

T.C  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
HASTANE ve SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YÖNETİCİLERİN SOSYAL ZEKÂ SEVİYELERİNİN  
ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ**

**Nilüfer Buluk KARADOĞAN**

Danışman

**Prof Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN**

2010

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2006800167

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Nilüfer BULUK KARADOĞAN  
**Tez Başlığı** : Yöneticilerin Sosyal Zeka Seviyelerinin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi

**Savunma Tarihi** : 07.12.2010  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Ömür N.TİMURCANDAY ÖZMEN

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Prof.Dr.Ömür N.TİMURCANDAY ÖZMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Güler TOZKOPARAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Ömür Yaşar SAATÇIOĞLU	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ( )

Nilüfer BULUK KARADOĞAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Yöneticilerin Sosyal Zeka Seviyelerinin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi" başlıklı Tezi (X) / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Yöneticilerin Sosyal Zeka Seviyelerinin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Nilüfer BULUK KARADOĞAN

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Yöneticilerin Sosyal Zekâ Seviyelerinin  
Çalışanların İş Doyumuna Etkisi

Nilüfer Buluk Karadoğan

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı

Bu çalışma, amacını destekleyen literatür ve yöntemlerden yararlanılarak yöneticilerin sosyal zekâ seviyesi ve çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek üzere tasarlanmış bir tez çalışmasıdır. Betimsel nitelikteki ilişkiel tarama modelinde yapılan araştırmanın evrenini İzmir Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü ve bağlı Merkez Müdürlüklerindeki yöneticiler ve çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 148 yönetici 1275 çalışan içinden kolayda örneklem yöntemiyle yansız olarak seçilmiş 68 yönetici 345 çalışan oluşturmaktadır. 68 yönetici ve 345 çalışan tarafından doldurulan toplam 415 soru formu geri dönmüş ve analize dâhil edilmiştir. Verilerin analizinde güvenilirlik analizi, faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, frekans analizi, tek örneklem için t- testi, bağlantısız örneklem için t- testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre; yöneticiler sosyal zekâ yetenekleri bakımından kendilerini orta düzeyin biraz üstünde yeterli görürken çalışanlar tarafından orta düzeyde yeterli olarak değerlendirilmişlerdir.

İş doyumunu ve yönetici sosyal zekâsı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre sosyal zekânın sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık boyutu tüm iş doyumunu boyutları üzerinde etki göstermektedir. Sosyal zekânın sosyal beceri boyutunun, iş doyumunun yönetim tarzı boyutu dışında diğer iş doyumunu boyutları üzerine etkisi saptanmamıştır. Sosyal zekânın sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık boyutlarının, iş doyumunun iş kazanımları alt boyutuyla negatif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Analizlere göre iş doyumunun yönetim tarzı alt boyutu sosyal zekâdan en çok etkilenen iş doyumunu boyutudur.

Çalışanların iş doyumları orta düzeyin biraz altında saptanmıştır. Ancak çalışanlar orta düzeydeki iş doyumları içinde en yüksek iş doyumunu yönetim tarzı boyutundan sağlarken en düşük iş doyumunu iş kazanımları ve çalışma koşulları boyutundan almaktadırlar.

**Sonuç olarak; çalışanlar yöneticilerinin sosyal zekasını orta düzeyde yeterli bulmaktadır. İş doyumları ise orta düzeyin biraz altında olarak saptanmıştır. Çalışanların iş doyumları üzerinde yöneticilerin sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık boyutları etki göstermekte sosyal beceri boyutu etki göstermemektedir.**

**Anahtar kelimeler:** Sosyal Bilgi, Sosyal Farkındalık, Sosyal Beceri, Sosyal Zeka, İş Doyumu

## **ABSTRACT**

**Post graduate thesis**

### **The Effect of Managers' Social Intelligence Levels on the Job Satisfaction of Employees**

**Nilüfer Buluk Karadoğın**

**Dokuz Eylül University**

**The Institute of Social Sciences**

**Business Administration Department**

**Hospital and Health Institutions Management Program**

**This study was designed to investigate the relationship between the social intelligence levels of managers and the job satisfaction of the employees. The relational scanning model was used in this descriptive study. The population of the study consisted of the managers and employees who worked under the umbrella of the Izmir Provincial Social Security Directorate and the related central directorates. The sampling group of the study was comprised of 68 managers and 345 employees chosen with convenience sampling method out of 146 managers and 1275 employees. 415 survey forms completed by 68 managers and 345 employees were taken into analysing process. Such analysing methods as reliability analysis, factor analysis, frequency analysis, confirmatory factor analysis, t- test for one sample and t- test for incoherent samples, one-way variance analysis, correlation analysis and multiple regression analysis were used in analysing data.**

**According to the findings obtained in the study, it was found that while the managers thought that they had a bit over the medium level of social intelligence level in terms of sufficiency, the employees rated them as the ones with medium levels. The results of the correlation and regression analysing into the relationship between the job satisfaction and the managers' social intelligence levels suggest that the social information process and social awareness, which are the parts of social intelligence, are effective on all the dimensions of job satisfaction. Another finding of the study is that the social skill dimension of social intelligence had no effect on job satisfaction dimensions except for its management style dimension. The analysing results revealed that the management style dimension of job satisfaction is affected by social intelligence at the highest level.**

**As for the job satisfaction level of the employees, it was found that the employees' satisfaction levels were a bit lower than the medium. Another finding was that the employees achieved the highest job satisfaction level at the**

**management style dimension while they had the lowest satisfaction level at the dimensions of job gaining and working conditions.**

**To sum up, it can be concluded that the employees found the social intelligence levels of their managers at medium level in terms of sufficiency. As for their job satisfaction levels, it was found that they had a bit lower job satisfaction levels than the medium. In addition, the social information process and social awareness levels of managers were found to be effective on the employee's job satisfaction while social skills dimension wasn't effective on it.**

**Key words:** Social Information Proces, Social Awarenes, Social Skill, Social Intelligence, Job Satisfaction,

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Tanımı .....	1
1.2. Çalışmanın Amacı .....	3
1.3. Çalışmada Benimsenen Model Kuram ve Ölçekler .....	4
1.4. Çalışmanın Soru Cümlesi.....	4
1.5. Çalışmanın Önemi .....	5
1.6. Çalışmanın Yöntemi.....	5
1.7. Çalışmada Geçen Tanımlar .....	6
1.7.1. Sosyal Beyin .....	6
1.7.2 Alt Yol .....	6
1.7.3. Üst Yol .....	7

### İKİNCİ BÖLÜM

#### LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Zekâ.....	8
2.1.1. Tanım.....	8
2.1.2. Tarihsel Gelişim .....	9
2.1.2.1. Zekâ Kavramının Ortaya Çıkışı .....	10



2.1.2.2. Genel Zekâ Kuramının Ortaya Çıkışı ve Çoklu Zekâ Kavramına Kadar Geline Süreç .....	11
2.1.2.3. Çoklu Zekâ Kuramının Ortaya Çıkışı ve Sosyal Zekâ'ya Geline Süreç .....	12
2.2. Sosyal Zekâ .....	18
2.2.1. Tanım .....	18
2.2.2. Kuramsal Çerçeve .....	22
2.3. İş Doyumu .....	30
2.3.1. Tanım .....	30
2.3.2. Tarihsel Gelişim Süreci ve İş Doyumu Üzerine Örgütsel Yaklaşımlar .....	32
2.4. İş Doyumunu Etkileyen ve İlişkili Olan Örgütsel Değişkenler .....	49
2.4.1. Çalışma Ortamı .....	49
2.4.2. Kontrol .....	50
2.4.3. Yönetim Tarzı ve Çalışan ile İlişkiler .....	51
2.4.4. Örgütsel Adalet .....	51
2.5. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Değişkenler .....	52
2.5.1. Zekâ (Bilişsel, Akademik) ve İş Doyumu .....	52
2.5.2. Duygusal Zekâ ve İş Doyumu .....	54
2.5.3. Sosyal Zekâ ve İş Doyumu .....	57
2.6. İş Doyumunun Önemi ve Örgütsel Sonuçları .....	66
2.6.1. Önemi .....	66
2.6.2. Örgütsel Sonuçları .....	68
2.6.2.1. Performans .....	68
2.6.2.2. Örgütsel Bağlılık .....	69
2.6.2.3. Devamsızlık (İşe Gelmemeye) .....	70
2.6.2.4. Personel Devri .....	71
2.6.2.5. İş Uyuşmazlıkları .....	71
2.6.2.6. Yabancılaşma .....	71
2.6.2.7. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları .....	72
2.6.2.8. Saldırganlık ve Sabotaj .....	72
2.6.2.9. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar .....	73

2.7. İş Doyumunun Ölçülmesi .....	74
-----------------------------------	----

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**YÖNETİCİLERİN SOSYAL ZEKÂ SEVİYELERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ**  
**DOYUMUNA ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK**  
**ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırma Amacı ve Önemi.....	77
3.2. Araştırmanın Modeli .....	78
3.3. Araştırmanın Sorusu.....	78
3.4. Araştırmanın Ön Kabulleri.....	78
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	79
3.5.1. Araştırmanın Örneklemi.....	79
3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı.....	79
3.5.2.1. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği (TSIS).....	80
3.5.2.2. Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Seviyelerini Değerlendirme Ölçeği.....	87
3.5.2.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MSQ-MİDÖ).....	89
3.6. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol.....	91
3.6.1. Verilerin Analizi .....	92
3.6.2. Veriler ve Bulgular.....	94
3.6.2.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler .....	94
3.6.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri .....	98
3.6.2.2.1. Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirdikleri Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	99
3.6.2.2.2. Çalışan Algısına Göre Yönetici Sosyal Zekâsın Değerlendirme Soru Formunun Açımlayıcı Faktör Analizi .....	101
3.6.2.2.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Açımlayıcı Faktör Analizleri .....	102
3.7. Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA).....	104

3.7.1. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	
Bulguları.....	105
3.7.2.Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Değerlendirme	
Soru Formunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	106
3.7.3. İş Doyumu için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	108
3.8. Ölçeklerden Elde Edilen Sosyal Zekâ Düzeyi ve İş Doyumu Sonuçları ...	109
3.8.1. Yöneticilerin Yanıtladıkları Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Sonuçları	109
3.8.2. Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Seviyeleriyle	
İlgili Sonuçlar.....	109
3.8.3. Çalışanların İş Doyumu İle İlgili Sonuçlar .....	110
3.8.4. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği ve Çalışanların Yöneticilerini	
Değerlendirdikleri t- Testi Sonuçları .....	110
3.9. Korelasyon ve Regresyon Analizleri .....	111
3.9.1. Sosyal Zekâ Faktörleri ile İş Doyumu Faktörleri Arasındaki İlişki.	111
3.9.2. Sosyal Zekâ Faktörlerinin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi .....	112
3.9.2.1. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Yönetim Tarzına Etkisi.....	113
3.9.2.2. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Çalışma Koşullarına Etkisi .....	113
3.9.2.3. Sosyal Zekâ Faktörlerinin İşin Niteliğine Etkisi.....	114
3.9.2.4. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Özerkliğe Etkisi .....	115
3.9.2.5. Sosyal Zekâ Faktörlerinin İş Kazanımlarına Etkisi .....	115

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMLANMASI, SONUÇ, TARTIŞMA**

### **VE ÖNERİLER**

4.1. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Soru Formu Açımlayıcı Faktör Analizi	
Bulgularının Yorumlanması.....	117
4.2. Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâlarının Değerlendirildiği	
Soru Formu Faktör Analizi Bulgularının Yorumlanması .....	119
4.3. İş doyumu Ölçeği Faktör Analizi Bulgularının Yorumlanması .....	120
4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) Sonuçlarının Yorumlanması .....	121

4.4.1. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin Doğrulatoryı Faktör Analizi (DFA) Sonuçlarının Yorumlanması.....	122
4.4.2. Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Değerlendirme Soru Formunun Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçlarının Yorumlanması .	124
4.4.3. İş Doyumu İçin Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçlarının Yorumlanması.....	124
4.5. Yöneticilerin Yanıtladıkları Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinden Elde Edilen Sosyal Zekâ Seviyeleriyle İlgili Sonuçların Yorumlanması .....	125
4.6. Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Seviyeleriyle İlgili Sonuçlarının Yorumlanması.....	125
4.7. Çalışanların İş Doyumu İle İlgili Sonuçlarının Yorumlanması .....	125
4.8. Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirdikleri Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği ve Çalışanların Yöneticilerini Değerlendirdikleri Ölçeğin t- Testi Sonuçlarının Yorumlanması.....	126
4.9. Çalışan Algısına Göre Yönetici Sosyal Zekâ Değerlendirme Soru Formunun Korelasyon ve Regresyon Analizlerinin Yorumlanması.....	126
4.9.1. Sosyal Zekâ Faktörleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizlerinin Yorumlanması .....	126
4.9.1.1. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Yönetim Tarzına Etkisi.....	128
4.9.1.2. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Çalışma Koşullarına Etkisi .....	129
4.9.1.3. Sosyal Zekâ Faktörlerinin İşin Niteliğine Etkisi.....	129
4.9.1.4. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Özerkliğe Etkisi .....	130
4.9.1.5. Sosyal Zekâ Faktörlerinin İş Kazanımlarına Etkisi .....	130
<b>SONUÇ.....</b>	<b>132</b>
<b>TARTIŞMA .....</b>	<b>134</b>
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>140</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>145</b>
<b>EKLER LİSTESİ .....</b>	<b>170</b>

<b>EK-1: TROMSO SOSYAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ SORU FORMU .....</b>	<b>171</b>
<b>EK-2: YÖNETİCİLERİN SOSYAL ZEKÂ SEVİYESİNİ ÇALIŞAN ALGISINA GÖRE DEĞERLENDİRME SORU FORMU.....</b>	<b>172</b>
<b>EK-3: MİNNESOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ SORU FORMU .....</b>	<b>173</b>
<b>EK-4: DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRME SORU FORMU .....</b>	<b>174</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>ŞEKİL 1:</b> Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Birleşimi.....	35
<b>ŞEKİL 2:</b> Yönetici Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	106
<b>ŞEKİL 3:</b> Çalışan Algısına Göre Yönetici Sosyal Zekâ Değerlendirme Soru Formunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	107
<b>ŞEKİL 4:</b> Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	108

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>TABLO 1:</b> Hijyen ve Motivasyon Faktörleri.....	34
<b>TABLO 2:</b> Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar .....	59
<b>TABLO 3:</b> Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik (Cronbach Alfa) Değerleri.....	86
<b>TABLO 4:</b> Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinde Ters Kodlanan Sorular .....	87
<b>TABLO 5:</b> Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Ölçeğinde Ters Kodlanan İfadeler .....	89
<b>TABLO 6:</b> İş Doyumu Ölçeğinde Ters Kodlanan İfadeler .....	91
<b>TABLO 7:</b> Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	94
<b>TABLO 8:</b> Çalışanların Yaş'a Göre Dağılımı .....	95
<b>TABLO 9:</b> Çalışanların Medeni Hal'e Göre Dağılımları .....	95
<b>TABLO 10:</b> Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	95
<b>TABLO 11:</b> Çalışanların Kurumlarında Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	96
<b>TABLO 12:</b> Çalışanların Görev Yaptıkları Müdürlüklere Göre Dağılımları .....	96
<b>TABLO 13:</b> Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları .....	96
<b>TABLO 14:</b> Çalışanların Unvan'a Göre Dağılımı.....	97
<b>TABLO 15:</b> Çalışanların Yaptıkları Görev'e Göre Dağılımı .....	98
<b>TABLO 16:</b> Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirdikleri Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	100
<b>TABLO 17:</b> Çalışan Algısına Göre Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri .....	102
<b>TABLO 18:</b> İş Doyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizleri .....	104
<b>TABLO 19:</b> Yönetici Soru Formu (Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği) Sonuçları.....	109
<b>TABLO 20:</b> Çalışanların, Yöneticilerin Sosyal Zekâ Seviyeleriyle İlgili Algıları.....	110
<b>TABLO 21:</b> Çalışanların İş Doyum Puanları.....	110
<b>TABLO 22:</b> Yöneticiler Ve Çalışanların Sosyal Zekâ Değerlendirmelerine İlişkin Farklılıkların Belirlendiği T- Değerleri.....	111
<b>TABLO 23:</b> Sosyal Zekâ ve İş Doyumu Faktörleri Arasındaki İlişki.....	112
<b>TABLO 24:</b> Sosyal Zekâ Faktörlerinin Yönetim Tarzına Etkisi .....	113
<b>TABLO 25:</b> Sosyal Zekâ Faktörlerinin Çalışma Koşullarına Etkisi.....	114
<b>TABLO 26:</b> Sosyal Zekâ Faktörlerinin İşin Niteliğine Etkisi.....	114

<b>TABLO 26:</b> Sosyal Zekâ Faktörlerinin İşin Niteliğine Etkisi.....	114
<b>TABLO 27:</b> Sosyal Zekâ Faktörlerinin Özerkliğe Etkisi .....	115
<b>TABLO 28:</b> Sosyal Zekâ Faktörlerinin İş Kazanımlarına Etkisi .....	116
<b>TABLO 29:</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablosu .....	123



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu çalışmanın birinci bölümünde çalışmanın tanımı, çalışmanın amacı, çalışmada benimsenen kuram, model ve ölçekler, çalışmanın soru cümlesi, çalışmanın önemi, çalışmanın yöntemi ve çalışmada geçen tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Çalışmanın Tanımı

Günümüzün değişen ekonomik koşullarında örgütlerin başarısı güçlü rekabet stratejilerine ve bu stratejiyi uygulayacak bir yönetime sahip olmalarına bağlıdır. (Shaw,1997) Diğer taraftan üretken ve yetkin çalışanların varlığı örgütlerin amaçlarına ulaşmasında ve kalıcı olmasında kritik önem taşımaktadır. Çalışma hayatına dair öne sürülmüş birçok kuram bir örgütün hedeflerine ulaşmasında ve çalışanın işinden memnuniyetinde yöneticinin etkisine vurgu yapmaktadır. Bundan dolayı iş doyumu ölçeklerinde yönetici veya yönetimin etkisi değişmez bir boyut olarak yer almaktadır. Keza birçok disiplinden araştırmacının ilgisi kişileri belli bir hedefe yönlendirmeleriyle diğerlerinin arasından fark edilen, fikirleriyle sosyal çevrelerini harekete geçiren bireylerin kişisel özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır.

