Tam Olduğuna İnanıyorum
Pearson Ki-Kare	436,942 ^a	454,263 ^b	322,196 ^b	329,779 ^b	392,441 ^b	349,604 ^b	283,720	340,935	457,065
SD	60	4	4	4	4	4	4	4	4
P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Tabloda görüldüğü üzere; X₂: 436,942, SD: 60, P: 0,000 < P: 0,005 olduğundan, ankete katılan katılımcı çalışanların duygusal zeka seviyelerinin istatistiksel olarak anlamlı, olumlu olduğu söylenebilir.

4.8. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde, konu ile ilgili geliştirilen hipotezler, araştırmadan elde edilen veriler kullanılarak analiz edilecekler ve sınanacaklardır.

4.8.1. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyelerinin Görev Motivasyonuna Etkisine Yönelik Bulgular ve Hipotezin Sınanması

Hipotez 1 (H₁): Duygusal zeka seviyesi ile görev motivasyonu arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

Araştırma verileri, istatistik programı aracılığı ile ilgili testler çalıştırılmak suretiyle analiz edilerek araştırma hipotezi sınanmıştır.

Tablo 4.12. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyesi İle Görev Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std.hata	β	t	p	R	R ²	F	P
Motiv.	Duy.Zeka	18,025	1,669	,501	10,79	,00	,501	,251	190,44	,000

P değerlerinin ($,000$), $p < 0.05$ olması, çalışanın duygusal zeka seviyesi ile görev motivasyonu arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında duygusal zekanın çalışanın motivasyonuna anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Beta değeri $R = ,501$ $R^2 = ,251$, $F(1, 569) = 190,444$ $P < ,01$ motivasyona ilişkin toplam varyansın % 25,1'inin çalışanın duygusal zekası ile açıklandığı ifade edilebilir. Buna göre çalışanın duygusal zeka seviyesi ile görev motivasyonu arasında $P = 0,000$ düzeyinde pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.13. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyesi İle Görev Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Tablosu

	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p
Pearson Ki-Kare Testi	4153,599a	1980	.000

X²: 4153,599, SD: 1980, $P: 0,000 < P: 0,05$ olduğundan, çalışanın duygusal zeka seviyesi ile motivasyonu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak, anlamlı, önemli bir bağlantısı olduğu söylenebilir. Buna göre H_1 hipotezi kabul edilecektir.

4.8.2. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyesinin Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Bulgular ve Hipotezin Sınanması

Hipotez 2 (H_2): Duygusal zeka seviyesi ile çalışan performansı arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

Araştırma verileri, istatistik programı aracılığı ile ilgili testler çalıştırılmak suretiyle analiz edilerek araştırma hipotezi sınanmıştır.

Tablo 4.14. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyesi İle Çalışan Performansına Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std.ha ta	β	t	p	R	R ²	F	P
Performans	Duy.Zeka	28,008	1,419	,562	19,737	,00	,562	,316	262,832	,000

Anlamlılık düzeyi ($p=0,00<,05$) olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. İlişkinin incelenmesinde, yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre; çalışanların duygusal zekasının performansına pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade değeri $R^2=0,316$ olarak hesaplanmıştır. ($R=0,562$; $R^2=0,316$; $P<0,05$). Bu değer, çalışan performansına ilişkin toplam varyansın % 31,6'sının çalışanın duygusal zekası ile açıklandığı ifade edilebilir. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin Beta değeri =0,562'dir. Buna göre duygusal zeka, çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.15. Çalışanın Duygusal Zeka Seviyesi İle Performansı Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Tablosu

	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p
Pearson Ki-Kare Testi	3452,909a	1680	.000

$X^2: 3452,909$, $SD: 1680$, $P: 0,000<P: 0,05$ olduğundan çalışanın duygusal zeka seviyesi ile performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak, anlamlı, önemli bir bağlantısı olduğu söylenebilir. Buna göre H_2 hipotezi kabul edilecektir.

4.8.3. Çalışanın Görev Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Hipotezin Sınanması

Hipotez 3 (H₃): Çalışanın görev motivasyonu ile performansı arasında anlamlı ve önemli bir ilişki vardır.

Araştırma verileri, istatistik programı kullanılarak Pearson Korelasyon tekniğiyle değişkenler arasındaki ilişki izlenmiş olup, Tablo 4.16.'da analizler yansıtılmıştır.

Tablo 4.16. Çalışanın Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişiyi Gösteren Korelasyon Tablosu

Değişkenler	N	Sig. (2-tailed)	M	Sd	1	2
1-Toplam Motivasyon	571	,000	40,810	6,7332	1	,627**
2-Toplam Performans	571	,000	50,767	5,991	,627**	1

* *Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (iki yönlü).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (iki yönlü).

Korelasyon (r) testi neticesinde $r = ,627$, $P < 0, 01$; personelin ölçülen motivasyonu ile performans düzeyleri arasında doğru orantılı ve “,627” seviyesinde bir bağlantı bulunduğu tespit edilmiştir. Bu seviye, karşılaştırılan değişkenler arasında istatistiksel olarak “orta düzeyde” bir ilişki olduğunu göstermektedir. Personelin motivasyonundaki değişim, performansındaki değişimi, % 62,7 oranında açıklayabilmektedir. Buna göre görev motivasyonu arttıkça performansında arttığı söylenebilir.

Yapılan taramalarda korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması, yüksek; 0,70-0,30 arasında olması, orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak gösterilmektedir. Değişkenler arasındaki pozitif bir ilişkinin olması, değişken arttıkça diğer değişkenin artma eğiliminde olmasını göstermektedir (Büyüköztürk, 2002: 32).

Tablo 4.17. Çalışanın Motivasyonu ile Performansı Arasındaki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std.ha ta	β	t	p	R	R2	F	P
Motiv.	Performans	28,00	1,202	,627	23,296	,00	,627	,393	368,148	,000

Sonuç olarak, Tablo 4.16 ve Tablo 4.17’de belirtilen istatistiksel test sonuçları birlikte yorumlandığında ($p= ,000$; $r= 0,627$), kurum personelinin cevapları doğrultusunda, ölçülen çalışanın motivasyonu ile performansı arasında, %62,7 gibi orta bir oranda pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.18. Çalışanın Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki-Kare Tablosu

	Ki-kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p
Pearson Ki-Kare Testi	2960,538a	924	.000

X²: 2960,538, SD: 924, P: 0,000 < P: 0,05 olduğundan çalışanın motivasyonu ile performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak, anlamlı, önemli bir bağlantısı olduğu söylenebilir. Buna göre H₃ hipotezi kabul edilecektir.

SONUÇ

Küreselleşen dünyanın iş koşullarının dinamik bir şekilde sürekli değişmesi, büyümesi ve karmaşıklaşması, işgörenin bu rekabet ortamında sürekli öğrenen, değişikliklere uyum sağlayan, hatta değişimi önceden sezinleyebilen becerilere ve davranışlara olan ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Kamu kurumları insan ilişkilerinin en yoğun görüldüğü sosyal bir birim olarak, çalışanın psikolojik ve ruhsal durumu, kurumun da etkinliğini ve verimliliğini bir şekilde etkileyecektir. Çünkü insanlar hayatının her anında değişik duygu içerisindedirler ve bu hissettiği duygu, işlerine, mesai arkadaşlarına, üstlerine ve kurumlarına karşı tutum ve davranışlarına yansiyacaktır. Bu bağlamda duygular, davranışları pek çok şekilde etkileyebileceğinden, duygu önemli bir konu haline gelmiştir. Duygusal zeka başarı için tek faktör olmamakla birlikte, başarının sağlanmasında en büyük etkenlerden birisidir. Duygusal zekanın kişilerin özel hayatlarında ve iş ortamında olumlu yönde katkısı bulunmaktadır.