Bir bireyden etkilenecek o birey etrafında toplanma ve örgüt üyelerinin belli hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlama öteden beri yönetim biliminin en önemli konusunu oluşturmaktadır. Yönetici ve lider kavramı üzerine yazılmış sayısız kitap ve makale kitleleri hedeflerine taşıyan liderlerin kişisel özelliklerine vurgu yapmaktadır. Sayılan lider özellikleri arasında zekâ hem direkt lider özelliği olarak gösterilmekte hem de davranışsal sonuçları yoluyla dolaylı olarak vurgulanmaktadır. Ayrıca zekâ ve başarı kavramları birbirlerini tamamlayan iki kavram olarak ele alınmaktadır.

Çok eskilerden beri yaygın inanış, yönetici başarısının önemli belirleyicilerinden birinin zekâ olduğuna dairdir. Bu inanışa göre yüksek zekâ katsayısına (Intelligence Quotient-IQ) sahip eğitilmiş bir yönetici, çalışanları örgüt hedeflerine kolaylıkla taşıyacaktır. Zira yönetmek bir dizi karar verme eylemini

gerçekleştirmek demektir. Zamanında ve isabetli kararlar veren başarılı yöneticilerin kavrayış ve düşünme becerileri bakımından diğerlerinden üstün özellikler göstermesi umulmaktadır. Sosyal kabullere göre de başarı yüksek zekâdan beklenen bir sonuçken, başarısızlık beklenmeyen sonuç olmaktadır. Bu nedenden dolayı yüksek akademik başarıya sahip yöneticilerin başarısızlığı yadırganmakta olup akademik başarılarını sağlayan yüksek zekâları ile gösterdikleri başarısızlık bağdaştırılmamaktadır.

Yönetim ve örgüt literatürüne göz atıldığında örgüt araştırmalarında zekâ konusunun çok fazla ele alınmadığı dikkati çekmektedir. Ancak beyin araştırmaları sonucunda elde edilen bulgular ile Gardner'ın (1983) çok boyutlu zekâ kavramını öne sürmesiyle alevlenen zekânın yapısına ilişkin tartışmalar, zekâ konusunu örgüt araştırmacılarının gündemine yeniden getirmektedir. Giderek artan sayıda zekâ araştırmacısına göre beyin araştırmaları, zekânın çok boyutlu bir yapıda olduğuna dair biyolojik bulgular ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulgular zekâ araştırmacılarını zekâ kavramıyla ilgili olarak tekrar düşünmeye itmektedir. Bilimsel gelişmelerin diğer alanları etkilemesi bilimin kaçınılmaz bir sonucudur. İnsan zekâsı ise her ne kadar psikolojinin uğraş alanı olsa da yarattığı sonuçlarıyla yaşadığımız dünyayı etkileyen değiştiren ve yaşamımızı zenginleştiren bir kavramdır. Dolayısıyla da zekâ hakkında yapılan tanımların ve tartışmaların tıp, psikoloji, nöroloji gibi konuyla doğrudan ilgili olan bilimsel alanlar yanında yönetim, örgütsel verimlilik, çalışan memnuniyeti gibi konuyla doğrudan ilgili olmayan alanlarda yapılan araştırmaları, dile getirilen görüşleri etkilemesi ve bu alandaki araştırmacılara yeni araştırmalar için ilham vermesi bilimin doğal sonucu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda iş örgütlerinin toplumların ekonomik ve sosyal yönünü belirleyici gücü dikkate alındığında zekâ kavramıyla ilgili olarak dile getirilen teorik tartışmaların örgüt araştırmalarında deneysel olarak araştırılması kaçınılmaz olmaktadır. Yönetme işi bir örgütün hedeflerine ulaşmasındaki belirleyici faktör olduğundan uzun yıllardan beri örgüt araştırmacılarının ilgileri yönetici ve lider arasındaki farklara çevrilmiştir. İnsan topluluklarını bir amaç etrafında toplayarak yönlendirmek belli bir düzeyde zekâ gerektiren bir eylemdir. Doğal olarak da zekâ seviyesi yüksek yöneticilerin bu eylemde daha başarılı olacağı düşünülmektedir. Ancak son zamanlarda yönetici ve lider kavramıyla ilgili yazında gerçeğin böyle olmadığı

akademik başarıyı belirleyen yüksek zekânın insan topluluklarını yönetmek söz konusu olduğunda çok da etkili olmadığı dile getirilmeye başlanmıştır. Çok boyutlu zekâ kavramının ileri sürülmesiyle bu durumun, yöneticilerin bilişsel zekâ düzeyleri yanında diğer zekâ boyutlarındaki gelişmişlik düzeyleriyle de bağlantılı olduğu görüşü giderek artan şekilde dile getirilmektedir.

Henüz birkaç yıl öncesine dayanan bir süreçte ise örgütlerin çeşitli büyüklükteki sosyal yapılar olduğu dolayısıyla da yönetici ve zekâ ilişkisini sosyal zekâ (Social Intelligence- SQ ) üzerinden değerlendirmek gerektiği görüşü ağırlık kazanmaya başlamıştır. Çok boyutlu zekâ literatüründe sosyal zekâ yetenekleri olarak ifade edilen yetenekler incelendiğinde, örgütsel literatürde lider özellikleri olarak belirtilen özelliklerle benzerlikler gösterdiği dikkati çekmektedir. Bu benzerlikleri incelemek üzere yola çıkan bu tez çalışması yönetici ve zekâ ilişkisini sosyal zekâ (Social Intelligence- SQ ) üzerinden değerlendirmek gerektiği görüşü üzerine inşa edilmiş bir çalışmadır.

## **1.2. Çalışmanın Amacı**

Bu çalışma aslında psikoloji alanının konusu olan sosyal zekânın, son dönemde yönetimle ilgili literatürün de konusu haline gelmesinden ilham almıştır. Son birkaç yılda başarılı yönetici veya liderlerin örgüt yönetimindeki başarısını ele alan yazında, başarılı yöneticilerin sahip oldukları sosyal zekâ düzeyleri ile başarıları arasında ilişki kuran görüşler ağırlık kazanmaya başlamıştır. Ancak kuramsal çerçeve oluşturulurken yapılan literatür incelemesinde bu görüşleri destekleyen ve doğrudan örgütsel alanda yapılmış araştırmalara, rastlanmamıştır. Bu durum yapılan bu çalışmaya benzer çalışmaların henüz yayınlanmamış olmasından kaynaklanabilir. Bu nedenle yöneticilerin sosyal zekâ düzeyleri ve çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkinin araştırılması konusunun örgüt alanında henüz gerçekleştirilmediği düşünülmektedir. Diğer taraftan örgütsel literatürde iş doyumunu belirleyen unsurlarla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Var olan çalışmalarda iş doyumuyla ilgili olarak şimdiye kadar öne sürülmüş birçok kuram veya model temel alınmıştır. Yöneticilerin sosyal zekâ yeterliğinin çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin incelenmesi sonucunda elde edilecek bulguların, iş doyumunu araştırmalarına ve

çalışma yaşamına katkı sağlayacağı düşüncesi bu çalışmayı yapmakta itici güç olmuştur. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı yöneticilerin örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için astlarını yönetmek ve yönlendirmekte kullandıkları önemli bir değişken olan sosyal zekâ düzeylerinin çalışanların iş doyumunu nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

### **1.3. Çalışmada Benimsenen Model Kuram ve Ölçekler**

Bu çalışmanın sosyal zekâ ve iş doyumunu olmak üzere iki değişkeni bulunmaktadır. Çalışmanın kuramsal çerçevesi içerisinde ikinci bölümde anlatılan kuram, model ve ölçeklerden bu çalışmada benimsenen kuram, model ve görüşler ise şunlardır;

Benimsenen sosyal zekâ modeli, Silvera ve arkadaşları'nın öne sürdüğü sosyal zekâ modelidir. Bu modele göre sosyal zekâ üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sosyal bilgi süreci, sosyal farkındalık ve sosyal beceridir. Çalışmanın araştırma bölümünde Silvera ve arkadaşlarının sosyal zekâ modellerine uygun olarak geliştirdikleri TSIS ( Tromso Social Inteligence Scale) in Doğan ve Çetin (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış soru formundan yararlanılmıştır.

Benimsenen iş doyumunu kuramı ise Herzberg'in (1959), İki Faktör Kuramı'dır. Herzberg'in (1959) kuramı iş doyumunu iki genel boyutta incelemektedir. Bunlar içsel doyum ve dışsal doyumdur. Çalışmanın araştırma bölümünde Herzberg'in (1959) iş doyumunu kuramını temel alan ve benimsenen kuramsal temele uygun olarak iş doyumunu içsel ve dışsal olmak üzere iki genel boyutta ve 20 alt boyutta inceleyen Minnesota İş Doyum Ölçeği'nden yararlanılmıştır.

### **1.4. Çalışmanın Soru Cümlesi**

Yöneticilerin sosyal zekâ seviyelerinin çalışanların iş doyumları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? Bu çalışmada yöneticilerin sosyal zekâ seviyelerinin çalışanların iş doyumları üzerine etkisi incelenirken şu alt sorular sorulmuştur;

- Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği yetişkinler üzerinde uygulanabilir bir ölçek midir?
- Yöneticilerin sosyal zekâ yeterlikleri hangi düzeydedir?
- Çalışanlar yöneticilerin sosyal zekâ yeterliğini hangi düzeyde algılamaktadırlar?
- Çalışanların iş doyum düzeyi nedir?
- Çalışanların algılarına göre yöneticilerin sosyal zekâ düzeyleri ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkiler ne düzeydedir?

### **1.5. Çalışmanın Önemi**

Günümüze kadar olan süreçte iş doyumunu etkileyen pek çok faktör dile getirilmiştir. Ancak bu çalışmanın amacında da belirtildiği gibi çalışmanın literatür taraması yapılırken, yöneticilerin bireysel bir niteliği olan sosyal zekâ yeterliklerinin çalışanların iş doyumuna üzerine etkisine dair yayınlanmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma, hazırlandığı dönemdeki literatür araştırmalarından elde edilen sonuçlara göre örgütsel alanda yapılmış ilk tez çalışmalarından biri olarak sayılabilir. Bu nedenle özgün bir çalışmadır. Sonraki çalışmalara yön göstereceği ve sosyal zekâ kavramının olgunluğa erişmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın içinde yer alan araştırma bulgularının, yöneticilerin problemlerin çözümünde kullandıkları sosyal zekâ yeteneklerinin çalışanların iş doyumuna üzerindeki etkisini ortaya çıkaracağı, yöneticilerin sosyal zekâ yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik farkındalığı ve çabaları artıracak ve yöneticilere astlarıyla kurdukları iletişimde yön göstererek, iş hayatına katkıda bulunacağı umulmaktadır.

### **1.6. Çalışmanın Yöntemi**

Bu çalışmanın sosyal zekâ ve iş doyumuna ile ilgili kuramsal alt yapısını oluşturmak için ilk olarak ilgili tanımlar ve kavramlara dair literatür ve kaynak taraması yapılmış, elde edilen kuramsal bilgilerden kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonraki aşamada, çalışmada benimsenen kuramsal çerçeveye uygun bir araştırma planlanmıştır. Çalışmayı destekleyen araştırma nicel ve deneysel

olmayan ilişki tarama şeklindeki araştırma yöntemleri üzerinde temellendirilmiş tanımlayıcı bir çalışmadır. Nicel araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni bir değişkenin diğer örneklem içinde etkisinin ölçülmesidir.

## **1.7. Çalışmada Geçen Tanımlar**

### **1.7.1. Sosyal Beyin**

Sosyal beyin kavramı, sosyal etkileşimler sırasında aktivasyonunun arttığı bilim adamlarınca tespit edilen beynin çeşitli bölgeleri için yapılan genel bir adlandırmadır. Goleman'a (2006) göre bu adlandırma bazı işler için işbirliği yapan beyindeki sistemlerin işleyişini açıklamayı kolaylaştıran bir kurmacadır. Araştırmacılar tarafından beynin hareket merkezlerinin motor beyin, duyuların faaliyet merkezlerinin duyuşal beyin olarak adlandırılması gibi başkalarıyla iletişim kurarken beyindeki etkileşimleri düzenleyen sinirsel modüller de sosyal beyin kavramıyla açıklanmaktadır (Goleman, 2006: 394). Ünlü sinirbilimci Michael Gazzaniga (1985) ise "sosyal beyin" kavramını beynin sosyal etkileşimler sırasında etkin olan kısımlarına atfen değil, beynin kendi yapısına ve işleyişine yönelik niteliksel bir benzetme olarak Goleman'dan (2006) farklı bir anlamda kullanmıştır; Gazzaniga'ya (1985) göre sosyal beyin küçük bir şirket gibi işlemektedir. Gazzaniga'nın (1985) bu benzetmesi beynin bir amaç için işbirliği yapan gruplar gibi sosyal niteliği olan bir organ olduğunu vurgulamak içindir.

### **1.7.2. Alt Yol**

Sosyal beyin araştırmacıları kişilerin sosyal ilişkiler sırasında yaşadıkları duygusal değişimleri diğer kişilere aktardıklarını ve bu aktarımda " alt yol " olarak adlandırdıkları beyinler arası kurulan soyut bağlantıları kullandıklarını ifade etmektedirler. Kederli ya da sevinçli bir yüz ifadesi, öfke, korku, neşe gibi duygular beyinden beyine kurulan bu bağlantılar sayesinde diğer kişilere aktarılmaktadır. Araştırmacılar tarafından bu aktarım "duygusal bulaşma" olarak da adlandırılmaktadır. Goleman'a göre alt yol, bilinçaltında kendiliğinden ve muazzam bir hızla çalışan devrelerden oluşmaktadır (Goleman, 2006: 25). Araştırmacılara göre ise alt yol beyindeki limbik sistemin bir parçası olan amigdala ve benzeri yapılardan

geçen sinir devreleridir ve otomatik olarak hareket etmektedirler. Duygu aktarım süreci üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre duygusal yaşamımızda ortaya çıkan her şey alt yol üzerinden çalışan sinir ağlarının güdümündedir (Hatfield, vd 1994; Camerer, 2005).