Bu çalışmada, kamu kurum çalışanının duygusal zeka seviyelerinin, çalışan performansı ve görev motivasyonuna etkisini incelemek amacı ile bir anket çalışması yürütülmüştür. Anket çalışması ile çalışanın iş ortamında göstermiş olduğu performansına ve motivasyonuna duygusal zeka düzeyinin etkisi ve ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, anket çalışmasında belirlenen sonuçlar ve elde edilen verilerin, kurum ve yöneticilerine kaynak teşkil edebilmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Çalışma, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi bünyesinde yürütülmüştür. Kurum niteliği itibariyle personelinin daha özgür, bağımsız olarak kendilerini rahat ifade edebileceklerinin düşünülmesi, bu kurumun tercih nedenini oluşturmuştur. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde toplam 29 akademik, 15 idari birim bulunmaktadır. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesinde 2020-2021 yılları içerisinde çalışan; 703 akademik personel, 270 idari personel olmak üzere toplam 973 personel bulunmaktadır. Anket toplam 571 personele uygulanmıştır. Anket çalışması sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

Ankete katılan kamu personelinden % 51,8'i erkek, % 48,2'si kadındır. Yine katılımcı personelin yaş aralıklarına bakıldığında ise, % 23,6 ile en yüksek oranın 31-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Personelin % 49,6 gibi yüksek bir bölümü lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahiptir. Örneklem grubunda yer alan personelin % 31,0 'inin memuriyet süresi 6-10 yıl olarak, % 30,6'sının memuriyet süresi 16 yıl ve üzeri olarak bulunmuştur. Personelin genç, dinamik, eğitilmiş, mesleki tecrübeye sahip olması ankete olumlu olarak yansımıştır.

Anket çalışmasına 571 personel katılmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü kurum personelinin duygusal zeka düzeylerinin ölçülmesine yönelik sorulara verilen cevaplar analiz edildiğinde;

- "Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim" sorusuna % 49,4 yüksek oranda kesinlikle katılıyorum cevabı alındığı görülmüştür. Bu durum, çalışanın içsel motivasyonunun yüksek olduğunu göstermektedir.

- Katılımcılara duygusal zeka ölçeği olarak yöneltilen "Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle kolaydır" sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde (% 44,1 ve %18,7) oranında çalışanın soruya kesinlikle katıldığı, (% 7,0 - % 2,3)'lük bir kesimin bu soruya kesinlikle katılmadıkları görülmektedir. Bu durum, duygusal zeka yetkinliklerinden olan, değişime ayak uydurabilme ve stresi yönetme davranış biçimi ile yorumlanabilir.

- Duygusal zeka seviyesi ile ilgili ankete katılan katılımcılara sorulan, "Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanmam" sorusuna yönelik cevapların analizine göre; % 46,6'sının büyük ölçüde katılıyorum, % 21,9'unun kesinlikle katılıyorum ifadelerinin toplamı % 68,5 oranında zorlanmam sonucunu yorumlamak gerekirse, kişiyi başarılı olmaya götüren unsurun kişinin motivasyon düzeyi ile ilgili olduğu söylenebilir. Çünkü kişinin ulaşmak istediği hedefler için harekete geçmesini sağlayan beceri motivasyondur. Bunun da günümüz kurumlarında her statüdeki çalışanlar için aranan temel bir özellik olacağı söylenebilir. Çünkü kişinin motivasyonunu devam ettirebilme yeteneğine sahip olması demek, çalıştığı kurumda çok daha üretken ve etkili olması demektir. Kişinin duygusal zeka düzeyinin yüksek olmasının, motivasyonunu, performansını ve sosyal hayatını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

-Duygusal zeka seviyesi ile ilgili ankete katılan katılımcılara sorulan, “Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır” sorusuna yönelik cevabın analizine göre; büyük ölçüde katılıyorum % 48,0, kesinlikle katılıyorum % 28,0 olmak üzere toplam %76,0 oranının yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük oranda çevreye uyum yeteneğinin bulunduğunu belirtmesi; çalışanların, duygusal zeka yeteneği ile ilgili olan çevreye uyum özelliğine sahip olması, günümüz çalışma ortamlarında kişilerarası ilişkilerde, grup çalışmalarında önemli olup, kurumların etkinlik ve verimliliği üzerinde de etkisi düşünüldüğünde aranılan bir özellik olduğu belirtilebilir.

Katılımcıların duygusal zeka seviyesine yönelik soru-cevap puanları, çalışmamızda ayrı ayrı verilmiştir. Verilen cevaplardan yüksek puan alınması, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi akademik, idari personelinin duygusal zeka seviyesinin genel itibariyle yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların duygusal zeka seviyesine dair uygulanan Ki-Kare Testi sonucu; $P:0,000 < P:0,005$ olduğundan, ankete katılan katılımcıların duygusal zeka seviyelerinin istatistiksel olarak, anlamlı, olumlu olduğu söylenebilir. Yapılan analiz sonucunda ankete katılan çalışanların duygusal zeka seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Literatür taramasında farklı duygusal zeka ölçeği ile benzer sonuçlara ulaşan çalışmalardan; Yan (2008) Uşak, hizmet sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin yüksek olduğunu tespit ederken, Köroğlu ve Türkmen (2017), Bayram (2019) turist rehberlerinin duygusal zeka düzeylerini orta seviyede tespit etmiştir. Onay (2011) hastane hemşirelerinin duygusal zeka seviyelerinin yetersiz olduğunu tespit ederek farklı sonuca ulaşmıştır.

Kendilerini sürekli geliştiren, değişime uyum sağlayabilen, duygularına hakim olarak stresi yönetebilen, dinleyebilme ve etkin iletişim sağlayabilme yeteneği ile hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarına güler yüzlülük ile ilgilenen ve farklı kimliklere, görüşlere saygılı davranış biçimleri sergileyen kişiler, duygusal zeka yetenekleri gelişmiş kişilerdir.

-Çalışmanın H_1 Hipotezinde; çalışanın duygusal zeka ve görev motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Uygulanan regresyon analizi ve ki-kare testi sonucunda ($r=0,251$) bulunmuştur. ($P:0,000 < P:0,05$)

olduğundan çalışanın duygusal zeka seviyesi ile görev motivasyonu arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların duygusal zeka seviyesi ile görev motivasyonu arasında anlamlı ve önemli bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre H₁ hipotezi kabul edilecektir. Elde edilen sonuçlarla paralellik sağlayan başka araştırma sonuçları aşağıdadır.

Akbolat ve Işık (2012: 109)'ın çalışmasının bulgularına göre, sağlık çalışanlarının duygusal zekası ile motivasyonu arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ve duygusal zekanın çalışanın motivasyonunu olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Turhan ve Çetinsöz (2019: 283)'ün çalışmasında, turizm programında öğrenim gören ve aynı zamanda turizm sektöründe çalışan kişilerin duygusal zeka ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Uslu, Kartal ve Durukan (2018:13)'in araştırmalarında, çağrı merkezi çalışanlarının duygusal zeka ile motivasyon arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Tulunay (2014)'in çalışma bulgusunda, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, duygusal zeka ile motivasyon arasında anlamlı, pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir sonuç, turist rehberleri üzerine gerçekleştirilen Bayram (2019: 54)'in çalışmasında da görülmektedir.