### **1.7.3. Üst Yol**

Sosyal beyin araştırmacıları bilinçli eylemlerin planlandığı beyindeki bölgeler için üst yol adını verdikleri diğer bir soyut kavramı tanımlamışlardır. Üst yol beyinde prefrontal (ön alın) korteks ve sağ somatosensory korteks denilen bir bölgedeki sinir ağlarından oluşan bölgeyi tanımlamaktadır. Araştırmalar amigdalayı da içine alan prefrontal korteks ve sağ somatosensory kortekslerdeki lokalize bölgelerin sosyal biliş ve duygusal doyumdan sorumlu olduğunu göstermektedir. Bu bölgeler bilişsel ve duygusal enformasyonla donatılmıştır (Sutton, 2005). Yürütücü işlevdeki prefrontal korteks, amigdala ve daha birçok sinirsel bölgeden girdiler alıp, onları bütünleştirmekte ve uygun planlar yapmaktadır (Shallice ve Burgess, 1996). Alt ve üst yolun bilgiyi kaydetme hızı çok farklıdır. Alt yol hızı isabete tercih eder. Üst yol ise daha yavaş olmasına karşın olup bitenler hakkında daha doğru bir görüş edinilmesini sağlamaktadır (Williams vd, 2004). Üst yol farkında olduğumuz ve alt yol üzerinde denetim gücü veren, sinir devrelerinden oluşmaktadır. Alt yolda trafiği ham duygular üst yolda ise olup bitenler hakkında düşünülüp tartışılmış bir anlayış oluşturmaktadır. Ayrıca üst yol herhangi bir duyguyu uyandırmak için de kullanılabilir. Alt yol bir başkasıyla aynı anda aynı şeyi hissetmeyi sağlarken, üst yol duygular hakkında düşünebilmeyi sağlamaktadır. Olağan koşullarda bu iki yol pürüzsüz bir şekilde kaynaşmaktadır. Sosyal yaşantıları bu iki yol arasındaki etkileşim yönetmektedir (Cameer, 2005).

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümünde önce zekâ ve sosyal zekâ kavramının, daha sonra iş doyumunu kavramının tanımları, tarihsel gelişim süreçleri ve kavramlarla ilgili olarak öne sürülen kuram ve modeller ele alınacaktır. Bu bölümde ayrıca genel zekâ ve iş doyumunu arasındaki ilişki ile duygusal ve sosyal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak gözden geçirilecek ve çalışmanın araştırma kısmını oluşturan kuramsal çerçeve tamamlanacaktır. Bu çalışmada zekâ kavramının tarihsel gelişimine yer verilmesinin nedeni zekâ ve sosyal zekâ kavramlarının daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır.

#### 2.1. Zekâ

##### 2.1.1. Tanım

Soyut bir kavram olan zekâyı tanımlama konusunda yüzyıllardır tartışmalar süregelmektedir. Zekâyı ilk olarak tanımlayan Binet'e göre zekâ; dış dünyanın algılanması, algıların bellekte yerleştirilmesi ve bu içerik üzerinde düşünülmesi sürecidir (Öner, 1997: 28). Binet (1908), bireyin doğal ve sosyal şartlara daha iyi uyum sağlanmasında zekânın yararının olduğunu savunmaktadır. Thorndike zekânın; sözcükleri anlama, sayılarla akıl yürütme, kavrama ve ilişkileri görsel algılaya yeteneği olduğunu ifade etmektedir (Başaran, 1994: 83). Terman (1937) ise zekâyı, soyut düşünme yeteneği olarak tanımlar. Oleron'a (1992) göre zekâ; iletişim ve eğitim alanında kullanıldığı için vardır. Oleron (1992: 8), insanların hepsinin aynı derecede zeki olmadıklarına dair yargıya beceri düzeylerindeki farklılıkların neden olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre farklılıkların ölçümlenmesi iletişimde karşılaşılan bazı sorunları çözmekte yarar sağlamaktadır. Jensen (1969) zekâyı ölçmenin zekâyı tanımlamakla eşit anlam taşımadığını ifade etmektedir. Bu konuda araştırma yapan önemli isimlerden biri olan Gardner'e (1983) göre zekâ, bir veya daha fazla kültürel yapıda değeri olan bir ürüne şekil verme ya da problemleri çözme yeteneğidir. Salovey (1993), ileri sürdüğü Zekânın Üç Kriteri Yaklaşımı'nda; bir



zekânın gerçek bir zekâ olarak düşünülebilmesi için karşılması gereken kriterleri “kavramsal kriterler”, “ilişkisel kriterler” ve “gelişimsel kriterler” olarak gruplandırmaktadır. Kavramsal kriterlere göre zekâ, zihinsel performansı yansıtmalı ve zihinsel performans yalnızca söz konusu kavramı ölçmelidir. İlişkisel kriterler, ampirik standartları tanımlamaktadır. Buna göre bir zekâ, şu ana dek öne sürülmüş zekâ tanımlarının ifade ettiği zihinsel yeteneklerden ayrı, ancak yakın nitelikteki bir dizi yeteneği tanımlamalıdır. Gelişimsel kriterler ise, zekânın yaş ve deneyimle geliştiğini savunmakta, dolayısıyla Binet ile Simon’un (1905) yüzyıl başındaki çalışması temeline dayanmaktadır (Mayer vd., 1999). Son dönemde ise zekâ konusunu ele alan yazında genel zekâ kavramını ifade eden IQ kavramının genel zekâ yerine bilişsel ya da akademik zekâyı ifade eden bir kavrama dönüştüğü görülmektedir. Bu durumun nedeni birçok bilimsel çevrede mevcut olan zekâ ölçüm yöntemlerinin aslında genel zekâyı değil bilişsel kapasiteyi veya akademik başarıyı ölçtüğünün dile getirilmesi olabilir. Sonuç olarak zekâ kavramıyla ilgili tartışmalar ve tanımlamalar araştırmacılara zekâ olgusuna farklı perspektiflerden bakabilme yeteneği sağlamaktadır.

### **2.1.2 Tarihsel Gelişim**

Oleron’a (1992: 6) göre insanoğlunun kendi zekâsı hakkında edindiği fikir, bilinçsiz yapılan gözlemlerin, felsefi kavramların, bilimsel gelişmelerin ve toplumsal değişimlerin rol oynadığı uzun bir tarih sürecine dayanmaktadır. Tarlacı (2008) da bilinç ve beyin araştırmaları tarihinin, diğer disiplinlerin gelişme süreciyle yakından ilişkili olduğunu, öne sürmektedir. Tarlacı’ya (2008) göre; Bilincin ve beynin gelişmesiyle ilgili tarihsel süreç incelendiğinde değişik alanlardaki bilimsel gelişmelerin, kendilerinden çok uzak görünen bilimsel alanları etkilediği ve yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına sebep olduğu görülecektir. Bu bağlamda zekâ kavramı günümüze kadarki tarihsel süreçte iki zıt kuramla ele alınmaktadır.

Bunlardan birincisi; zekânın tek bir boyuttan oluştuğu fikrine dayanan ve Spearman, Binet, Terman, Weschler, Piaget gibi önemli psikologların savunduğu, zekânın bilişsel yetenekler (üst yol yetenekleri) haricindeki diğer yeteneklerini (alt

yol yeteneklerini) zekâ boyutu olarak kabul etmeyen ve zekânın tek bir boyutu olduğunu ileri süren Genel Zekâ Kuramıdır.

İkincisi ise bilişsel yetenekler haricinde bireyleri farklılaştıran alt yol yeteneklerinin aslında bir zekâ boyutu olduğunu savunan ve Gardner (1983) tarafından ileri sürülen Çoklu (çok boyutlu) Zekâ Kuramıdır. Bu çalışmada sosyal zekâ kavramıyla ilgili tarihsel süreç, zekâ kavramının tarihsel gelişimine uygun olarak genel hatlarıyla üç başlıkta incelenecektir.

Ayrıca bu bölümün sonunda temelini Gardner'ın (1983) çok boyutlu zekâ kuramından alan duygusal zekâ kavramına da değinilecektir. Gardner (1983) duygusal zekâ ve sosyal zekâyı birbirlerinden farklı iki zekâ boyutu olarak ele alırken zekâ kavramıyla ilgili literatürde ise bu iki kavram tek bir boyutta ve bir diğerrinin alt boyutu olarak da ele alınabilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada duygusal zekâ kavramına da değinmenin sosyal zekânın anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **2.1.2.1. Zekâ Kavramının Ortaya Çıkışı**

Tarihsel sürece baktığımızda zekâdan yararlanma fikrinin M.Ö.2200 yıllarında Çin uygarlığına dayandığı görülmektedir. Çin uygarlığında kamu işlerinde çalışacak kişilerin zihinsel beceri farklılıklarını ortaya koyma amaçlı uygulamalar gerçekleştirilmiştir (Kaplan ve Saccuzzo, 2009: 11-12). Yine M.Ö 1300 yıllarına ait Sümer yazıtlarında Sümerler'in kalbi bütün organların merkezi ve iyiliğin ya da kötülüğün kaynağı olarak kabul ettikleri görülmektedir (Tarlacı, 2008). M.Ö 450 yılında ise Alcmaeon düşünce ve duyguların kaynağının kalp yerine beyin olduğunu öne sürmüştür. Bilimsel amaçla beyni inceleyen ilk bilim adamları M.Ö 3. yy da Yunanlı Herophilos ve Erasistratos'dur. Ortaçağ sonlarında 17.yy da Fransız filozof Descartes beynin çalışma prensibini hidrolik bir motorunkine benzetmiş, beynin anatomisi ile ilgili ilk kitapsa 1664 yılında yazılmıştır (Bilim ve Teknik Dergisi 2003, Eylül).

Bugün zekâdan bahseden bildiğimiz en eski yazılı kaynak, Alman hekim Franz Josef Gall'ın (1810-1820) genel olarak sinir sistemi özel olarak da beyin

anatomi ve fiziolojisi üzerine on yıl süren araştırmaları sonrasında bir ansiklopedi (*Anatomie et physiologie du systeme nerveux en general et du cerveau en particulier*) olarak yayınladığı çalışmalarıdır. Gall'in (1810-1820) alışmaları insan zekâsı ile beyin büyüklüğü arasında ilişki kuran ilk çalışma olarak bilinmektedir. Gall (1810-1820) alışmaları sırasında beynin farklı bölgelerinin, kişinin yetenek ve davranışlarını etkilediğini ve kafatası büyüklüğüünün insan zekâsının düzeyini kestirmek üzere kullanılabileceğini ileri sürmüş, ortaya koyduğu *frenoloji - phrenology-* adlı teoriyle; kişilik, algı ve zekânın tamamen beyinde konumlandığını savunmuştur (<http://www.phrenology.org>). İnsan zekâsının modern olarak ölçümü ise ilk olarak Charles Darwin'in kuzeni olan Sir Francis Galton (1869) tarafından gerçekleştirilmiştir. Galton, kişilerin duyu, motor ve reaksiyon zamanı gibi işlevlerini ölçerek, duyuumsal ayırım yapabilme yeteleri ve motor koordinasyonlarını ortaya çıkarmaya ve bu sayede zekâ kapasitelerini belirlemeye çalışmıştır (Gürel ve Tat, 2010).

#### **2.1.2.2. Genel Zekâ Kuramının Ortaya ıkışı ve oklu Zekâ Kavramına Kadar Geline Süreç**

Zekâya psikometrik yaklaşım akımının temsilciliğini yapan Spearman (1904), insanların "g" faktörü olarak nitelenebilecek tek bir bilişsel kapasiteyle doğduğunu, kalıtsal olan ve yaşam boyu değişmeyen "g" nin bir bireyin soyut düşünme ve problem çözme gibi karmaşık zihinsel işlemleri yapma yeteneğini ifade ettiğini öne sürmüştür. Ona göre insan ne kadar zeki olursa, bir durumda o kadar çok ilişkiler kurmakta ve karmaşık bir problemi en kestirmeden çözecek yolu bulmaktadır. İkinci faktör olan 's' ise, bireyin matematiksel ya da sözel yetenekleriyle ilgili spesifik zihinsel yeteneklerini temsil etmektedir (Spearman 1904). Spearman (1904), bugün Gardner (1983) tarafından zekânın boyutları olarak nitelendirilen becerileri geçmişte zekâ boyutu olarak ele almamışsa da IQ'dan bağımsız bu olguları, bir kavram içine oturtma gereği, duymuştur. İleri sürdüğu zekâ kuramı, Zekânın İki Faktör Kuramı (Zekânın ift Etmen kuramı) olarak bilinmektedir.

Alfred Binet ve Theodore Simon 1905 yılında fiziksel öğelerle zekâ ilişkisini inceleyen bir zekâ testi geliştirmişlerdir (Sprinthall ve Sprinthall, 1990: 436). Stern

(1912) genel zekâyı tanımlamak için “Intelligence Quotient” terimini önermiştir. Stern’in önerdiği ve “IQ” kısaltmasıyla bilinen “Zekâ Katsayısı” terimi zekâ kavramının gelişiminde ve ölçümlenmesinde atılan en büyük bilimsel adımlardan biridir. Terman (1914) zekâyı ölçümlemek için bir formül geliştirmiş ve bu formülde Stern’in (1912) önerdiği zekâ katsayısı ya da IQ terimini kullanmıştır (Sprinthall ve Sprinthall, 1990: 442).

Edward L. Thorndike (1920) birbirinden farklı bir dizi beceriyi genel zekâdan bağımsız bir zekâ boyutu olarak tanımlamak istemiştir. Ona göre sosyal ilişkileri başarılı bir şekilde yönetme, sözcükleri anlama sayılarla akıl yürütme kavrama ve ilişkileri görsel algılama olarak ayımlayabilme, genel zekânın yanında farklı bir zekâ türünü de gerektirmektedir. İlk kez “sosyal zekâ” terimini kullanan Thorndike zekâyı soyut, mekanik ve sosyal zekâ olarak üç temel zekâ boyutu çerçevesinde değerlendirmiştir (Albrecht, 2006 : 17; Goleman, 2006 :17). Thorndike zekâ testlerinin insan zekâsı hakkında tam bir fikir vermek için zihinsel koşulları değerlendirme ve bu koşulların kendi aralarındaki bağlantılarını belirlemede yetersiz kaldığını düşünmektedir. Ona göre psikoloji zekâ konusunu araştırırken zihin elemanları veya bilinçli deneyimleri değil, davranışları incelemelidir (Thorndike, 1920). David Wechsler (1939) ise sosyal zekânın sosyal durumlara uygulanan genel zekâdan ibaret olduğunu savunarak zekânın çok boyutluluğunu reddetmiştir (Albrecht 2006 :17; Goleman 2006 :107). Ancak Wechsler (1959); “Genel Zekâ Kuramı” na katı şekilde inanmasına rağmen zekâyı ölçtüğü varsayılan IQ testlerini, psikometrik aygıtlardan çok klinik araçlar olarak gören, ilk psikologdur (Cöngöloğlu, 2010).

### **2.1.2.3. Çoklu Zekâ Kuramının Ortaya Çıkışı ve Sosyal Zekâ’ya Geline Süreç**

Thorndike(1920) gibi zekânın çok boyutlu bir yapıda olduğunu düşünen Thurstone (1928), bireyler arasındaki zihinsel farklılıkların bağımsız yedi zekâ boyutundan kaynaklandığını öne sürmüştür. Bu düşünceyle bir zekâ ölçeği geliştiren Thurstone (1928), zekânın değerlendirilmesinde çok faktörlü bir model oluşturmuştur.