Çalışmada duygusal zekanın motivasyon üzerinde önemli derecede etkili olduğu söylenebilir. Duygusal zekanın, akılcı zeka gibi genetik özellik taşımayıp, sonradan öğrenilen, geliştirilebilen bir zeka olduğu kabul edilmektedir (Cooper, 1997: 39; Deutschendorf, 2009: 9). Bu bağlamda kurumlarda çalışanların duygusal zekalarının geliştirilmesine olanak sağlayan eğitim programları ile güçlendirilmesi, çeşitli seminerler ile kişilerarası iletişim ve sosyal becerinin kazandırılması, motivasyonu artıracak, bunun da verimliliğe olumlu şekilde yansması olacaktır.

Çalışmanın H₂ Hipotezinde; duygusal zeka ile performans arasındaki ilişkinin belirlenmesi için; regresyon analizi ve pearson ki-kare testi uygulanmış ve sonucunda ($r=0,316$), $P: 0,000 < P: 0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre H₂ hipotezi kabul edilecektir. Çalışmanın konusu ile ilgili yapılan literatür araştırmasında, duygusal zeka ile performans arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalardan, Uslu (2019:

177), Karakoçan (2018:3 8), Ulutürk (2021:1, 137), Onay (2011: 595) ve Wong&Law (2002: 264) gibi araştırmacılar da duygusal zeka ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla yapılan çalışmaların sonuçları ile çalışmamız paralellik göstermektedir.

Duygusal zeka ile iş performans ilişkisi konusunda, literatürde yapılan araştırma bulgularına bakıldığında farklı sonuçlara işaret eden çalışmalar da bulunmaktadır. Gürbüz ve Yüksel (2008: 187)'in farklı sektörlerdeki çalışanlara yaptıkları araştırmada, duygusal zeka ile çalışanların iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmada duygusal zeka ile performans arasında anlamlı ilişki bulunmaması; çalışan performansını değerlendiren performans değerlendiricilerin (yöneticilerin), performans değerlendirme sürecinde, esneklik veya gevşek değerlendirme etkisi ile yanlış değerlendirme yapımlarının sonucu olarak duygusal zeka ile performans arasında istatistiki anlamda olumlu ilişki çıkmamasına neden olmuş olabildiği söylenebilir. Benzer sonuçlara ulaşan Alghamdi (2014) yaptığı araştırmada, duygusal zeka ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit ederek benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Araştırmanın diğer hipotezi olan çalışanın performansı ile görev motivasyonu arasında, $P=0,00$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=,627$). Sonuç olarak H_3 hipotezi doğrulanmıştır.

Literatürde benzer sonucu elde eden Uslu (2019: 178) performans ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır ($r=,201$). Dolayısıyla yapılan literatür taramasındaki araştırma bulguları, araştırmamızın bulgularını destekleyici niteliktedir. Bu bulgulardan yola çıkarak çalışanın duygusal zeka seviyesinin çalışan performansı ve görev motivasyonu üzerinde pozitif yönlü, anlamlı ilişkiye sahip olduğunun tespit edilmesi sonucu, yapılan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışanların duygusal zeka seviyelerinin, çalışan performansı ve görev motivasyonu düzeylerini etkilediği araştırmamızda görülmektedir: Çalışmanın örneklemini oluşturan katılımcıların sosyo-demografik ve tanımlayıcı özelliklerine baktığımızda,

katılımcıların % 49,6'sı lisans düzeyinde, % 27,7'si doktora düzeyinde eğitime sahiptir. Bunun sonucunda katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim seviyesi ile duygusal zeka seviyesinin bağlantılı olduğu, eğitim seviyesine göre duygusal zeka düzeyinin farklılaştığı görülmektedir. Duygusal zekanın, bilişsel zeka gibi genetik özelliği olmayıp, öğrenilebilir, geliştirilebilir bir yetenek olduğu (Sabol vd., 2020: 78) düşünüldüğünde araştırma sonucumuz anlamlı bulunmaktadır.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında erkeklerin % 51,8, kadınların % 48,2 olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra örneklem grubundaki personelin yaş aralıklarına bakıldığında ise, % 23,6 ile en yüksek oranın 31-35 yaş olduğu, % 22,8'inin 36-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların orta yaş gurubunda olduğunu ifade edebiliriz. Ayrıca, katılımcıların memuriyet süresinin 6-16 yıl olarak % 31,0 oranını oluşturduğu, 16 ve üzeri memuriyet süresinin ise % 30,6 oranını oluşturduğu görülmüştür. Katılımcıların demografik özelliklerine göre eğitim seviyelerinin yüksek olması, orta yaş gurubunda olmaları, memuriyet süreleri itibariyle kıdemli olmaları avantajlı bir durum sağlamaktadır. Kurum çalışanlarının yüksek eğitilmiş olmaları, kendisini daha iyi tanımlarına ve başkalarını daha iyi anlayarak sağlıklı ilişkiler kurmalarına neden olduğunu, bu duyguları motivasyonu yükseltecek şekilde yönlendirmelerine ve performanslarına yansımalarına katkı sağladığını ifade edebiliriz.

Ayrıca yaş ve kıdem olarak yeterli tecrübeye, deneyime, olgunluğa ulaşan çalışanın, elde ettiği iş bilgisi ve yeteneğini çalışma arkadaşları ile paylaşarak güvene dayalı ilişkiler geliştirecek ve başkalarına fayda sağladıklarını anladıkça mutluluk düzeyleri artacaktır. Çalışanın uzun yıllar aynı kurumda olması, kurumun yapısına, iş yapma biçimine, çalışma ortamına alışmasını sağlayacak ve zamanla amirleri, mesai arkadaşları ile ilişkilerinde sağlam, samimi bir bağ oluşturmasına yardımcı olacaktır. Bu bağ sayesinde duygularını ifade etmede, iş paylaşımlarında daha rahat olabilecektir. Bu durum örgütsel bağlılığı daha çok artırarak performansında artış sağlayacaktır. Çalışanın, eğitim, yaş ve kıdeminin yeterli olgunluğa ulaşması, duygusal zekayı pozitif yönde etkileyecektir. Bu da araştırmamızı destekler niteliktedir.

Bu çalışmamızda duygusal zekanın önemi bir kez daha tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda sunacağımız öneriler aşağıya çıkarılmıştır.

- Araştırmanın farklı üniversite personeline yapılarak sonuçların karşılaştırılması.
- Araştırmanın farklı özel sektörlerde, farklı kamu kurumlarında uygulanması ve sonuçların karşılaştırılması.
- Duygusal zekanın örgütsel adalet ve başka değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.
- Duygusal zekanın görev sorumluluğu, uyumluluk, dışa dönüklülük, açıklık gibi değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.
- Çalışanın duygusal zeka seviyesinin, motivasyon ve performansa pozitif yönlü etkileri dikkate alınarak, işletmelerin personel alımlarında duygusal yetkinliklerini değerlemeye yönelik mülakat tekniklerini kullanması, bu konu ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi, çalışanın performans değerlendirilmesinde duygusal yetkinlikleri temel alarak yapılandırılması önemli bir konu olarak kurumlar genelinde gerçekleştirilmelidir.
- Örgüt içerisinde motivasyonu sağlamak için, çalışanların kararlara katılımlarının desteklenmesi, yaratıcılık ve kişisel yeteneğini ön plana çıkaracak, yeniliklerin desteklendiği modern yapılar benimsenmelidir.
- Bu araştırmada, yaşanan pandemi koşulları nedeni ile örneklemin sadece Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi personelinden oluştuğundan, araştırma sonuçlarının ana kütleye hitap edebilmesi konusunda yeterli olmadığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi akademik ve idari personelinin duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonuna etkisi incelenmiş ve sonuç olarak; duygusal zeka, motivasyonu geliştirmede ve performansı artırmada pozitif katkısı olan bir faktör olduğu için gelecek çalışmaların odak noktası olabileceği kanaatine varılmıştır.

KAYNAKÇA

- Acar, T.F. (2001). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik İnsana Yönelik Liderlik Davranışı İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Adiloğulları, İ. (2011). “Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zeka İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi” Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Tezi İstanbul.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s.17-28.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 32, 109-124.
- Akçay, C. ve Çoruk, A.(2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitimde Politika Analizi Dergisi Temmuz, 2012, Cilt 1, Sayı 1, s.3-25.
- Akın, M. (2004). İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri Doktora Tezi Eskişehir Anadolu Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akıncı, B. ve Coşkun, G. (2007). “Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme” Nobel Basımevi, Ankara.

Akıncı, B. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim İletişim Yayınları.

Akın A, Ş. (2010). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri” Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 713 Ankara, 2010.

Aktaş, Y. (2015). Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi Dora Yayınları.

Akyıldız, Hüseyin (2001). Ücret Yapısının Oluşumu, Isparta: SDÜ Yayın No: 11.

Aldemir, M.C.; Ataoğlu, A.; Solakoğlu, G. B. (1993). Personel Yönetimi, İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Alghamdi, F. (2014) Bireysel Performansta Özellikli Duygusal Zekanın Rolü: SuudibArabistan, Albaha Üniversitesi'nde Tanımlayıcı Bir Çalışma. Hizmet Bilimi ve Yönetimi Dergisi, 7, 361-367. doi: [10.4236/jssm.2014.75033](https://doi.org/10.4236/jssm.2014.75033).

Arnold, M.B. (1960). Emotion and personality (2 vols.). New York: Columbia University Press.

Arslan, R., Mazan, İ. ve Aydın E. (2013). Yönetimde Değişen Duygu Zeka İlişkisi Ve Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma “Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6/3.

Arslan, R., Efe, D. ve Aydın E. (2013). Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 3, s.169-170.

Aslan, Ş. (2013). “Duygusal Zeka Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik” Eğitim Yayınevi Karatay/Konya.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008), Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zeka Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması (Bu makale 05.05.2008 tarihinde yayınlanmak üzere kabul edilmiştir.)

Aşkun, İ. C. (1996). İşgören Değerlemesi, Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları.

Ataay, İ.D. (1990). İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları N0: 235.

Atabek, E. (2000). Bizim Duygusal Zekamız (2. Basım). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Ataman G. (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar Türkmen Kitabevi İstanbul.

Aydıntan, B. (2021). İşletmelerde Liderlik ve Motivasyon (Pozitif Yaklaşımlar) Gazi Kitabevi Ankara.

Aykaç, B. (1996). Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara: GÜ. İİBF Yayınları.

Aytürk, N. (2010). Kamu Yönetim Uzmanı “Örgütsel ve Yönetimsel Davranış, Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

Bakan İ. (2003). Performans Değerlendirme, Çalışanların Beklentileri Üzerine Bir Alan Araştırması SDÜ İİBF Dergisi, Cilt 8, Sayı 1.

Bar-On, R. (1997a) Bar-On Emotional Quotient inventory: A measure of emotional intelligence technical manuel. North Tonawanda, NY: Multi-Health Systems, Inc.

Bar-On,R., Brown,J.M., Kırkcaldy B.D. ve Thome, E.P. (2000), “Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; An Application Of The Emotional Quotient Inventory (EQ-i)” Personality and Individual Differences, 28, s.1107-1118.

Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. In G. Geher (Ed.), Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy (pp. 115-145). New York: Nova Science Publishers.

Barut, Y. (2015). Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracı Rolü (İzmir Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesi ve Kent Hastanesinde Görevli Sağlık Çalışanları Örneği) Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi (Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı İstanbul).

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Kariyer Yayıncılık.

Batmaz, N.Y. ve Gürer A. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 2, s.124-138.

Baykal, B. (1987). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2524, İstanbul.

Baymur, B.F. (2004). Genel Psikoloji, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2004, s.248.

- Baymur, F. (1969). "Genel Psikoloji", İnkılap Aka Kitabevi, İstanbul.
- Bayram E. G. (2019). "Turist Rehberlerinde Duygusal Zeka, Motivasyon, Performans İlişkisi" Turizm Akademik Dergisi.
- Beltekin, E. (2015). "Türkiye'deki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yönetici Personelin Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi" Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1174.
- Benligiray, S. (2007). Performans Değerlemesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1747.
- Bilgin, K. U. (2004). Kamu Performans Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Denizli.
- Boyatzis, R. E. ve Sala, F. (2004). The Emotional Competence Inventory (ECI). In G. Geher (Ed.), Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy (pp. 147-180). New York: Nova Science Publishers.
- Bozoğlan B. ve Çankaya, İ. (2012). Psikolojik Danışmanların Duygularla Başa Çıkma Yollarının İncelenmesi. Ahi Evren Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 2.
- Bodtker, A.M. (2001). "Emotion in Conflict Formation and its Transformantion: Application to Organizational Conflict Management", The International Journal of Conflict Management 12, 3: 259-275.

Bootzin, R. (1991). Psychology Today. New York: Mc Graw Hill Wikipedia, The Free Encylopedia. Triarchic Theory of Intelligence http://en.wikipedia.org/wiki/Triarchic_theory_of_intelligence (02.04.2008 Akt. Mustafa Başaran).

Boone, L. E. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harward Businness Review, Irwin McGraw Hill.

Bourey, J. (2001). "Do You Know What Your Emotional IQ Is?", Public Management, 83(9): 4-11.

Bozkurt, Ö., Ergun, T. ve Sezen, S. (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara: TODAİE Yayınları.

Bricklin, S. Michael (2001). "The Rapport Program: A Model For Improving The Emotional Intelligence of Executive Coaching Clients." (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Widener University), s.14. Bkz. Mahmut AKIN.

Brockert, S. ve Braun, G. (2000). Duygusal Zeka Test Kitabı: Duygusal Zekanızı Değerlendirin. Çeviren: Nurettin Süleymangil MNS Yayıncılık İstanbul: s.7-33.

Burger M. Jerry (2006). Kişilik (Çev. Deniz Erguvan Sarıoğlu Kaknüs Yayınları 1.Basım, Psikoloji Serisi:10 İstanbul). "kitabın özgün adı: personality".

Budak, S. (2000). Psikoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yay., Ankara. (s.848).

Budak, G. ve Budak, G. (2013). İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Brockert, S. ve Braun, G. (2000). Duygusal Zeka Testleri, Çev. Nurettin Süleymangil, MNS Yayıncılık, İstanbul.

Borman, W.C. ve Motowidlo, S.M. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass. s.72-98.

Can, H. (1991). Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara.

Can, H., Akgün, A. (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim Siyasal Kitabevi 6.Baskı, Ankara.

Canbulat, S. (2007). “Duygusal Zekanın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması” Master Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı Ankara.

Caudro, S. (1999). “The Hard Case For Soft Skills, Research on Emotional Intelligence Shows That Investing in “Soft-skills” Development Has Big Payoffs”, Workforce, July ss.60-66.

Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2007). Duygusal Zeka Yöneticisi. (Çev. S. Kaymak). İstanbul: Crea. (Eserin orijinali 2004’te yayımlandı).

Cattel, R.B. (1971). Abilities: Their structure, growth, and action. Boston: Houghton Mifflin.

Cevizci, A. (1999). Felsefe Sözlüğü. İstanbul: Paradigma Yayınları.

Chaudri, K.K. (2010). Human Resources Management: Principles and Practices. Mumbai: Global Media.

- Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2):110-126. (Rutgers University)
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chwalisz, K., Diener, E., ve Gallagher, D. (1988). "Autonomic Arousal Feedback and Emotional Experience: Evidence From the Spinal Cord in Jured. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 820-828.
- Clark, L. (2000). *SOS! Duygulara Yardım*, (Çev. G. Yazgan), İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Cooper, R. K. (1997). "Applying Emotional Intelligence in the Workplace", *Training & Development*, 51(12): 31-39.
- Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, New York, Grosset/Putnam.
- Cooper, K.R. ve Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zeka*, 2.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cooper, K.R. ve Sawaf. A. (2010). *Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetim ve Organizasyonda Duygusal Zeka* (Çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar), Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.12.
- Corey, G. (1982). *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy* (2nd Ed.). California: Brooks & Cole Publishing Company.
- Coşkun, A. (2001). *İşyerinde İletişim*, Türk Harp-İş Sendikası, Ankara.

Cummings, L. ve Schwab, D. (1993). Performance in Organizations, ABD: Scott, Foresman and Company.

Cüceloğlu, D. (1993). İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, 4.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, s.267.

Çakar, U. ve Arbak Y. (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu- Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 3, s.23-48.

Çakar, U. (2002). “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.

Çeçen, A. R. (2002). Duygular İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez Ve Önemlidir? Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı 9, s.164-170.

Çolakoğlu, Ü. (2005). Başarım Değerlemesi. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar (Ed: C. Demir). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 129-147.

Damasio, A. R. (1999). Descartes’in Yanılgısı: Duygu, Akıl ve İnsan Beyni, Çev. Bahar Atlamaz, Varlık Yayınları, İstanbul,

Damasio, A.R. (2006). Descartes’in Yanılgısı, Duygu, Akıl ve İnsan Beyni, (Çev: Bahar Atlamaz), Üçüncü Baskı, No: 926, İstanbul: Varlık Yayınları s.8-9.

Daştan, Z. (2013). “Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri İle İş Etiğine Bakış Açıları Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı İstanbul, s: 19.

- Davies, M., Stankov, L., ve Roberts, R.D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.
- Davis, M. (2004). EQ: Duygusal Zekanızı Ölçün. (Çev. Solina Silahlı) Alfa Yayınları, İstanbul.
- Demirel, Ö., Başbay A. ve Erdem, E. (2006). Eğitimde Çoklu Zeka-Kuram ve Uygulama, Ankara: Pegem A Yayıncılık. Aktaran Şebnem ASLAN.
- Deniz, M. E. ve Yılmaz, E. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zeka Yetenekleri Ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişki. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Deutschendorf, H. (2009). The other kind of smart: Simple ways to boost your emotional intelligence for greater personal effectiveness and success. NY: Amacom.
- Dicle, Ü. (1983). Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, Ankara: ODTÜ Yayınları, 43.
- Dilci, T. (2015). Duyguların Yönetimi (1.Basım Geçit Matbaacılık & Yayıncılık San. Tic. Kayseri).
- Doğan, S. (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi, Nisan, 1. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 14, Sayı 1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.

Doğan, S. ve şahin, F. (2007). Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.234-235.

Dökmen, Ü. (2000). Varolmak Gelişmek Uzlaşmak. Sistem Yayıncılık. İstanbul.

Dökmen, Ü. (2004). Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak. (11. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dulewicz, V. ve Higgs, M. (1998). Emotional intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data?, Competency, 6 (1): 1-15-48.

Duman, N. (2005). İş Yaşamında Duygusal Zeka-Kitap İncelemesi [Weisinger, H. (1998)]. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dursun, P. (2007). Recognition of Emotional Facial Expressions in Alcohol Dependent Inpatients, Middle East Technical University, The Graduate School of Social Sciences, Ankara.

Düren, Z. (1999). 2000'li Yıllarda Yönetim, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım A.ř, s.99.

Efil, İ. (2015). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Dora Yayınları 13.Baskı Bursa.

Ekman, P. (1992). An argument for the basic emotions, Cognition and Emotion, 6: 175-189.

Epstein, S. ve Brodsky, A. (1993). You're Smarter Than You Think. New York, Simon, s.55.

Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, G.Ü. Müh.Mim.Fak.Dergisi, Cilt 20, Sayı 1.

Erçetin, Ş.Ş. (2001). Örgütsel Zeka, Ankara; Nobel Yayın Dağıtım, s.22.

Eren, E. (2003). “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”, 6.b., Beta Yayınevi, İstanbul.

Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Erginsoy, D. (2002). “Duygusal Zeka ve Kişilerarası İlişkiler Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Atatürk Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum.

Erkutlu, H.V. (2018). Örgütsel Davranış, Akademisyen Kitabevi, Ankara/2018.

Erkuş, A. (1999). “Zeka Konusunda Son Gelişmeler”, Türk Psikoloji Bülteni, Cilt 5, Sayı 12, s.42.

Eröz, S. (2011). Duygusal Zeka ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Eymen, U. E. (2007). Duygusal Zeka. Kalite Ofisi Yayınları.

Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.

Fineman, S. (1993). Organizations as Emotional Arenas in Fineman, S. (Ed.), Emotion in Organizations, Sage Publications, London, pp. 9-35.

Gates, G. (1995). A Review of Literature on Leadership and Emotion: Exposing Theory, Posing Questions, and Forwarding an Agenda, *Journal of Leadership Studies*, 2(3): 98-110.

Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed*, New York: Basic Book.

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Book.

Geçgel, S.(2011). “Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. (Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Çorum).

Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* Seçkin Yayıncılık 5.Baskı, İstanbul.

Genç, N. (2019). *Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon* Seçkin Yayıncılık 4.Baskı, Eylül Ankara.

George, G. M. ve Brief, A. P. (1992). “Feeling Good Doing Good: A. Conceptual Analysis of the Mood of Work-Organizational Spontaneity in Relationships” *Psychological Bulletin*, 112, ss. 310-329.

Geylan, R. (1996). *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, London: Cox & Wyman Ltd.

Goleman, D. (1998). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir* (Çev: B.Seçkin Yüksel). Altıncı Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.

Goleman, D. (2000). İş Başında Duygusal Zeka, İkinci Baskı, İstanbul Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2018). İş Başında Duygusal Zeka, 18.Basım (Çev. H. Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2007). Duygusal Zeka. İstanbul: Varlık Yayınları.

Gökçe, B. (2006). "İş Hayatında Duygusal Zeka ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Göküş, M., Bayrakçı, E. ve Taşpınar, Y. (2014). Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması, S.Ü. SBE Dergisi, Dr.Mehmet YILDIZ Özel Sayısı.

Gömleksiz, M. N. ve Kan, A. Ü. (2012). Eğitimde Duyuşsal Boyut Ve Duyuşsal Öğrenme. Turkish Studies, Cilt 7, Sayı 1, s.1159-1177.

Greenberg, J. (2011). Behavior in Organizations, 10th Edi. Person, Pub.