Thurstone'a göre başlıca zekâ yetkinlikleri şunlardır:

- **Sözel Anlayış:** Kelimeleri tanıma ve anlama yeteneğidir.
- **Sözel Akıcılık:** Sözlü ve yazılı olarak uygun kelime ve ifadeleri bulabilme yeteneğidir,
- **Sayısal Yeteneklik:** Basit aritmetik işlemleri çabuk ve doğru olarak yapabilme yeteneğidir.
- **Uzay İlişkilerinin Kavranması:** Nesnelerin uzaydaki biçimlerini kavrayabilme yeteneğidir (şemasına bakarak bir makinenin nasıl işleyebileceğini anlayabilmek gibi).
- **Bellek:** Bir kavramı belleme yeteneğidir.
- **Algısal Hız:** Karmaşık bir nesnenin ayrıntılarını görebilme; benzerlikleri ve farklılıkları çabuk ve doğru olarak algılayabilme yeteneğidir.
- **Mantıksal Düşünme:** Mantıksal düşünebilme ve usullama gücü veya gerçeğe uygun değerlendirme ve sonuç çıkarma yeteneğidir (Thurstone, 1928).

Thurstone'ın (1928) zekâ testi uygulanırken, modeldeki her bir spesifik faktörü değerlendirme amacıyla oluşturulmuş küçük test dizisinden yararlanılmaktadır (Weiner ve Stewart, 1984: 89). Wechsler'in (1939) çok boyutlu zekâ kavramını reddetmesinden sonra Guilford'un (1950) çalışmalarına kadar zekânın boyutları üzerine kapsamlı bir araştırma yapılmamıştır.

Guilford'un (1950) 'SI' kısaltmasıyla bilinen *Structure of Intellect -Zekânın Yapısı-* düşüncesine göre bilişsel sisteminin yapısal bir bütünlüğü vardır ve zihinsel işlemler kişiler arasında farklılıklar göstermektedir. Guilford'un (1950) zekâ kuramı zekâyı 'içerik', 'ürün' ve 'işlem' olarak açıklanabilen üç boyutta incelemektedir. Zekânın içerik boyutu figür, sembol, anlam ve davranıştan; ürün boyutu birim, grup, ilişki, sistem ve farklı durumları formüle etme yeteneğinden; işlem boyutu, biliş, bellek, ayrıştırıcı düşünme, bütünleştirici düşünme ve değerlendirme süreçlerinden oluşmaktadır. Guilford'un (1950) zekâ kuramı 120 ayrı düşünsel yetenek içermektedir. Bunlardan sosyal zekâ ile ilişkili olan 30 yetenek ise sosyal ve

varoluşsal zekâ türlerinin temelini oluşturmaktadır (Bümen, 2002: 2-3). Goleman yoğun çabalarına karşın Guilford'un yaklaşımının, insanların sosyal dünyada gerçekte ne derece başarılı olduklarına ilişkin anlamlı kestirimler sağlayamadığını öne sürmektedir (Goleman, 2006 :394)

Guilford'dan (1950) sonra Cattell'in (1963) zekâ üzerine yaptığı çalışmalar da zekâyı boyutlardan oluşan bir kavram olarak açıklamaktadır. Cattell'in (1963) ortaya attığı zekâ modeli zekâyı, 'akıcı zekâ' ve 'kristalize zekâ' olarak iki temel bileşen üzerinden açıklamaktadır. Akıcı zekâ, kavram oluşturma ve benzerlikleri tanımlamada gerekli yeteneklerden oluşmaktadır. Modele göre akıcı zekâ, var olan zihinsel yapılardan yararlanmaktan çok yeni yapılar kurmada aktiftir ve sezgisel özellikler içermektedir. Kristalize zekâ ise; kelime hazinesi testleri, sınıf ortamında uygulanan testler ve çeşitli sosyal durumlarla ilgilidir. Baron akıcı zekânın en yüksek düzeye ilk yetişkinlik dönemlerinde çıktığını, kristalize zekânınsa yaşam boyunca artabileceği görüşünü dile getirmektedir (Baron, 1995: 417). Gardner'in (1983) çok boyutlu zekâ kuramını ileri sürmesine kadar geçen süreç içerisinde, zekâ ile ilgili genel kabulün dışında farklı görüş belirten az sayıdaki psikolog arasında Thorndike (1920), Thurstone (1928), Guilford (1950) ve Cattell (1963) yer almaktadır.

Gardner'a (1983) göre değişik yetenekler üzerinden ifade bulabilen zekâ, tekli bir yapıda olmamalıdır. Bu nedenle de geleneksel zekâ testleriyle ölçülemeyecek bir niteliği bulunmaktadır. Ona göre zekâ, IQ ölçümleriyle nitelenenden daha kapsamlı bir kavramı ifade etmektedir. Bu görüşten yola çıkan Gardner (1983), çalışmaları sonucunda zekâyı; "Değişen dünyada yaşamak ve değişimlere uyum sağlamak amacıyla her insanda bulunan, kendine özgü yetenekler ve beceriler bütünü" olarak tanımlamıştır. Öne sürdüğü zekâ kuramında bireylerin sahip olduğu zekâ boyutlarının öğrenme, problem çözme ve iletişim kurma yöntemlerinde farklılıklar yarattığını ve bu farklılıkların da kişisel farklılıkları ortaya çıkarttığını iddia etmektedir. Ona göre farklı zekâ boyutlarından her biri bireyin yaşama, öğrenme ve insan olmasında kullanılan etkili birer araçtır (Gardner, 1983). Gardner 1985 ve 1999 yıllarındaki eklemelerinden sonra zekânın dokuz temel zekâ boyutundan oluştuğunu ileri sürmüştür. Gardner'a (1983) göre bu boyutlardan her biri eşit önemdedir ve bireyler arası dağılımı, baskınlığı ve geliştirilebilirliği bireyler

arası yetenek ile başarı farklılıklarını açıklamaktadır. Gardner (1983), bireylerin düşünme ve öğrenme süreçleriyle baskın zekâ veya zekâları arasında ilişki olduğunu, bu anlamda bireyin zekâ alanının öğrenme biçimini etkilediğini ve birey için baskın zekâsı doğrultusunda etkili öğrenme stratejilerinin geliştirilebileceğini savunmaktadır. Öne sürdüğü zekâ boyutları; sözlü ya da yazılı olarak kelimeleri etkili kullanma yeteneğini ifade eden ‘**sözel/dilbilimsel zekâ**’; üç boyutlu bir nesnenin şekil ve görüntüsünü hayal edebilme ya da diğer bir deyişle dünyayı doğru algılama ve bu algılama sonucunda gördüklerini yansıtabilme yeteneği olarak tanımlanabilen **Görsel/Uzamsal Zekâ**; matematiksel işlemler yapabilme ve mantıksal düşünme yeteneği olarak değerlendirilebilen ‘**mantıksal/matematiksel zekâ**’; ritim, ton, melodi ve armoniyi anlama ve kullanma yeteneği olarak tanımlanabilen ‘**müzikal/ritmik zekâ**’; fiziksel davranışları koordine yeteneğini belirten ‘**bedensel/duyu devinimsel zekâ**’; başkalarının duygularını, ruh durumunu ve motivasyonlarını anlama yeteneği olarak kabul edilen ‘**sosyal/kişilerarası zekâ**’; kişinin kendi duygu ve düşüncelerini, tercihlerini, ilgilerini anlama ve bu anlayış doğrultusunda davranma yeteneğini simgeleyen ‘**öze dönük/kişisel zekâ**’; doğadaki sayısız türdeki canlıyı tanıma ve sınıflamadaki uzmanlıkla açıklanabilecek ‘**doğa zekâsı**’; ve insanın yaşamdaki varlığı ile yaşamın anlamını sorgulama yeteneğini belirten ‘**varoluşçu zekâ**’ olarak detaylandırılabilir (Gardner, 1999).

Gardner (1999) bireyde var olan zekâ türlerini, büyük ölçüde bireyin içinde bulunduğu kültürün değerleri, o kültürün yarattığı fırsatlar, bireylerin seçimleri ve bunlar gibi etkenlerin yönlendirmeleri ışığında harekete geçirilecek potansiyeller olarak görmektedir. Diğer bir deyişle bireyin güçlü ve zayıf yönleri içkin bir zekâ profilinin oluşumunu sağlamaktadır (Chen ve Gardner, 2005: 78). Bu bağlamda bireyler güçlü zekâlarını aktif olarak kullanabilmekte, görece olarak zayıf kalan zekâları ise pasif kalmakta ve şekillenememektedir (Callison, 2002:159).

Gardner (1983) zekânın dokuz boyutu olduğunu öne sürmekle birlikte, şu anda bilinen zekâ boyutlarından farklı boyutların da var olabileceğini kabul etmekte ve söz konusu zekâ boyutlarının karmaşık ve eşgüdümlü bir işleyişe sahip olduklarını savunmaktadır. Örneğin bir balerin sahnede dans ederken bedensel/duyudevinimsel zekâsı, sahne dışına çıkmamak için dans ettiği alanı tanıırken görsel/uzamsal zekâsı,

koreografıyı öğrenirken sözel/dilbilimsel ve bedensel/duyudevinimsel zekâsı, dans edeceği müziği tanırken müzikal/ritmik zekâsı, koreografıyı yaşayarak sahnelerken özedönük/kişisel zekâsı öne çıkmaktadır (Gürel ve Tat, 2010).

Gardner'ın öne sürdüğü en son zekâ boyutları **Disipliner zekâ**-*The Disciplinary Mind*; **Saygılı Zekâ**-*The Respectful Mind*; **Sentezci Zekâ**-*The Synthesizing Mind*; **Yaratıcı Zekâ**-*The Creating Mind* ve **Etik Zekâ**-*The Ethical Mind* dır (Gardner, 2006).

Gardner'dan (1983) sonraki dönemde Sternberg (1986) analitik, yaratıcı ve pratik zekâ olmak üzere üç zekâ boyutundan bahsetmektedir. İleri sürdüğü teori Triarşik Zekâ Teorisidir. Analitik zekâ, geleneksel zekâ testleri tarafından ölçümlenen analitik düşünme yeteneğini tanımlarken; yaratıcı zekâ, problemleri yeni ve farklı yollarla çözme yeteneğini kapsamaktadır. Pratik zekâ ise, bireyin sosyo-kültürel çevresine uyum sağlamasına yardım eden pratik düşünme yeteneğini ifade etmektedir (Plotnik, 1996: 259). Sternberg (2005) teorisini genişleterek sosyal zekâyı kuramı içine dâhil etmiş ve yeni kuramını “Başarılı Zekâ Kuramı” olarak adlandırmıştır. Sternberg'in (2005) başarılı zekâ kuramına göre sosyal zekâ, pratik zekânın bir alt unsuru olarak yer almaktadır.

Ceci (1986), Spearman'ın ileri sürdüğü gibi zekânın ‘g’ faktörü olarak adlandırılan tek bir genel yetenekle açıklanamayacağını, bunun yerine farklı sayılarda yeteneklerin olduğunu iddia etmektedir. Bu kapsamda, bilginin ve doğal yeteneğin ayrılmaz olduğunu vurgulayarak ortamsal, biyolojik, üst bilişsel ve güdüsel değişkenlerin de zekâ kavramı içinde bulunduğunu savunmuştur (Selçuk vd., 2004: 6).

Lazear'ın (2000) zekâ modeli de zekânın tek boyutlu bir olgu olmadığı düşüncesi üzerine kurulmuştur. Lazear zekâyı, “nesnelere dayalı zekâ”, “nesnelere bağımsız zekâ”, “kişisel zekâ” olarak üç boyut üzerinden incelemiştir. Lazear'ın gündeme getirdiği bu ayırım, Çoklu Zekâ Teorisi'ni oluşturan dokuz zekâdan sekizinin, nesnelere ve bireylerle olan ilişkisi üzerinden açıklanmasıdır. Bu bağlamda nesnelere dayalı zekâ kapsamında; görsel zekâ, bedensel zekâ, doğa zekâsı ve mantıksal/matematikselsel zekâ vardır. Nesnelere bağımsız zekânın kapsamı ise,



sözel zekâ ve müzikal/ritmik zekâdan oluşmaktadır. Lazear, kişisel zekânın bireylerin birbirleriyle olan iletişimleri ve öznel yaklaşımları temelinde geliştiğini ifade etmiştir. Lazear'ın kişisel zekâ boyutu sosyal zekâ ve öze dönük/kişisel zekâyı kapsamaktadır (Lazear, 2000: 18-40).

**Duygusal Zekâ;** Duygusal zekâ kavramını bilimsel anlamda ilk kez kullanan Salovey ve Mayer olsa da duygusal zekâ ilk olarak Thorndike'nin (1920) sosyal zekâ kavramı içinde tanımladığı bir sosyal zekâ yeteneğidir (Planalp ve Fitness, 1999). Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekâ modellerinde dört temel duygusal yetenekten söz etmişlerdir. Bunlar; duyguları doğru biçimde algılama, kullanma, anlama ve yönetme yeteneğidir. **Duyguları algılama;** bireyin kendi duygularını tanımlayabilmesi ve insanların yüzlerinden, kültürel eserlerden, resimden, sestem duyguları yakalama ve anlamlarını çözmeye ilgilidir. **Duyguları kullanma;** düşünme ve problem çözme gibi bilişsel aktiviteleri kolaylaştırmak için duygulardan yararlanma olarak değerlendirilmektedir. **Duyguları anlama;** farklı duygular arasındaki karmaşık ilişkileri değerlendirme, duygu dilini kavrama, duyguların zamanla nasıl değiştiğini fark edebilme olarak tanımlanmaktadır. Salovey ve Mayer'e (1990) göre, duygusal açıdan diğerlerinden daha zeki olan insanlar kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetme yeteneğine sahiptir (Epstein, 1998: 33; Salovey ve Grewal, 2005: 1-2). **Duyguları yönetme** yeteneği; bireyin kendi iç dünyası hakkındaki farkındalığını sağlayarak iç dünyası ile kurduğu iletişimin niteliğini belirlemektedir. Salovey ve Mayer'e göre (1990) duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını ve hislerini gözlemleyebilmesi, bu duygular arasındaki farkları ayırt edebilmesi ve bu bilgileri düşünceyi ve eylemleri yönlendirmede kullanabilmesi becerilerini kapsayan, bir çeşit sosyal zekâ türüdür. Mayer ve Salovey (1990) duygusal zekâyı sosyal zekânın bir parçası olarak görmüşler ve bu iki kavramı aynı yapının birbiriyle yakın ilişki içinde olan unsurları olarak ele almışlardır (Bar-On, 2005: 1).

## 2.2. Sosyal Zekâ

### 2.2.1. Tanım

Thorndike'ye (1920) göre sosyal zekâ, “insan ilişkilerinde akıllıca davranmaktır”. Bu akıllıca davranmanın kapsamında insanları ve olayları anlama, olacakları önceden sezme ve olayların gidiş yönünü istenilen doğrultuya doğru değiştirme yeteneği yer almaktadır (Goleman, 2006: 17). Thorndike'nin sözlerinden de anlaşılacağı gibi sosyal zekâ, daha çok sosyal ilişkiler sırasında yaşanan zor durumlarda kendini göstermektedir.

Moss ve Hunt (1927) sosyal zekâyı “insanlarla geçinebilme ve anlaşma becerisi olarak tanımlamıştır. Vernon (1933) bu tanımı biraz daha genişletmiş ve sosyal zekânın, insanlarla geçinebilme yeteneği, insan ilişkilerinde rahatlık, sosyal konularda bilgi, başkalarının özelliklerini veya durumlarını anlayabilmenin yanında başkalarından veya bir gruptan gelen uyarıcıya da duyarlılığı içerdiğini belirtmiştir. Wedeck (1947) ise sosyal zekâyı insanların duygularını, ruh hallerini ve güdülerini doğru olarak değerlendirme olarak tanımlamıştır (Akt: Somazo, 1990).

Weschler (1958) sosyal zekânın genel zekâdan bağımsız bir yapı olmadığını vurgulamaktadır (Somazo, 1990). Goleman (2006) ise sosyal zekâyı genel zekânın sosyal durumlara uygulanması olarak kabul etmenin, sosyal zekâyı sosyal dünya hakkındaki bilgilerin biriktiği bir hazne rolü verdiğini ancak sosyal zekâyı genel zekâdan farklı kılmadığını ileri sürmektedir. Ona göre sosyal zekâyı genel zekâdan farklı kılanın ne olduğu üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir. Albrecht (2006) de Moss ve Hunt (1927) gibi düşünmekte ve sosyal zekâyı “İnsanlarla iyi geçinme ve onları sizinle işbirliği yapmaya ikna etme yeteneğidir” diye tanımlamaktadır.

Walker ve Foley (1973) ise sosyal zekâyı şöyle tanımlamışlardır:

- İnsanlarla ilgilenme yeteneği,
- Başkalarının duygu, düşünce ve niyetlerini anlama yeteneği,
- Bireylerin duygu, mizaç ve motivasyonlarıyla ilgili doğru bir şekilde yargıda bulunma (çıkarsama) yeteneği.

Gardner sosyal zekâyı kişiden kişiye bilgelik yolu olarak tanımlamaktadır. Ona göre bu bilgelik diğer insanlarla takımın bir parçası olarak çalışırken ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bu bilgelik kişiden etkin ilişki ve iletişim için ihtiyacı olan tüm sosyal becerileri geliştirmesini istemektedir. Gardner sosyal zekânın sosyal ilişkilere yaptığı katkıyı “kişiden kişiye bilgelik yolunuz gelişmişse kişilerle doğru iletişim kurar, diğerlerinin hislerine ve fikirlerine duyarlı olur ve onların düşüncelerini sırtlanıp daha ileriye yönlendirmekte başarılı olursunuz” şeklinde ifade etmektedir (<http://aplus-hools.uncg.edu/multipleintelligences.pdf> Erişim: 03.06.2010 ).

Marlowe (1986) sosyal zekânın birbirleriyle ilişkili ama kısmen de farklı 5 tanımı olduğunu ifade etmektedir. Bunlar :

- Organizmanın hedef geliştirme ve hedefe yönelik etkinlik gösterme yetenekliliği (motivasyonel tanım).
- Bireyin kişisel yeterlik ve başarı beklentisi (kendine yeterlik).
- Olumlu pekiştireç getirecek eylemlerde bulunma becerisi.
- Sosyal açıdan yararlı davranışları yerine getirmede etkililik (performansa yoğunlaşan tanım).
- Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal işlev görme örüntülerinde ortaya çıkan kişilik özelliği.

Cantor ve Kihlstrom (1989) sosyal zekâyı “zekâ /intelligence” olarak değil , “intelligent” kelimesinin zekâ olarak tanımlanan anlamı dışındaki “istihbarat, bilgi toplama” anlamından yola çıkarak yorumlamışlardır. Onlara göre sosyal zekâ, kendini diğerlerini ve sosyal durumları anlamaktır. Çalışmalarında intelligent kavramının “araştıran, soran, bilgi toplayan” anlamına odaklanmışlar ve bunu bir kişilik özelliği olarak ele alan bir kuram geliştirmişlerdir. Kuramlarında sosyal zekâyı, sosyal yaşamdaki işlerde uyuma odaklı işlevsel bilgi olarak tanımlamaktadırlar. Onlara göre sosyal yargı ve çıkarımları içeren bütün kurallar sosyal zekâ alanına girmektedir. İnsanların karşılaştıkları durumları formüle ederken sosyal zekâlarının dağarcıklarından yararlandıklarını, amaç belirleme planlama gözetleme ve sosyal eylem formlarının değerlendirilmesinde üst bilişin (üst yol)

kullanıldığını ve üst bilişin sosyal zekânın önemli parçasını teşkil ettiğini ifade etmektedirler. Kuramlarına göre sosyal zekânın düzeni ve içeriği kişiye özgü olan birçok şeyi içermekte ve böylece sosyal zekâ, kişiliğin bilişsel temelini oluşturmaktadır(Cantor ve Kihlstrom, 1989). Cantor ve Kihlstrom'un (1989) öne sürdükleri teori incelenecek olursa, sosyal zekânın tanımından çok işleyişine ağırlık verdikleri görülmektedir. Onlara göre bireyin sosyal davranışlarındaki ustalıkları bireylerin zihinlerindeki bilgilerden ileri gelmektedir. Bu yönüyle, sosyal zekâ kuramı bilişsel ağırlıklı bir kuramdır. Bireyler sosyal ortamlarda bu bilgilerini kullanarak "ustaca" davranışlarda bulunabilmektedirler (Kaukiainen, 1999; 82).

Gardner (1993); Cantor ve Kihlstrom'un (1989) bilişsel sosyal zekâ tanımına karşı çıkmakta ve sosyal muhakeme yapma, eşgüdüm, rekabet gibi yetilerin genel olarak zekânın evrimiyle ortaya çıktığı görüşünü dile getirmektedir. Gardner; sosyal zekânın genel zekânın içinde önemli bir yer işgal ettiğini vurgulayarak, aslında evrimin doğal bir sonucu olarak bilişsel olmayan yeteneklerin de zekânın kapsamında tanımlanması gerektiğini ileri sürmektedir (Gardner, 1993).

Silvera ve arkadaşları (2001) sosyal zekâyı kendilerinden önceki araştırmacıların tanımlarından yola çıkarak üzerinde uzlaşma sağlanabilecek ve amprik çalışmalarla desteklenebilecek, "akademik zekâ" veya "sözel yetenek" gibi bir sosyal zekâ tanımı yapmaya çalışmışlardır. O zamana kadar yapılmış olan tanımları bütünüyle içerisinde barındıran bir dizi yeteneği araştırarak kendi tanımlarını ortaya çıkarmaya çalışmışlar ve sosyal zekâ için üç boyuttan oluşan bir model öne sürmüşlerdir.

Goleman (2006) da Gardner (1993) gibi bilişsel kavramlara odaklanmış bir sosyal zekâ tanımına karşı çıkmaktadır. Ona göre sosyal zekâyâ ilişkin geleneksel fikirlerin odak noktası, çoğunlukla bilincinde olunan üst yol yetenekleri ya da belirli bir sosyal davranışa rehberlik eden kurallar, protokoller ve normları çıkarsama kapasitesidir. Dolayısıyla böyle bir bakış açısı sosyal ilişkiler sırasında alt yolda meydana gelen otomatik yeteneklerin gözden kaçırılması sonucunu doğurmaktadır. Diğer bir taraftan ilişkiler hakkındaki bilişsel yeteneklere gösterilen yoğun dikkat, temel empati ve eş zamanlılık gibi bilişsel olmayan ana yeteneklerin ihmal

edilmesine ve ilgi duyma gibi bilişsel olmayan yetilerin göz ardı edilmesine sebep olmaktadır. Zira salt bilişsel bir bakış açısı, herhangi bir etkileşimin temelini oluşturan beyinden beyine sosyal bağlantıyı küçümseme anlamına gelmektedir. Goleman böyle bir bakışın sosyal zekânın insani değerlerden arındırılması olacağına dair kaygısını dile getirmekte ve bu durumda böylesi bir sosyal zekânın nüfuz ve kontrol pragmatikliğine dönüşeceğini iddia etmektedir. Ona göre sosyal zekâyı bilişsel bir kavram olarak tanımlamak sosyal biliş eğitimlerine kapı açmaktadır. Sosyal biliş eğitimleri ise sosyal zekâyı, etkileşimlere uygulanan bir tür taktiğe indirgemektedir (Goleman, 2006: 128-129).

Psikologlar ilişkilerde ortaya konan yeteneklerin duygusal zekâdan mı yoksa sosyal zekâdan mı kaynaklandığı konusunda zaman zaman anlaşmazlığa düşmüşlerdir. Davidson (2006) bu konu hakkındaki görüşünü “Tüm duygular sosyaldir. Bir duygunun nedenini ilişkiler dünyasından ayıramazsınız; duygularımızı sosyal etkileşimlerimiz yönetir” şeklinde ifade etmektedir (Goleman, 2006: 107). Diğer taraftan duygusal zekânın Mayer ve Salovey (1990) tarafından geliştirilen ilk örneği sosyal zekâ unsurlarını içine almaktadır. Mayer ve Salovey’e göre duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını ve hislerini gözlemleyebilmesi, bu duygular arasındaki farkları ayırt edebilmesi ve bu bilgileri düşünceyi ve eylemleri yönlendirmede kullanabilmesi becerilerini kapsayan bir çeşit sosyal zekâ türüdür (Salovey ve Mayer, 1989-90). Bu tanım aynı zamanda duygusal zekânın sosyal zekâ kapsamı içinde yer aldığıın Mayer ve Salovey (1990) tarafından ifadesi ve konuyla ilgili ikilemin dolaylı olarak dile getirilmesidir. Kendi duygusal zekâ modelini “duygusal-sosyal zekâ” olarak adlandıran Reuven Bar-On doğrudan bu ikilemi dile getirmektedir (Bar-On, 2005).

Goleman “Duygusal Zekâ” adlı kitabını yazarken diğerleri gibi sosyal zekâyı içine alan bir duygusal zekâ modeli kurduğunu ifade etmektedir. Sosyal zekâyı duygusal zekâ içerisine karıştırmanın ve bu bağlamda açıklamanın insanlara özgü olan ilişki yeteneği hakkındaki yeni fikirleri körelttiğini ve etkileşim sırasında olup bitenlerin göz ardı edilmesine sebep olduğunu sonradan anladığını itiraf etmektedir (Goleman, 2006: 108).

### 2.2.2 Kuramsal Çerçeve

Thorndike'den (1920) bu yana konuyla ilgili olarak araştırma yapan birçok araştırmacı, sosyal zekânın, sözlü ve sözsüz işaretleri okuma, bilgileri kullanma, insanları bilgilendirme gibi birçok farklı bileşenden meydana geldiğini düşünmektedirler. Dolayısıyla sosyal zekânın boyutları veya alt boyutları ile ilgili olarak değişik görüşler ve modeller öne sürülmüştür. Sosyal zekânın boyutları üzerine yapılan çalışmalarda tam bir mutabakat olmamasına rağmen yapılan çalışmalar genel olarak birbiriyle örtüşmektedir. Sosyal zekâyâ dair tanımlar incelendiğinde, sosyal zekânın çok boyutlu bir yapısının olduğu görülmektedir (Marlowe, 1986: 52). Bu çalışmada benimsenen tanım ve boyutlar Silvera ve arkadaşları'nın (2001) geliştirdiği sosyal zekâ modelindeki tanım ve boyutlardır. Ancak sosyal zekâ kavramının iyice anlaşılabilmesi açısından bu bölümde konuyla ilgili olarak öne sürülmüş diğer sosyal zekâ tanım ve modellerine de yer verilecektir.

**Silvera ve Arkadaşlarının Modeli:** Silvera ve Arkadaşları, sosyal zekâ ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan sorunları dört başlık altında toplamaktadır (Silvera, Martinussen ve Dahl, 2001). Onlara göre birinci problem sosyal zekânın tanımlanması ile ilgilidir. Silvera ve arkadaşları, ampirik çalışmalarla desteklenen ve akademik zekâ ve sözel yetenek gibi yapılardan farklı bir bakış açısı getiren kullanılabilir bir sosyal zekâ tanımının yapılmasının zorluğundan bahsetmişlerdir. İkinci problem sosyal zekânın hangi boyutlardan oluştuğu ile ilgilidir. Sosyal zekânın boyutları hakkında birçok araştırmacı farklı görüşler öne sürmektedir. Bu durum sosyal zekâ kavramının bilişsel mi davranışsal mı olduğu hakkında karar verecek bir olgunluğa henüz ulaşmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal zekânın bazı tarifleri bilişsel (insanları anlama) (Barnes ve Sternberg, 1989) bazı tarifleri ise davranışsal (insanları idare etme) olmak üzere iki farklı boyuta vurgu yapmaktadır (Ford ve Tisak, 1983). Sosyal zekânın çok boyutlu bir yapısının olduğu, sonraki çalışmalarda ortaya konmuştur. Bununla birlikte sosyal zekâ kapsamında hangi boyutların olduğu konusunda farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bazı araştırmacılar (Chapin, 1942; Rothenberg, 1970; Thorndike, 1937) sosyal zekâyı, boyutlardan oluşmayan başlı başına bir kavrammış gibi incelemişlerdir. Bu yaklaşıma göre akıllı olan biri bütün sosyal olgularda uzmanlaşabilecektir. Üçüncü problem ise sosyal

zekânın genel zekâdan ayrı bağımsız bir yapı olup olmadığıdır. Sosyal zekâ ile ilgili çalışmalarda karşılaşılan dördüncü ve son problem ise yapısının ölçülmesi ile ilgilidir (Silvera, Martinussen ve Dahl, 2001).

Silvera ve arkadaşları (2001) ileri sürdükleri sosyal zekâ modellerinde sosyal zekânın;

- Sosyal Bilgi Süreci,
- Sosyal Farkındalık,
- Sosyal Beceri olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir.

Sosyal bilgi süreci, bireyin kendisinin ve diğer insanların duygu düşüncelerini anlaması, beden dillerini okuyabilmesi, ilişkilerde başkalarının istek ve beklentilerini anlayabilmesi gibi yeterlilikleri kapsamaktadır.

Sosyal farkındalık boyutu, bireyin içinde bulunduğu sosyal ortama ve şartlara uygun davranma becerisini ifade etmektedir. Sosyal farkındalığı yüksek olan bir birey sosyal ortamlarda içinde bulunulan duruma uygun davranışlar gösterme, kendisine yönelik davranışlara uygun tepkiler verme ve geri bildirimde bulunma konusunda başarılıdır. Özetle ne zaman ne konuşacağını, nasıl davranacağını, insanları nasıl etkileyeceğini bilmektedir.

Sosyal beceri boyutu ise sosyal zekânın performans boyutuyla ilgilidir. Bireyin insan ilişkilerinde ustaca davranmasını ifade etmektedir. Sosyal beceri düzeyi yüksek olan birey sosyal ortamlara kolaylıkla girebilmekte, diğer insanlarla geçinmede zorluk çekmemekte ve farklı sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir (Silvera vd., 2001).

**Marlowe'un Sosyal Zekâ Modeli:** Marlowe (1986) ileri sürdüğü sosyal zekâ modelinde dört boyutlu bir yapı öngörmüştür:

- Sosyal ilgi (başkalarına ilgi duyma),
- Sosyal olarak yeterlik,

- Empati becerileri (başkalarını bilişsel ve duygusal olarak anlama yeteneği),
- Sosyal performans becerileri (gözlenebilir sosyal davranışlar).

**Kozmizki ve John'un Sosyal Zekâ Modeli:** Kozmizki ve John (1993), sosyal zekânın yedi bileşenden oluştuğunu belirtmişlerdir.

- Diğer insanların içsel durumlarını ve ruh hâllerini algılama,
- İnsanlarla ilişki kurmada genel beceri,
- Sosyal kurallar ve yaşam hakkında bilgi,
- Karmaşık sosyal durumlarda sosyal sezgi ve duyarlılık,
- Diğer insanları manipüle etmek için teknikler kullanma,
- Empati,
- Sosyal uyum.

**Silberman'ın Sosyal Zekâ Modeli:** Silberman (2000), sosyal zekâyı ve sosyal zekâyı sahip bireylerin sahip oldukları özellikleri sekiz boyutta incelemiştir:

- İnsanları anlama,
- Duygu ve düşüncelerini açık bir biçimde ifade edebilme,
- İhtiyaçlarını dile getirme (atılmanlık),
- İletişimde olduğu kişiye geri bildirim verme ve ondan geri bildirim alma,
- Başkalarını etkileme, motive etme ve ikna etme,
- Karmaşık durumlara yaratıcı çözümler getirme,
- Bireysel olarak çalışmak yerine iş birliği içinde çalışma, iyi bir takım üyesi olma,
- İlişkiler çıkmaza girdiğinde uygun tutumu sergileme.