Grewal, D. ve Salovey, P. (2005). "Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence", American Scientist Research Triangle Park, Vol. 93, Iss. 4, s. 330-339.

Gross, J. J. and John, O. P. (2002). Wise Emotion Regulation, Inl. Barret F & Salovey P. (Eds.), The Wisdom of Feelings: Psychological Processes In Emotional Intelligence (Guilford Press, New York).

Günbayı, İ. (2000). Örgütlerde İş Doyumu Ve Güdüleme, Özen Yayımcılık: Ankara.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlı Davranışı ve Bazı Demografik

Özelliklerle İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, (2008), s.174-190.

Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö. G. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, MediaCat Yayınları. İstanbul.

Hacızade, N. (2012). Bilişsel Dilbilim Açısından Duyguların Dili (Çizgi Kitabevi Konya).

Hamer, D. ve Copeland, P. (2000). Genlerimizle Yaşamak, Onlar Neden Sandığımızdan Daha Önemli, Birinci Basım, İstanbul: Evrim: 66, Bilim Dizisi: 9, s. 228.

Hanks, K. (1999). İnsanları Motive Etme Sanatı, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Hayes, N. (2011). Psikolojiyi Anlamak (Çevirenler; Filiz Şar-Asiye Hekimoğlu Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul).

Hellriegel, D. and Slocum, J. (1979). Jr.; Organizational Behavior,”. Ed., West Publishing Co.

Herrnstein, R. J. ve Murray, C. (1994). The bell curve. New York: Free Press.

Hochschild, A. R. (1983). The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, University of California Press, California.

Huse, E. ve Bowditch, J. (1997). Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing, Addison-Wesley.

James, J. (1997). Gelecek Zamanda Düşünmek. (Çev. Z. Dicleli. Boyner Holding Yayınları. İstanbul).

- Jawahar, I. M. ve D. Carr. (2007). "Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange" *Journal of Managerial Psychology*, 22(4): 330-349.
- Johnson, P. R. (1999). "Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees", *Journal of Workplace Learning*, 11(3).
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Karakoçan, E. (2018), *The Impact Of Emotional Intelligence On Employee Performance Master Thesis The Republic Of Turkey Bahçesehir Universty*.
- Katı, M. ve Düşükcan, M. (2017). Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Social Sciences (NWSASOS)*, 12(1), 1-24.
- Kemper, C.L. (1999). EQ ve IQ. *Communication World*, 16.
- Köksal, A. (2007). "Üstün Zekalı Çocuklarda Duygusal Zekayı Geliştirmeye Dönük Program Geliştirme Çalışması", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul s. 29 (Yayımlanmış Doktora Tezi).
- Köroğlu, Ö. ve Türkmen, M.T. (2017). Turist Rehberlerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s.107-122.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)* 8. Bası Beta Basım A.Ş. İstanbul.

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği 10. Baskı Arıkan Basım Yayın, İstanbul.

Konrad, S. ve Hendl, C. (2003). Duygularla Güçlenmek. İstanbul: Hayat Yayınları.

Langelier, C. A. (2006). Duygu Yönetimi Beceri Çalışma Kitabı. (Çev.M. Bilgin, & R. Çeçen., Ankara: Pegem Yayıncılık).

Lazarus, R. S. (1982). Thoughts on the Relations Between Emotion and Cognition. American Psychologist, 37, 1019-1024.

Law, K.S., Wong, C. ve Song, L.J. (2000). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and its Potential Utility for Management Studies. Journal of Applied Psychology. 89 (3).

Law, K.S., Wong, C. ve Song, L.J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. Journal of Applied Psychology, 89: 485.

Lin, C. W., Chen, S. L. ve Wang, R. Y. (2011). Savouring and Perceived Job Performance in Positive Psychology: Moderating Role of Positive Affectivity. Asian Journal of Social Psychology. Cilt 14, Sayı 3, s.165-175.

Luthans, F. (1995). "Organizational Behavior " 7th Edition, Mc Graw Hill Inc., New York.

Luthans, F. (1989).Organizational Behaviour,5. Edition, McGraw Hill, New York, 1989.

Mayatürk, A.E. (2011). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence, Baywood Publishing Co. Inc.

- Mayer, J. D. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63, 503-517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- Mayer, J. D. and P. Salovey (1997). "What Is Emotional Intelligence", In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-34). New York: Basicbooks, Inc.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (2000). *Handbook of Intelligence*, Cambridge: Sternberg Pres.
- Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, D.R. (2004). A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence, *Psychological Inquiry*, 15 (3), s. 250.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.L. ve Sitarenios, G., (2001). "Emotional Intelligence As A Standart Intelligence", *Emotion*, 1(3), s. 232-235.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63, 503-517.
- McCarthy, A. (2001). 360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement And Employee Career Development, *Journal of European Industrial Training*, 25(1).
- Megerian, L.E ve John Sosik, J. (1996). An Affair of the Heart: Emotionalintelligence and Transformational Leadership, *Journal of Leadership Studies*, 3(4).
- Mercanlioğlu, . (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1.

- Mete, F. ve Akpınar, Kadriye. D. (2013). Dil Öğretimi ve Duygusal Zeka. 21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum, Cilt 2, Sayı 5, s.73-85.
- Miller, Patricia H. (2008). “Gelişim Psikolojisi Kuramları” Özgün Adı “Theories of Developmental Psychology (worth Publishing 2002)” Yayına Hazırlayan Prof.Dr. Bekir ONUR Çeviren: Zeynep Gültekin İmge Kitabevi Ankara/Kızılay 1.Baskı.
- Motowildo, S.J., Borman, W.C. ve Schmit, M.J. (1997). “A Theory of Individual Difference in Task and Contextual Performance” Human Performance, 10(2): 71-83.
- Morris, C. G. (2002). Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye Giriş) Çeviri Editörleri; H.Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 231. Basım, Ağustos 21 Ankara.
- Murphy, K. R. (1989). Is the Relationship Between Cognitive Ability and Job Performance Stable Over Time? Human Performance. Cilt 2, Sayı 3, s.183-200.
- Newman, J. ve Hinrichs, R. (1980). Performance Evaluation for Professional Personel, ABD: Work in America Institute Incompany.
- Newsome, S., Day, A. L. ve Catano, V. M. (2000). Assessing The Predictive Validity Of Emotional Intelligence. Personality And Individual Differences (29): 1005-1016.
- Oana, P.M. (2012). Performance Evaluation: Literature Review and Time Evolution, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 21(1).
- Oleron, P. (1995). Zeka, İletişim Yayınları, Çeviren: Ela Güngören Yeni Yüzyıl Kitaplığı S: 4.

Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, Ege Akademik Bakış, Cilt11, Sayı 4, Ekim 2011, İzmir, ss: 587-600.

Organ, D. W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean Up Time", Human Performance, 10, pp. 85-97.

Otacıoğlu, S. G. (2009). "Müzik Öğretmeni Adaylarının Duygusal Zeka İle Akademik ve Çalgı Başarı Düzeyleri Arasındaki İlişki", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, s.85-96.

Özdamar, K. (2002). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, 4.Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi.

Özgüven, I. (1994). Psikolojik Testler. Ankara: Yeni Dogus Matbaası.

Özgüven, İ. (2012). Psikolojik Testler, Nobel Akademik Yayıncılık Ankara.

Özler, Ergun. D.,(2013), Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi,R.Geylanve H. Z. Tonus (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 111-154), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın NO: 2900.