**Buzan'ın Sosyal Zekâ Modeli:** Buzan'ın (2002) modelinde sosyal zekâ sekiz faktörden oluşmaktadır:



- ***İnsanları Okuma:*** İnsanların beden dillerinden sözlü ve sözlü olmayan iletişim verilerinden yararlanarak onları anlama ve tanıma,
- ***Etkin dinleme becerisi,***
- ***Sosyallik:*** Sosyal ortamlara ve yeni çevrelere kolayca girebilme,
- ***Başkalarını etkileme,***
- ***Sosyal ortamda etkin olma (popülerlik),***
- ***Müzakere, sosyal problem çözme,***
- ***İkna etme becerisi***
- ***Hangi sosyal ortamda nasıl davranacağını bilme.***

**Goleman'ın Sosyal Zekâ Modeli:** Goleman (2006) öne sürdüğü sosyal zekâ modelinde, sosyal zekâyı oluşturan unsurları iki geniş kategoride incelemektedir (Goleman, 2006: 106-124). Bunlar; Sosyal Farkındalık ve Sosyal Beceridir. Sosyal farkındalık başkaları hakkındaki sezgi, sosyal beceri ise bu farkındalıkla nasıl davranıldığıdır. Goleman'ın modeli, Silvera ve arkadaşları'nın (2001) modeline benzer. Ancak Silvera ve arkadaşları (2001) sosyal bilgiyi ayrı bir sosyal zekâ boyutu olarak değerlendirirken Goleman sosyal bilgiyi ayrı bir boyut olarak görmemektedir. Goleman (2006) Silvera ve arkadaşlarından (2001) farklı olarak sosyal bilgiyi “sosyal biliş” adı altında ve sosyal farkındalık boyutunun bir alt bileşeni olarak açıklamaktadır.

***Goleman'a Göre Sosyal Farkındalık:*** Sosyal farkındalık başka birinin iç halini anında sezmekten, hislerini ve düşüncelerini anlamaya, karmaşık sosyal durumları kavramaya kadar geniş bir yelpaze sunar. Goleman'a (2006) göre Sosyal farkındalığın 4 temel bileşeni vardır;

***1.Temel Empati:*** Başkalarının hislerini paylaşmak, sözsüz duygusal işaretleri okumaktır. Sinirbilimciler bu sezgisel altıncı hissin büyük ölçüde ayna sinir hücreleri tarafından etkinleştirildiğini düşünmektedirler (Miller, 2005). Empatinin kavramsal boyutu Foote ve Cottrell'in (1955) insanlar arasındaki yetenek çalışmasında tanımlanmıştır. Foot ve Cottrell (1955) çalışmalarında kavramaya yönelik empatinin diğerlerinin bakış açısını kavrayabilme, diğerlerinin davranışlarını önceden sezinleyebilme ve tahmin edebilme olduğunu ifade etmişlerdir. Kişinin sosyal olarak

uyum becerisi veya yeteneği, onun duyguları, davranışları ve diğer insanların niyetlerini yorumlamasına bağlıdır.

**2.Uyum:** Uyum sağlamak, anlık empatinin ötesinde, ahengi kolaylaştıran tam ve sürekli bir mevcudiyet gösterme becerisidir. Diğer bir deyişle bir ilişki anında orda ve mevcut olma halini ifade etmektedir. Bu hal iki yönlü dinleme ile gerçekleşmektedir. İki yönlü dinleme konuşurken söylenenlerin karşılık geldiği anlamı bilmeyi ve karşıdakinde hissettireceği duygulara, söylediği ve yaptığı şeylere duyarlı olmayı gerektirirken karşıdaki bireyin söylediklerinin kendinde uyandırdığı duyguların da farkında olmayı gerektirmektedir. Diğer taraftan uyum, karşılıklı olarak her iki tarafın ilişki içinde birbirlerinin farkında oldukları mesajını vermeleri anlamına gelmektedir (Bechler ve Johnson, 1995; Wilmington, 1992).

**3.Empatik İsbet:** Başka birinin düşüncelerini, hislerini ve niyetlerini doğru anlamaktır. Bazı yazarlar (Barrett-Lennard, 1981; Goldstein ve Michaels, 1985) empati sürecinin 3 bileşeni olduğunu öne sürmektedirler. Bunlar; Empatik anlama, empatik dışa vurum ve empatik iletişimdir. Empatik anlama diğer kişinin gerçek hislerini doğru tahmin etme yeteneğidir. Empati üzerine çalışmalar yapan Ickes'e (1993) göre empatik isbet, empati sürecinin ilk bileşeni olan empatik anlama ile eş anlamlıdır. Ickes (1993) yaptığı çalışmalarda, Marangoni'nin (1989) kişi merkezli (Rogerian view) psikoterapi seanlarında, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilmek için diğer bireyin anlık olarak değişen duygusal durumlarının duyarlılıkla okunabileceği bir empati yeteneği gerektirdiğini öne sürdüğünden bahsetmektedir. Ickes (1993), Walker ve Foley'in (1973) sosyal zekâ tanımlarında ayırıcı özellik olarak empati yeteneğine işaret edildiğine dikkat çekmektedir. Goleman ise başkasının asıl niyetini tahmin etmenin bazen karşılaşılan durumun bir sonucu olarak ölüm kalım derecesinde önemli olabileceğini vurgulamaktadır (Goleman, 2006: 106-124).

**4.Sosyal Biliş:** Sosyal dünyanın işleyişi hakkındaki bilgidir. Bu biliş türünde yetenekli kimseler sosyal bir durumda kendilerinden ne beklendiğini bilmektedir. Eğer bu yetenek zayıfsa etkileşimi yöneten sözsüz kuralların farkında olunmayabilir. Farklı kültürlerden bireylerle karşılaşıldığında sosyal olaylardan anlam çıkarmak için, sosyal biliş yeteneği kullanılmaktadır. Goleman (2006) sosyal biliş sosyal bilgi

hüneri olarak adlandırmaktadır. Sosyal dünya hakkındaki bilgiyi özümseme yeteneği Weschler (1939) gibi birçok araştırmacı tarafından genel zekânın temeli olarak kabul edilmekte ve bu nedenle zekânın sosyal boyutu reddedilmektedir. Sosyal zekâyla ilgili olarak araştırma yapan Cantor ve Kihlstrom (1989) da sosyal bilişin sosyal zekânın tek ölçütü olduğunu ileri süren araştırmacılardandır. Ancak Goleman (2006) sosyal bilişi temel alan zekâ ölçümlerinin geleneksel zekâ ölçümlerinin yaptığı hataya benzer bir hata yaptığını ve sosyal dünya hakkında bilinenleri sınırlanmış insanlarla etkileşim sırasında meydana gelen alt yol faaliyetlerini göz ardı ettiğini ileri sürerek bu görüşe karşı çıkmaktadır. Ona göre sosyal biliş bakımından parlak ama sosyal becerinin ana unsurlarından yoksun biri insanlarla ilişkilerinde yine de sıkıntı çekecektir. Sosyal bilişin kendini gösterme yolu bir ikileme karşılığında en uygun sosyal çözümün bulunması durumudur. En iyi çözümü sorunla ilgili enformasyonu toplayıp üzerinde serinkanlı düşünebilenler bulmaktadır. Çeşitli psikiyatrik bozuklukları olan insanların sosyal sorunların çözümünde zorlanmalarının nedeni, çözüm için yeterli serinkanlılığa sahip olmamaları ve algılayamayacakları kadar kafalarının karışık olmasıdır (Chang, 2004). Bu nedenle etkileşimi yöneten sözsüz kurallar, farklı normlara sahip farklı kültürlerden gelen bireylerle ilişki sırasında bazen hayati bir önem taşıyabilmektedir.

***Goleman'a Göre Sosyal Beceri;*** Goleman'a (2006) göre başka birinin ne hissettiğini sezmek ya da ne düşündüğünü veya amaçladığını bilmek işin başlangıcıdır, ama verimli etkileşimleri garanti etmemektedir. Sosyal farkındalığa dayanan sosyal beceri, pürüzsüz ve etkili ilişkilere olanak sağlamak ve empati, eşgüdüm (ahenk) özgecilik gibi yetenekleri içermektedir. Bu yeteneklerin kişide üst seviyede olmasıyla sosyal becerideki ustalık sağlanmaktadır (Goleman, 2006).

***1.Eş Zamanlılık:*** Sözsüz düzeyde pürüzsüz etkileşimde bulunmaktır. Sosyal becerinin temelini oluşturmaktadır. Eş zamanlılık diğer sosyal beceri unsurları üzerine inşa edilen bir takım sözsüz işaretleri içermektedir. Eş zamanlılığın sözsüz işaretleri ise, doğru zamanda gülümsemek ya da onaylayarak baş sallamaktan, bedeni diğer kişiye çevirmeye kadar uzanmaktadır. Eşzamanlılığı sağlayan birinci unsur sosyal işaretleri anlama ve tanıma yeteneğidir (Tickle ve Rosenthal, 1990). Bu yetenekten yoksun kişiler etkileştikleri kişilerden gelen sözsüz işaretleri okumakta

zorlandıklarından sosyal ortamlarda genellikle devre dışı kalmaktadırlar çünkü iki yönlü sohbeti sağlayan sözsüz işaretleri gözden kaçırarak eşzamanlılığı bozmaktadırlar (Nowicki ve Duke, 2002).

**2. Benlik Sunumu:** Benlik sunumu doğru zaman ve doğru yerde kendini doğru ifade edebilme yeteneğidir. Diğer bir ifadeyle kendini etkili bir biçimde tanıtmak veya karizma sahibi olmaktır. Kendini ifade yeteneği, duyguların dışavurumunun gerektiğinde yer ve zamana göre denetlenmesi ya da gizlenmesini de kapsamaktadır. Duyguları denetleme ve gizleme benlik sunumunun anahtarıdır. Birçok durumda kadınlar duygularını denetlemede erkeklere oranla daha çok zorlanmaktadırlar (Hess, Adams ve Kleck, 2005).

**3. Nüfuz:** Kabaca sosyal etkileşimlerin sonucunu etkilemektir. Goleman (2006) sağlam gücün akıllıca uygulandığı takdirde, çatışmayı çözmek ya da daha iyisi, çatışmadan kaçınmak için etkili bir taktik olabileceğini ifade etmektedir. Gücün dengeli kullanımı üzerine etkili olan sinirsel mekanizmalar, özdenetimi empati ve sosyal bilişle birleştirmektedir. Goleman'a (2006) göre altta yatan sinir devrelerini terbiye etmek saldırganca dürtülerin kontrolsüzce sergilenmesine gerek olmadığını bilmesi durumunda mümkün olmaktadır. Bu nedenle nüfuzun ustaca kullanımında sosyal farkındalık derecesi rol oynamaktadır. Bazen bir durumu görmezlikten gelmenin bir ilişkiye daha yararlı olacağını fark edilmesi sosyal bir sağduyuya sahip olunmasını, yapıcı bir nüfuz sahibi olmak ise birini rahatlatmak gibi istenilen bir sosyal sonucu yaratacak şekilde bireyin kendisini ifade edebilmesini gerektirmektedir. Kendilerini zekice ifade eden bireyler daha özgüvenli ve sevimli bulunmakta ve genelde iyi bir izlenim bırakmaktadırlar (Riggio ve Friedman, 1986).

**4. İlgî:** Goleman'a (2006) göre ilgi, başkalarının ihtiyaçlarını önemseyip uygun biçimde davranmaktır. İlgî kişinin şefkat gösterme kapasitesini yansıtmaktadır. Manipülatif insanlar sosyal zekânın diğer yeteneklerinde ustalaşsalar da bu konuda başarısız olmaktadır. Birine ilgi göstermek ile bu ilgiye uygun organize olmak ve davranmak arasındaki ince ayırım sosyal zekâyı belirlemektedir. Hastings ve arkadaşlarına göre küçük çocukların başkalarının ihtiyaçlarına karşı dikkat ve ilgisini

pekiştirmek, gelecekte kötü davranışları engellemek için etkili bir strateji olabilir (Hastings, Waxler, Robinson vd., 2000).

**Albrecht'in Sosyal Zekâ Modeli:** Albrecht'in modeline göre (2006), sosyal zekâ ancak iç içe geçmiş beceri gruplarından biri olarak ele alınırsa en iyi şekilde anlaşılabilir. Albrecht (2006) Sosyal Zekânın çok düşük ve çok yüksek olan iki uç noktasını mecazi ifadelerle sırasıyla toksik veya besleyici olarak nitelendirmektedir. Ona göre yüksek sosyal zekâyâ sahip kişiler sosyal ilişkide buldukları bireylere kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak sözsüz işaretler iletmektedirler (Albrecht, 2006: 26). Bu iletim zihinsel alt yollar arasındaki bağlantı aracılığıyla olmaktadır. Karşılıklı iletişim sırasında diğerinin yüzündeki bir ifade onun iletişim esnasında hissettiklerinin ipuçlarını sergilemektedir. İletişimin sağlığı, bu ipuçlarından yola çıkarak diğerinin ruh haliyle ilgili doğru yorumları yapma ve bu yoruma uygun tepkiler gösterme yeteneğiyle doğrudan ilintilidir.

Albrecht (2006) sosyal zekâ düzeyi düşük bireylerin ilişki kurdukları insanlarda değersizlik, yetersizlik, sinirlilik ve suçluluk duyguları uyandırdığını öne sürmektedir. Albrecht, gelişmiş bir sosyal zekânın ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları azaltıp, işbirliği sağlayacağını, bağnazlık ve kutuplaşma yerine anlayışlı olmayı ikame edeceğini ve insanları ortak hedefler doğrultusunda seferber edeceğini savunmaktadır (Albrecht, 2006: 27). Albrecht (2006) sosyal zekânın davranışa dökülen boyutuyla daha çok ilgilenmiş, algılar tepkiler yorumlar ve değişimler sonucunda oluşturulan gerçeklik algısından hareketle (ki bunlar ona göre sosyal zekâyı oluşturan unsurlardır) davranışsal tercihlerin yapıldığını öne sürmüştür. Ona göre bu tamamen bilinçli olduğunun bilincinde olunmadığı bir eylemler zinciridir. Albrecht sosyal zekâyı tanımlarken esas alınacak kriterleri beş başlıkta toplamaktadır (Albrecht, 2006: 41-42).

### **Bunlar;**

- ***Durum Bilinci (Sosyal Radarlar):*** Durumları okuma, o durumlardaki insanların olası amaçları, duygusal durumları ve karşılıklı etkileme eğilimlerini yorumlama yeteneğidir.

- **Duruş:** Sözlü ve sözlü olmayan model yelpazesi kastedilir. Birinin görünüşü, duruşu, ses kalitesi, örtülü tavırları gibi onun diğer insanlarda bıraktığı sinyallerden oluşur.
- **Samimiyet:** İnsanların sosyal radarları tarafından algılanan sinyallerin birinin dürüst, açık, namuslu güvenilir ve iyi niyetli ya da güvenilmez kişi olup olmaması ile gösterdiği uyumdur.
- **Açıklık:** Kendini ifade edebilme, fikirleri izah edebilme, verileri açıkça ve doğru bir şekilde iletebilme, görüşleri ve eylem önerilerini açıkça belirtebilme yeteneğidir. Bu yetenek işbirliği imkânını sağlamaktadır.
- **Empati:** Pozitif etkileşim ve diğer bir kişiyle işbirliğine yol açan bağlılık durumudur. Albrecht beş başlıkta sıraladığı kavramların sosyal zekânın teşhisinde pratik yarar sağlayacağını ifade etmektedir.

Sosyal zekâ kavramı hakkında öne sürülen yukarıdaki modeller incelendiğinde ileri sürülen modellerin ortak kavramlar kullandıkları görülmektedir. Her ne kadar sosyal zekânın boyutları hakkında tam bir görüş birliğine varılmamışsa da araştırmacılar ortak olarak sosyal zekânın başarılı, huzurlu ve geliştirici bir iletişimin önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade etmektedirler.