Özyılmaz, Fatma Z. (2019). "Duygusal Zeka, Yaşam Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" Hiperlink Yayınları-Ekim, İstanbul.

Ölçer, F. (2005). "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Sayfa: 3.

Özer, M. A., Sökmen, A., Akçkaya, M. Ve Özeydın, M. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara Güncellenmiş 2. Baskı.

Pakdil, F. (2001). Performans Değerleme, Kalder Forum Dergisi, 2.

Payne, W. L. (1986). A study Of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self Integration; Relating to Fear, Pain and Desire, Dissertation Abstracts International 47(01), p. 203 A.

Passons, W. A. (1975). Gestalt Approaches in Counseling, NewYork, Holt, Rinehart and Winston, s.183-185. Akt. Tuğrul, 1999:13.

Pektaş, S. (2013). Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi Müzik Bölümü Öğrencileri İle Diğer Lise Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Petrides, K. V. ve Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. European Journal of Personality, 15, 425-448.

Platon, (2001). Timaios, Çev. Erol Güney, Lütfi Ay, Sosyal Yayınlar İstanbul.

Plutchik, R. (1980). Emotion: A psychoevolutionary synthesis. New York: Harper& Row.

Polat, S. ve Aktop, E. (2010). “Öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Orgutsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 22, (Ekim-Kasım-Aralık).

Rotundo, M. (2002). “Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration” <http://www.cda-acd.forves.gc.ca/cfli/engraph/research/>

Russell, J.A. (1991). Culture and the categorization of emotions. *Psychological Bulletin*, 110, 426-450.

Saban, A. (2001). *Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 17.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basın Yayın.

Sabuncuoğlu, Z., (2013), *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.

Sabuncuoglu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayım, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.V. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa Aktüel Yayınları.

Sabol, D. M., Melenets, L. I., Tretyak, O. P., Shcherbyna, V. M. & Kulbediuk, A. Y. (2020). Research of the Level of Emotional Intelligence of Preschool Teachers- 52 Methodologists. *Journal of Intellectual Disability-Diagnosis and Treatment*, 8(1), 76 -86.

Salovey P. ve Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence, Imagination, Cognition and Personality.

Salovey, P. ve Gravel, D. (2005). "The Science of Emotional Intelligence", *Current Directions in Psychological Science*, 14, ss.281-285.

Santrock, J. W. (2012). *Yaşam Boyu Gelişim*. (Çev. G. Yüksel Nobel Yayınları Ankara).

Sartorius, M. (1999). *Kadınlarda Duygusal zeka. EQ' yu Daha İyi Kullanmanın Yolları* (Çev: Şebnem Can Erendor), Varlık Yayınları: 561, İstanbul.

Saydam, M. (2005). Performansa Dayalı Ücret Sistemleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması, Ankara: D.P.B.

Schachter, S. and Singer, J. E. (1962). "Cognitive, Social and Physiological Determinants of Emotional State", *Psychological Review*, 69/5, 379-399. s. 381-382.

Schuler, R.S.; Jackson, S.E. (1996). Human Resource Management Positioning for the 21st Century, ABD: West Publishing Company.

Scotter, J. R. V. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance Withturnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*. Cilt 10, Sayı 1, s.79-95.

Scotter, J. R. V. ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*. Cilt 81, Sayı 5, s.525-531.

Seçer, Ş. (2004). "İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", 9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, s. 814- 830.

Sevinç, H. (2015). "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar" *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* Cilt: 8 Sayı: 39 Volume: 8 Issue: 39 Ağustos 2015 Issn: 1307-9581.

Silah, M. (2005). Sosyal Psikoloji Davranış Bili, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık.

Snyderman, M. ve Rothman, S. (1987). Survey of Expert Opinion on Intelligence and Aptitude Testing. *American Psychologist*, 42, 137-144.

Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler, Beta Yayınları.

Somuncuoğlu, D. (2004). Durumlu Öğrenmenin Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Geliştirilmesine Etkisi (Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara.

Somuncuoğlu, D. (2005). "Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğitimdeki Rolü". Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi yıl: 2005 Sayı: 11.

Songur, H. M. (1995). Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, 6.

Soykenar, M. (2008). "Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunun Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Soygüzel, M. (2019). Duygusal Zeka Eftalya Kitap Aralık, İstanbul.

Söğüt, D. Ayşegül (2019). Okul Öncesi Dönemde Sosyal Beceri ve Problem Davranışlara İlişkin Tezler, International Journal of Learning Sciences in Education (IJLSE) Vol (1), Issue (1), August, 29-62.

Sökmen, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayınları Stein, S.J. ve Book, H.E. (2003). "EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı, (Türkçesi: Müjde Işık), Birinci Baskı, İstanbul: Özgür Yayınları. s. 232-233.

Stein, S.J. ve Book, H.E. (2003). "EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı, (Türkçesi: Müjde Işık), Birinci Baskı, İstanbul: Özgür Yayınları. s. 232-233.

Sternberg, R. J., Conway, B.E., Ketron, J.L., ve Bernstein, M. (1981). People's conceptions of intelligence. Journal of personal and Social Psychology, 41, 37-55.

Sternberg, R. J. (1982, April). Who's intelligent. *Psychology Today*, pp. 30-39.

Sternberg, R.J. (1985). *Beyond IQ: A triachich the ory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. (1986). *Intelligence applied*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.

Sun, H.Ö. (2002). "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknut Matbaası Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü Ankara, Aralık.

Süslü, B. S. (2016). "Duygusal Zeka ve Örgütsel Stres; Örgütlerde Hemşirelerin Duygusal Zeka Becerileri ve Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki" Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

Şahinkaya, B. (2006). "Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka" Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı.

Şahovsky, V. İ. (2010). *Emotsii. Dolingvistika, Lingvistika, Lingvokul' Turologiya, Knijnıy Dom. "LİBROKOM", Moskva.; Akt. Hacızade, 2012).*

Şenel, B., Şenel, M. ve Gümüştekin, G.E. (2012). Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Akademik Bakış Dergisi*, s. 32.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (8.Baskı)*. Konya: Eğitim Yayınları.

- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2009). Yönetim ve Organizasyon Eğitim Akademi Yayınları Konya.
- Tahiroğlu, M. ve Çakır, S. (2014). İlkokul 4. Sınıflara Yönelik Matematik Motivasyon Ölçeğinin Geliştirilmesi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 15, Sayı 3.
- Tarhan, N. (2012). Kendimizle Barışık olmak (Timaş Yayınları 18.Baskı, İstanbul).
- Tett, R. P., Fox, K. E., ve Wang, A. (2005). Development and Validation of a Self Report Measure of Emotional Intelligence as a Multidimensional Trait Domain. Personality and Social Psychology Bulletin, 31, 859-888.
- Tevrüz, S. (1999). Davranışlarımızdan Seçmeler. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its Uses, Harpers Magazine, 140, ss. 227-235.
- Thurstone, L. L. (1938). Primary mentalabilities. Psychometric Monographs.1.
- Tuğrul, C. (1999). “Duygusal Zeka” Psikolojik Değerlendirme, Terapi ve Eğitim Merkezi, Ankara Klinik Psikiyatri; 1: 12-20.
- Tulunay, A. Ö. (2014). “İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” Doktora Tezi Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, 88.