## 2.3. İş Doyumu

### 2.3.1. Tanım

İş doyumu, işin kendisi, koşulları, ücret ve imkânları terfi ve takdir uygulamaları ve iş arkadaşları gibi çeşitli parçalardan oluşmuş, çok boyutlu bir bileşendir ( Hackman, Oldham, 1980 )

İşten doyum, bir işgörenin bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Başaran, 2000: 215). Çalışanlarca işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 1996:112). Bu nedenle iş doyumu, işgörenin işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini

yansıtmaktadır. Dolayısıyla işgörenin işyerinde gösterdiği çabalardan ne derece keyif aldığı ile de ilgilidir (Fogarty, 1994).

Cranny, Smith ve Stone (1992) iş doyumunun tanımı hususunda açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürmekte ve iş doyumunu bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamaktadırlar (Weiss, 2002:174). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) tanımına göre iş doyumunu, işçinin işini yaparken ya da yapması sayesinde, gereksinimlerini karşılayabilme düzeyinin bir türevidir. Uluslar Arası Çalışma Örgütü iş doyumunun insanların yaptıkları işe karşı tutumlarını belirleyen, bilgi inanç duygu davranış ve değerlendirmelerini içeren bir olgu olarak tanımlamaktadır (Organ ve Hammer 1982). İş doyumunu; çalışanların işlerine tutumlarını farklı açılardan inceleyen bir taraf yaklaşımı olarak da incelenebilir. Taris ve Feij (2001) iş doyumunu ile ilgili olarak iç ve dış olmak üzere iki değer yargısı tanımlamaktadır. İç değerler; işin içeriğini ve idari özerklikleri gibi işin maddi olmayan taraflarını içerirken, dış değerler; maaş, terfi olanakları gibi işin maddi taraflarını tanımlamaktadır. İş doyumunu iç değerler karşılanmadığı zaman düşmektedir (Taris ve Feij, 2001; Hegney vd., 2006).

Fred Luthans'a göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır.

- İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ama hissedilebilir.
- İş doyumunu, genellikle çıktılarının beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş doyumunu, birbiriyle ilgili birçok tutumu da beraberinde getirmektedir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb tutumlardır (Luthans, 1995; Akt: Sevimli ve İşcan, 2005 )

İş doyumunu konusu ele alınırken, temel olarak beş alt boyuttan bahsedilmektedir. Bu boyutlar, ücret, işin niteliği, bireyin çalışma koşulları, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşlarıdır. Bu boyutlardan ücret dışsal faktör olarak ele alınırken, diğer faktörler içsel (işin niteliği) faktörler olarak ele alınmaktadır (Rose,

2003). İş doyumunu çok boyutlu ölçeklerle ölçen araştırmalar, çalışanların işe bağlılık tutum ve davranışları üzerinde farklı unsurların etkileri olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Johnson vd., 1987; Russ ve McNeilly, 1995; Boles vd., 2003; Akt: Rutherford, 2008).

İş yerindeki fiziksel, bireysel, kişiler arası ve kurumsal faktörler çalışanların işe doyumunu üzerinde azaltıcı ya da artırıcı etkide bulunabilmektedir (Archer, vd., 1991; Abramis, 1994; AbuAlRub, 2004).

İş doyumunu araştırmaları, işe doyumunun işe sağlığı (üretkenlik, güdülenme, işe devamsızlık veya işe gecikme, işe kazaları) psikolojik sağlık ve yaşam doyumuyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Kuoppala vd., 2008).

### **2.3.2. Tarihsel Gelişim Süreci ve İş Doyumu Üzerine Örgütsel Yaklaşımlar**

#### **Yaklaşımlar**

Çalışanların örgütlerin zihin ve beden kaynağı olduğuna dair öneminin farkına varılmasından bu yana sayısız işe doyumunu araştırması yapılmıştır ve halen de yapılmaktadır. alışan motivasyonu ile ilgili olarak ortaya atılan belli başlı kuramların dayanak noktası, çalışanların gereksinimlerinin karşılanması sonucunda işe doyumlarının artacağı işe doyumundaki bu artışın çalışanları motive edeceği görüşüdür. Bu bağlamda yapılan araştırmalar; verimlilikte azalmanın, çalışanların işe gelmeme veya işten ayrılma davranışlarının, işe kazalarının ve kaynak israfının önlenmesi gibi işe sağlığını etkileyen hususların, çalışan memnuniyetiyle ilgili olduğu düşüncesinin yönetsel alanda belirmeye başlamasından sonra çoğalmıştır.

İş doyumunu kavramının örgütsel anlamda işe ilişkilendirilerek araştırıldığı ilk çalışmalar 1920’lerde Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı “Hawthorne” alışmalarıdır. İlerleyen yıllarda işe ile insan arasındaki ilişkileri açıklayabilmek amacıyla motivasyon kuramlarından yararlanılmıştır. İş doyumunu kavramının temelinde çalışan ihtiyaçların karşılanmasının verimlilikle sonuçlanacağı fikri yatmaktadır. Bu görüşten yola çıkan birçok kuram geliştirilmiştir. Tarihsel olarak Maslow’dan (1943) başlayarak Murray (1955), Herzberg (1959), Vroom (1964), Alderfer (1972) gibi birçok örgüt araştırmacısı ve örgüt psikologu işe doyumunun



çalışanın fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının doyurulması sayesinde sağlanacağına dair çeşitli teoriler öne sürmüşlerdir. Maslow (1943) bu ihtiyaçları aşağıdan yukarı doğru hiyerarşik olarak sıralarken, Murray (1955) gereksinimlerin hiyerarşik sırada dizilmediğini öne sürmektedir.

**Maslow (1943), İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**'nda insan davranışlarının ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğunu ve bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir sıra takip edeceğini iddia etmektedir. Maslow'un sıralaması en altta bireylerin yaşamsal ihtiyaçlarının yer aldığı, yükseldikçe sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının dizildiği bir piramite benzetilmektedir. En üstte ise bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır (Budak ve Budak, 2004: 372)

**Murray'ın Öğrenilmiş Gereksinimler Kuramı**'na göre (1955) psikolojik gereksinimler, belirli bir koşulda belirli bir şekilde tepki göstermeye hazır bulunma durumudur. Bu kurama göre kişinin motivasyonunu, ihtiyacının hiyerarşik yapısı değil yoğunluğu ve yönü belirlemektedir. Murray yön nitelemesiyle, ihtiyacın karşılanmasının beklendiği kişi ya da nesneyi işaret etmektedir.

**Herzberg'in (1959) İki Faktör Kuramı**, temelini Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından almaktadır. Ancak Maslow'dan (1943) farklı olarak ihtiyaçlar hiyerarşik olarak değil, insanların çalışma yaşamında elde etmek istedikleri amaçlar ve kaçınmaya çalıştıkları faktörler şeklinde sıralanmaktadır. Herzberg'in (1959) kuramında insanların ihtiyaçlarının temel olarak iki tür olduğu görüşü yer almaktadır. Birinciler içgüdüsel ihtiyaçlardır. Bunlar, zor ve acı veren durumlardan kaçınmakla ilgilidir ve diğer canlılarda da gözlenmektedir. İkinciler, insana özgüdür ve psikolojik olarak gelişmekle ilgilidir (Accel-team, 2004). Herzberg, (1959) işle ilgili ihtiyaçları, motivasyon ve hijyen faktörleri olarak ikiye ayırmaktadır. Maslow'a göre (1943) giderilmeyen gereksinimler motivasyonu sürekli kılmakta, giderilenler ise insanı o yönde bir davranışa itmemektedir. Herzberg'in (1959) Motivasyon-Hijyen kuramı ise, gereksinimlerin ne zaman motive edici olacağı sorusuna karşılık vermektedir. Herzberg (1959) bizzat işin kendisine ve kişinin gelişmesine bağlı olan doyum faktörlerini, 'içsel faktörler' ya da "motivasyon faktörleri" olarak nitelemiştir. Başarı, saygınlık, iş, sorumluluklar ve terfiler bu

grupta yer almaktadır. Buna karşılık işe karşı olumsuz tutumlarla ilişkili doyumsuzluk faktörlerine, “dışsal faktörler” ya da “hijyen faktörleri” adını vermiştir. Hijyen faktörleri; işletmenin yönetim, ücret, güvenlik, işin fiziksel koşulları, iş ilişkileri şeklinde ifade ettiği örgütsel faktörlerdir (Eren, 2001). Genellikle örgütler tarafından belirlenen hijyen faktörleri, Maslow (1943) piramidinin ilk iki basamağına (fizyolojik ve güvenlik) ve Alderfer’in (1972) varoluş ve sosyallik ihtiyaçlarına tekabül etmektedir.

Aşağıda Hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri bir tablo halinde gösterilmiştir.

<b>HİJYEN FAKTÖRLERİ</b>	<b>MOTİVASYON FAKTÖRLERİ</b>
Şirket politikası ve idare	Başarı
Yönetim tarzı	Tanınma
Yöneticiyle ilişkiler	İşin kendisi
İş koşulları	Sorumluluk
Ücret	Terfi
Çalışma arkadaşları ile ilişkiler	Gelişme ve büyüme
Şahsi hayat	
Astlarla ilişkiler	
Statü	
Güvenlik	

**Tablo 1 Hijyen ve Motivasyon Faktörleri**

Kurama göre hijyen faktörleri, varlığında çalışanda mutlak doyum yaratmayan faktörlerdir. Bunların varlığı ile iş doyumunu artmazken, var olmadıklarında iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Kuramın en çok tartışılan önermesi, hijyen faktörleri ve motivasyon faktörlerinin kesinlikle birbirinden ayrı olduğudur. Başka bir deyişle motive ediciler yalnız doyuma, hijyen faktörleri de yalnız doyumsuzluğa yol açmaktadır. Bu durumun nedeni bu iki faktör kümesinin tek bir boyut üstünde düşünülmesidir. O zaman doyum ve doyumsuzluk birbirinin karşıtı olmakta, motivasyon faktörleri doyumunu artırarak doyum lehine, hijyen faktörleri de doyumsuzluğu artırarak doyumsuzluk lehine etkide bulunmaktadır. Oysa kuramı

böyle anlamak Herzberg'in (1959) görüşlerine aykırıdır. Çünkü kurama göre doyum ve doyumsuzluk iki ayrı boyuttur, birbirlerinin karşıtı değildir (Accel-team, 2004) ve çalışanlar eş zamanlı olarak işin bazı boyutlarından mutsuz olurken diğler bazı boyutlarından mutlu olabilmektedir (Pinder, 1984:21 Akt; Kurt, 2005). Herzberg (1959), motivasyon faktörlerinin kişinin işini zenginleştiren unsurlar olduğunu belirlemiştir. Buna ilave olarak motivasyon faktörlerinin uzun dönemde iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Hijyen faktörleri ise, iş tutumunda ve performansında sadece kısa süreli değışiklikler üretmektedir. Diğler bir ifadeyle hijyen faktörler iş performansının artmasına neden olsa da bu değışiklik kısa süreli olmaktadır ve performans bir önceki haline kısa sürede dönmektedir (Gawel, 1997). Diğler taraftan motivasyon faktörlerinin varlığı çalışanları özendirir. Bazı çalışmalar motivasyon faktörlerinden bazılarının doyumsuzluk yaratan durumlar oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle tanınma, işin kendisi ve ilerleme bu faktörler arasında yer almaktadır. Örneğın, tanınma düzeyinde başarısızlık doyumsuzluğa yol açan başlıca faktörler arasında görünmektedir (%18). Burada Herzberg'in (1959) yaptığı açıklama, motivasyon faktörlerinin iş doyumuna iş doyumsuzluğundan daha fazla neden olduğudur, fakat hijyen faktörleri çok yoğun bir şekilde iş doyumsuzlukları ile ilişkilidir (Pinder, 1984: 24).

Motivasyon ve hijyen faktörlerinin birleşimi, iş sürecinde dört değışik olasılığa neden olabilir. Aşağıdaki tablo bu dört olasılığı göstermektedir (Yücel, 2006: 11).

**Şekil 1 Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Birleşimi**

		Motivasyon faktörleri	
		Düşük	Yüksek
Hijyen Faktörleri	Düşük	Düşük Motivasyon Yüksek Doyumsuzluk	Orta Derece Motivasyon Bazen Doyumsuzluk
	Yüksek	Düşük Motivasyon Doyumsuzluk	Yüksek Motivasyon Yüksek Doyum

Bir davranış ve çalışma psikologu olan **Adams (1963)** da çalışanların iş doyumunu, motivasyon üzerinden açıklamaktadır. Herzberg'in (1959) iki faktör kuramında yer alan hijyen faktörlerine, işgörence algılanan adalet/eşitlik faktörünü eklemiştir. Adams'a (1963) göre iş doyumunu, kişinin algıladığı girdi-çıkıtı arasındaki dengeye göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır. İşgörenin algılamalarındaki eşitlik doyumuna, eşitsizlik ise doyumsuzluğa sebep olmaktadır (McCormick ve Ilgen, 1980: 307). Adams'ın (1963) kuramı **Eşitlik Kuramı** olarak bilinmektedir. Bu kuramının diğer motivasyon kuramlarından farkı iş doyumunun bilişsel bir süreç olduğuna dikkat çekmesidir (Coşkuner, 1994)

**Vroom (1964)**, kişilerin motivasyonunu beklentilerinin sağladığına inanmaktadır. Vroom (1964), kişinin bir şeyi arzulama derecesi ve bunun gerçekleşeceğine inancı ne kadar yüksekse o kadar motive olacağını iddia etmektedir. Vroom (1964) ayrıca bir kademedeki sonuçların diğer kademelerin sonuçlarını belirleyeceği görüşündedir. Vroom'un (1964) **Beklenti kuramı**, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasında amaçlarına ulaşma olasılığını artıracığını, düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Ona göre çalışanın öz saygısının iş yeri tarafından kabullenilme düzeyiyle kuvvetlendirilmesi gerekir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 162).

**Locke (1967)**, **Amaç Kuramı** diye de bilinen kuramını, Herzberg'in (1959) İki Faktör Kuramı'na iş doyumunu ve doyumsuzluğunu ekleyerek öne sürmüştür (Tietjen ve Myers 1998). Locke kuramında beş temel kavramdan bahsetmektedir; ihtiyaçlar, değerler, amaçlar, öz yeterlilik, duygular ve iş doyumunu. Locke (1967) bu kavramların çalışan motivasyonunu etkilediği üzerinde durmuştur. Locke'ye göre İhtiyaçların varlığı yaşamın koşullu bir süreç olma gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Locke, 1967).

**Lawler ve Porter (1968)** ise iş doyumunu ihtiyaçlar üzerinden değil ödüllere üzerinden incelemektedir. Vroom'un (1964) modeline eklemeler yaparak bu modeldeki beklenti esasını, gösterilen performans ve karşılığında alınacak ödül

beklentisi şeklinde ele almaktadır. Lawler ve Porter (1968) ödül ve doyum ilişkisini çalışanın adalet algısı üzerinden açıklamaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004; 164). Brief (1998), Lawler ve Porter'ın (1968) kuramının sadece görev performansı ve dağıtılan adalete (distributive justice) dikkat çektiğini; iş doyumunun adil yordamlar kullanılarak (yordamsal adalet-*procedural justice*) ödüllendirilen bağlamsal performansın sonucu olarak da düşünülebileceğini belirtmektedir. Lawler-Porter'ın (1968) kuramı, yöneticilerin güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak ödülle ilgili adalet algısı kişisel özelliklere bağlı nesnel olmayan (subjektif) bir unsurdur ve genelleştirilemez (Eren, 2004: 542).

**Alderfer (1972)** ise çalışan ihtiyaçlarını psikolojik ve biraz da felsefi düzeyde inceleyerek temeldeki ihtiyaçların kişilerin var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacı olduğunu ve işin bu ihtiyaçları karşılama oranının iş doyumunu belirlediğini savunmaktadır. Alderfer'in (1972) **ERG Kuramı**, Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının çok sağlam bir uyarlaması (Robbins, 1996) olmasına rağmen motivasyonun çağdaş araştırmacılar tarafından olabildiğince aydınlatılmasından sonra çalışma hayatında kabul edilmiştir (Luthans, 1998).