- Turhan, M. ve Çetinsöz, B. (2019). Duygusal Zeka ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turizm Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (69), 268-287. Doi: 10.17755/ Esosder. 438269.
- Tümgan, C. (2007). "Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin", Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütcü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD.
- Torlak, N. G. (2008). Organizasyon Teorileri Beta Yayıncılık.
- Uğur, A. (1991). "Türkiye'de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi", I. Verimlilik Kongresi, 1991.
- Ulutürk F. (2021). "Çalışanların Duygusal Zeka Seviyeleri İle İş Tatminleri ve İş Performansları Arasındaki İlişki: Ankara OSB'lerinde Bir Araştırma" Doktora Tezi İstanbul Gelişim Üni. İşletme Anabilim Dalı.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı 2.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, E., Kartal, C. ve Durukan, T. (2018). Doğrudan Pazarlamada Duygusal Zeka, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s.412-426.
- Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 262.
- Uyargil, C. (2013). Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Uyargil, C. (2013). Performans Değerlendirme, İstanbul: Beta Yayınları.

Uyargil, C. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Cağaloğlu-İstanbul Sekizinci Baskı.

Uygun, S. V. (2017). “Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Anlayışlarının Performans Değerlendirme Sürecine Etkileri: TUİK Örneği” Selçuk Üni. Sosyal Bilimler Enst. Kamu Yönetim Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Uygun, S. V. ve Bulut, Y. (2019). Vizyoner Liderlik Uygulamalarının Kamu Personelinin Görev Motivasyonuna Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, s.670-686.

Uygun, S.V. (2020). Kamu Personelinin Belirtilmiş Dindarlık Düzeyleri ile Görev Motivasyonları İlişkisi Üzerine Bir İnceleme, OPUS © Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches ISSN: 2528-9527 E-ISSN : 2528-9535.

Uzkurt, C. (2008). Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. İstanbul Beta Yayınları.

Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 37.

Ünlüöner, K., Ertürk, M. ve Olcay, A. (2007). ”Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayfa 11, s.12,15.

- Weisinger, H. (1998). "İş Yaşamında Duygusal Zeka" (Çev. N. Süleymangil), MNS Yayıncılık, İstanbul.
- Werther, B.W. ve Davis, K. (1995). Human Resources and Personnel Management, ABD: McGraw-Hill International Editions.
- Woods, R.H. (1998). Human Resources Management. Educational Institute, American Hotel and Motel Association.
- Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. The Leadership Quarterly, 13(3), 243-274.
- Yaylacı, G. Ö. (2006). Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yelkikalan, N. (2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal Zeka. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1, 39-50.
- Yeşilyaprak, B. (2001). Duygusal Zeka ve Eğitim Açısından Doğurguları. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (25), 139-146.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 3.
- Yüksel, M. (2006). Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama) Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, (Seçkin Yayıncılık Ankara).

İNTERNET ADRESİ

1- (<http://www.tdk.gov.tr>). (www.tdk.gov.tr).

2- <https://tr.wikipedia.org/wiki/Kategori> :islam_filozofları

3-Wikipedia, The Free Encyclopedia (2008). Triarchic Theory of Intelligence,http://en.wikipedia.org/wiki/Triarchic_theory_of_intelligence(02.04.2018 akt.Mustafa Başaran)

4-psikolojiagi.com

5-<https://www.egitimpedia.com/coklu-zeka-kuraminin-yaraticisi-howard-gardnerdan-egitimcilere-3-ders-3>

6- Eray BECEREN www.anahtaregitim.com 2009

7-https://www.academia.edu/3243904/İş_Yaşamında_Duygusal_Zeka

8-Beceren, E. (Derleyen). “Duygusal Zeka Nedir”, (Erisim Tarihi: 10.05.2019), <http://www.duygusalzeka.com/BolumGoster.asp?AnaKonu=genel> .

EKLER

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Dr. Öğr. Üyesi Serdar Vural UYGUN danışmanlığında, Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Kamu Personelinin “Duygusal Zeka Seviyesinin Çalışan Performansı ve Görev Motivasyonu Düzeylerine Etkisi”ni incelemek amaçlı yürütülen yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Anket sonuçları sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup **ankete hiçbir kimlik bilgisi yazılmayacaktır**. Sorulara vereceğiniz samimi cevapların çalışmanın güvenilirliğine ve amacına ulaşmasına doğrudan etki edeceğini hatırlatır, kıymetli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim. Saygılarımla

Hatice TOPAÇLI

Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

Yaşınız

20-24 () 25-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve Üzeri ()

Eğitim Durumunuz

Lise () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Memuriyet Süreniz

1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 ve Üzeri ()

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ-KISA FORMU (DZÖ-KF)

	Kesinlikle Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim.					
2.Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanmam.					
3.İnsanlarla duygusal olarak etkin bir biçimde baş edebilirim.					
4.Verdiğim kararlarımı sıklıkla değiştirme eğilimim yoktur.					
5.Çoğu zaman hangi duyguyu hissettiğimi ayırt ederim.					
6.Birçok iyi özelliğe sahip olduğumu düşünüyorum.					
7.Haklarımı savunmak benim için genellikle kolaydır.					

8.Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır.					
9.Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle kolaydır.					
10.Genelde stresle baş edebilirim.					
11.Yakınlarıma, duygularımı göstermekte genelde zorlanmam.					
12.Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanmam.					
13.Genel olarak, hayatımdan memnunum.					
14.Sonradan pişman olacağım şeyleri yapma eğilimim genellikle yoktur.					
15.Sıklıkla duraksar ve hissettiklerimi düşünürüm.					
16.Kişisel donanımlarımın, güçlü yönlerimin tam olduğuna inanıyorum.					
17.Tartışırken haklı olduğumu bildiğimde geri çekilmem.					
18.Genellikle, hayatımda işlerin yolunda gideceğine inanırım.					
19.Bana çok uzak olan kişilerle bile aramda bağ oluşturmak benim için kolaydır.					
20.Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır.					

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Amirimin başarısı, benim başarıım demektir.					
2.İş yerinde çalışırken yerine getirdiğim görevler beni mutlu eder.					
3.Yaptığım işin anlamlı olduğunu düşünüyorum.					
4.Bulduğum kurumda/birimde çalıştığım için mutluyum.					
5.Toplum içerisinde kurumumdan ve işimden bahsederken gurur duyarım.					
6.Kurumumun başarısı için çalışmak beni mutlu eder.					
7.Sabah işyerime gelirken hiçbir huzursuzluk duymam.					
8.İşimde bana yeni sorumluluklar verilmesi beni mutlu eder.					
9.İş arkadaşlarımla iyi anlaşırım ve görevlerinde onları desteklerim.					
10.Kendimi geliştirmek için çalışmak önemlidir ve bunun için kurumum bana destek verir.					

PERFORMANS ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Görev Performansı					
1.İşime ilişkin hedefleri başarıyla tamamlarım.					
2.İşimdeki tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.					

3.İşimin gereği olan performans kriterlerini karşılarım.					
4.İşimle ilgili tüm faaliyetlerde yeterliyim.					
5.Görevlerimi benden beklendiği şekilde yaparım.					
6.İşleri istenilen tarihte bitirmek için planlı çalışırım.					
Bağlamsal Performans					
7.Başkaları kurumumu eleştirdiğinde, ben savunurum.					
8.Kurumumu toplum içinde temsil etmek hoşuma gider.					
9.Kurumumu mesai arkadaşlarım eleştirdiğinde, ben savunurum.					
10.Belirli bir tarihte bitirilmesi istenen işimi genellikle zamanında ya da daha önce tamamlarım.					
11.İşimi olabildiğince en az hatayla yerine getiririm.					
12.Geçerli bir mazeretim olsa bile işimi aksatmam.					