Tarihsel süreç içerisinde iş doyumunu, işgören davranışları üzerinden tanımlama girişimleri de olmuştur. Bu bağlamda davranış psikologu **Skinner'in (1953) Edimsel Koşullandırma Kuramı**'ndan söz etmek gerekmektedir. Skinner (1953) Pavlov'un çalışmalarından etkilenerek kuramını şekillendirmiştir. Ona göre, bir davranışın sonucu olumlu bir durum yaratıyorsa davranışın yapılma sıklığı artmaktadır. Davranışın arkasından olumlu uyarıcı verilerek yapılan koşullanmaya edimsel koşullanma denmektedir. Bu tür edimsel koşullanmada davranışı izleyen ve organizma üzerinde olumlu etki yaratarak davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran uyarıcılar ise pekiştireç olarak adlandırılmaktadır. Skinner'in (1953) kuramının özünü, davranışlarının karşılaşılan sonuçlar tarafından ortaya çıkarıldığı varsayımı oluşturur. Birey herhangi bir nedenle davranış gösterir bu kimi zaman amaçları, kimi zaman ihtiyaçları kimi zaman da önceki şartlanmaları olabilir. Bireyin karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi Thorndike'nin (1898) etki

kanunu ile açıklanır. Birey acı veren davranıştan kaçınır mutluluk veren davranışları tekrarlar ([www.ikademi.com](http://www.ikademi.com)).

İş koşulları, yönetim politikaları çalışanların olumlu tutum ve davranışlarının pekiştirilmesinde pekiştireç görevi üstlenebilir. Kuramın önermelerinden yola çıkarak çalışanın olumlu tutumlarını pekiştirecek bir örgüt politikasının çalışanların iş doyumunu üzerinde pozitif etki yaratacağı söylenebilir.

**Hackman ve Oldham** 1975, 1976, 1977, 1980 yıllarında yaptıkları araştırmaların sonucunda **İş Özellikleri Kuramı'** nı öne sürmüşleridir (Hackman, ve Oldham, 2010). Araştırmalarının iskeleti oldukça geniş tutulmuş, çalışmada iş karakteristiklerinden iş sonuçlarına etkileri belirli olanlar iş doyumunu ögesi sayılmıştır. Bu model beş temel iş karakteristiğinin (görev çeşitliliği, görev tanımı, görev önemi, otonomi ve geribildirim) üç kritik psikolojik durumun (deneyim, sonuçlar için sorumluluk alma, sonuçlardan haberdar olma) sırasıyla iş sonuçlarında (iş doyumunu, işe gelmeme, iş motivasyonu) etkili olduğu teorisi üzerine bina edilmiştir. Beş temel iş karakteristiği bir formda kombine edilerek Potansiyel Motivasyon Puanı'nın (Motivating Potential Score, MPC) hesaplanabileceği bir indeks oluşturulmuştur ([www.albany.edu](http://www.albany.edu)). Hackman ve Oldham'ın (1977) önerileri iki hipoteze dayanmakta ve kuramının temelini bu iki hipotez oluşturmaktadır.

Bu hipotezlerden ilki, birçok kişinin işlerinde zorlanmakta olduğuna ilişkindir. Onlara göre bu durumun tartışmasız nedeni birçok işin artan şekilde basitleştirilmiş ve rutin hale gelmiş olmasıdır. İşçilerin (daha eğitilmiş olmaları, hayatlarıyla ilgili beklenti ya da umutlarında hırslı olmaları halinde bile) işlerinin rutini dışına çıkamamaktan kaynaklanan sorunları olduğunun altını çizmektedir. Onlara göre araştırmalar çok sayıda kişi ve işleri arasındaki bu kötü ilişkiyi göstermektedir.

İkinci hipotez insanların buldukları şartlara varsayılandan daha fazla uyum sağlayacağına dairdir. Onlara göre insanlar mecbur kaldıklarında (kendilerine ne olursa olsun, ister piyango kazansın ister sel veya yangında, evini, eşini, çocuklarını kaybedsin) çevrelerine uyum sağlamakta muazzam bir kapasite göstermektedirler. Bu durum işleri için de geçerlidir. Kimi heyecan verici işleri yaparken kimi de hayli

rutin ve sıkıcı işleri yaparken zorlanmakta ama sonuçta uyum sağlamaktadırlar. Hackman'a göre bunun nedeni acı duygusu ve doyumsuzluk hissinin sabit olmamasıdır. Ayrıca tehlikeli durumlar kişileri motive etmektedir (Hackman, 1980).

Hackman ve Oldham o tarihe kadar öne sürülmüş iş doyumunu kuramlarındaki tüm değişkenleri ölçmek için İş Tanımlama Anketini (Job Diagnostic Survey) geliştirmişlerdir (Hackman ve Oldham, 1975).

**Smith, Kendall ve Hulin'in (1969) geliştirdikleri "Cornell Modeli"** ne göre, iş doyumunu bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Bu araştırmacılar iş doyumunu beş kavramla ilişkilendirerek incelemektedirler. Bunlar iş, ücret, terfi, kontrol (gözetim) ve meslektaş faktörleridir. Ancak, analizlerindeki en az beş faktörün dışında bazı genel faktörleri tespit etmişler ve bu faktörleri "g" faktörü olarak adlandırmışlardır. Tutumların ve/veya iş doyumunun araştırıldığı tipik endüstriyel veya örgütsel çalışmalarda gelişimsel çalışmalardan daha yoğun ve ayrıntılı ölçümler kullanılmıştır. Cornell araştırması daha çok JDI üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak bu çalışmada Emeklilik Tanımlama İndeksi (RDI) üzerine de önemli çalışmalar yapılmıştır. Araştırmacılar Emeklilik Tanımlama İndeksi (RDI) üzerinde fazla durmasalar da emeklilik doyumunu ölçmede kullanılabilir bazı anlamlı kanıtlar göstermektedirler. Her iki ölçek de hem açık ve anlaşılır şekilde hem de Smith, Kendal ve Hulin'in (1969) yaptıkları işe uygun hassasiyetle sunulmaktadır. Cornell modeli işgörenin adalet algısı üzerinden iş doyumunu açıklayan bir modeldir. Smith ve arkadaşları (1969) Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlardır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir (İmamaoğlu, Keskin ve Erat, 2004).

Smith ve arkadaşları (1969) referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş tanımlama ölçeğini (JDI) geliştirmişlerdir. İş Doyumunu inceleyen Cornell Araştırmaları; Smith, Kendal ve Hulin'in (1969) metodolojik çalışmalarının kapsamının ilk kez kavramsallaştırıldığı, doğrulama (diskriminant ve yakınsak),

güvenilirlik, standardizasyon sonuçlarıyla ilgili geniş ve ayrıntılı açıklamaların olduğu, kapsamlı ve yararlı normatif bilgi içeren bir çalışmadır (Sun, 2002).

İşgörenin mizacının işle ilişkilendirilerek açıklandığı model **Dispositional Theory-Kişisel Özellikler-Mizaç Kuramı** olarak adlandırılmaktadır. Kişisel Özellikler Kuramı, işgörenlerin doğuştan sahip oldukları kişisel özelliklerinin işlerine bakışlarını ve iş doyumlarını etkilediğini savunmaktadır. İş doyumunun açıklanmasında öne sürdüğü kanıtlar ışığında dikkate değer bir yaklaşımdır. Kurama göre işgörenlerin doğuştan getirdikleri bireysel özellikleri, işleri ve kariyerleri süresince iş doyumlarının yüksek ya da düşük seyretmesini sağlamaktadır.

İşgörenin bireysel özelliklerinin işle ilgilendirildiğine dair ilk bulgulara Munsterberg'in (1913: 27) yazılarında rastlanmaktadır. Munstberger, Ekonomik iş kollarına zihinsel kalitesi yüksek kişilerin seçilmesinin psikolojinin amacı olduğunu belirtmektedir.

Bireysel özelliklerin (mizaç, kişilik) iş tutumu üzerine etkisini Allport, Thronkike, Thurstone, Fisher ve Hanna gibi önde gelen bazı psikologlar, örgütsel psikoloji alanındaki yazılarında vurgulamışlardır (Staw, 2005). Fisher ve Hanna (1931) iş doyumunun duygusal uyumsuzluktan anlaşılacağı sonucuna varmışlardır. Hoppock (1935) duygusal uyum değerlendirmesinin iş doyumlu ve doyumsuz çalışanlarda açıkça ayrıldığını belirlemiştir. Weitz (1952) ise çalışanların cevaplarındaki şikâyet ölçüsünün iş doyumunun tahmin edilmesini, sağlayacağını öne sürmüştür.

Bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkilendiren literatürü iki geniş kategoride toplamak mümkündür. Birinci kategoride dolaylı çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalar iş doyumunda bireysel özellikleri bir çıkarsama olarak göstermeye çalışmaktadır. Tipik olarak bu tür çalışmalarda mizaç ya da kişilik ölçülmemiştir ama yine de mantıksal bir tündengelelim sürecinin ya da nedenin varlığı anlaşılmaktadır. İkinci grup çalışmalar kavramla ilgili doğrudan çalışmalardır. İş doyumunda etkili bir kişilik özelliğini değerlendirmek için iddia edilen kişilik yapısını doğrudan ölçmektedirler. Dolaylı çalışmalara örnek olarak Pulakos ve Schmitt'in (1983) çalışmaları verilebilir. Pulakos ve Schmitt (1983) lise



mezunlarının gelişme gereksinimi beklentilerini, mezuniyetlerinden 20 ay sonraki gerçek iş doyumlarıyla karşılaştırmışlardır. Pulakos ve Schmitt'e (1983) göre araştırmalarındaki bulgular iş doyumunun kaynağı olan eğilimlerin göstergesidir. Yine mizacın iş doyumuna üzerine etkisini gösteren ilk çalışmalardan biri Staw ve Ross'a (1985) aittir. Staw ve Ross (1985) bir kişinin işini ya da şirketini değiştirmiş olsa bile iş doyum düzeyinin değişmediğini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmayla bağlantılı olarak yaptıkları diğer bir çalışmada çocukluktaki mizacın yetişkinlikteki iş doyumuna ile ilgili olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Staw, Bell ve Clausen, 1986). Gerhard (1987), Staw ve Rose'un (1985) çalışmasında metodolojik hatalar olduğunu öne sürmüştür. Gerhard (1987), Staw ve Ross'un (1985) iş doyumunun çalışanın mizacından etkilendiğini savunmalarına rağmen elde ettikleri sonuçları iş karmaşıklığında değişiklik yapmak için kullandıklarını ileri sürmektedir (Davis-Blake ve Pfeffer, 1989:16). Konuyla ilgili çarpıcı bir bulgu Minnesota Üniversitesi'nde tek yumurta ikizlerinin iş doyumlarıyla ilgili olarak yapılan bir araştırmadan elde edilmiştir. İkizlerin farklı iş deneyimleri olmasına rağmen iş doyumları anlamlı olarak benzer bulunmuştur. Tek ve çift yumurta ikizleriyle yapılan başka bir çalışmada yine ikizlerin genel iş doyumları arasında anlamlı bir benzerlik bulunmuş ve bu bulgu genetik özelliklerin iş doyumunu etkilediği yönünde değerlendirilmiştir (Arvey, Bouchard, Segal ve Abraham, 1989).

Gutek ve Winter (1992) Staw ve Ross'un (1985) referans çerçevelerinin zaman içinde değişebileceği ve iş doyumunun istikrarını etkileyeceği argümanı üzerine eleştirilerde bulunmuşlardır. Onlara göre Staw ve Ross'un (1985) argümanı, işten ayrılanların iş doyumları düşük olmasa bile başka gerekçelerle işlerini değiştirebileceği faktörünü göz ardı etmektedir. Çalışanların iş standartları eski işleriyle yeni işlerini karşılaştırmalarına ve iş değiştirme kararı almalarına etkide bulunmaktadır. Gutek ve Winter'e göre (1992), Staw ve Ross (1985) tutum istikrarındaki mizacın etkisini hatalı yorumlamış olabilirler. Elbetteki bu argüman, referans çerçevelerinin mizaç tabanlı olması ihtimalini yok saymaktadır (Judge, 2001).

İş doyumuna mizaç yaklaşımlarıyla ilgili bir çok literatür katkısı olmasına rağmen bu etkinin sürecine dair bir bilgi henüz net bir şekilde ortaya konamamıştır

(Erez, 1994). Bunun yanı sıra araştırmacılar iş doyumunda etkisi olan kişisel özelliklerin altındaki psikolojik süreci açığa çıkartan araştırmalar yapmaya devam etmektedirler. Örneğin Weiss ve Cropanzano (1996) iş yerinde yaşanmış önemli olaylarda kişiliğin etkili olabileceğini ileri sürmüştür. Mizaç ve iş doyumunu üzerine doğrudan yapılan çalışmalara örnek olarak araştırmacı Watson, Clark ve arkadaşlarının (1988) yaptığı çalışmalar gösterilebilir. Watson, Clark ve Tellegen (1988) mizacın pozitif (PA) ve negatif (NA) olmak üzere iki yönlü etkisi olduğunu belirtmişlerdir. PA'yı (Pozitif Affectivity) yüksek enerji, coşku ve zevk veren meşguliyet NA'yı (Negatif Affectivity) ise sıkıntı, haz vermeyen meşguliyet ve sınırlılıkla karakterize etmişlerdir (Watson, Clark ve Tellegen, 1988). Judge (1998) kişisel özelliklerin iş doyumundaki etkisini inceleyen bir dizi araştırma sonucunda öz değerlendirmeyi oluşturan öz-saygı, genel yetkinlik, kontrol odağı ve nörotikliğin iş süresince iş doyumunu üzerinde belirleyici olduğunu öne süren bir modeli Locke, Durham ve Kluger (1998) birlikte geliştirmiştir. Onlara göre iş doyumunu ve kişilik özelliği arasındaki ilişkiye yol açan ilk nedenlerden biri işin kendisine ait algıdır. Bu sayede iş doyumunu üzerindeki birçok önemli kişilik özelliğinin etkisi görünür olmaktadır. Hexel'e göre (2003) de kontrol odağı inancı ile bağlanma stilleri arasında ilişki bulunmaktadır. Ona göre içsel kontrol odağına sahip bireyler, güvenli bağlanma stili sergilerken, dışsal kontrol odağına sahip bireyler ise güvensiz bağlanma stili sergilemektedirler. Judge ve arkadaşları araştırmaları sonucunda kişiliğin belirleyicilerinden biri olan öz değerlendirmenin kişilik özellikleri ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin durumunu açıklayan bir anahtar olduğunu ortaya çıkarmıştır (Saari ve Judge, 2004). Judge ve arkadaşlarının yaptıkları bir diğer araştırmanın bulguları, dışa dönüklük ve merhamet gibi kişilik özelliklerinin iş doyumunu etkilediğini göstermektedir (Judge, Heller ve Mount, 2002). **Salancik, G ve Pfeffer (1978)** iş algıları, tutumları ve motivasyonu açıklamakta alternatif bir kuram öne sürmüşlerdir. Salancik ve Pfeffer (1978) motivasyon ve iş dizaynıyla ilgili olarak o zamana dek öne sürülen varsayımların iş tutumlarını ve motivasyonu açıklamakta eksik kaldığını ve öne sürdükleri "**Sosyal Bilgi İşleme Yaklaşımının**" duyulan ihtiyacı karşılamak üzere geliştiğini iddia etmektedirler. Kuramları, Deutsch ve Gerard'ın (1955) birey davranışlarına ilişkin düşüncelerinden yola çıkar. Deutsch ve Gerard (1955) bireyin davranışlarının bulunduğu sosyal çevrenin beklenti ve

normlarıyla uyumlu olacak şekilde geliştiğini ifade etmektedirler. Onlara göre bu gelişme iki şekilde olmaktadır. Birincisinde; algılar bilgiyi yorumlama ve durumu anlama esnasında diğerlerinin anlama ve yorumlarından etkilenmekte, ikincisinde ise; tutum ve davranışlar diğer grup üyelerinin sosyal yaptırımlarıyla şekillenmektedir (Deutch ve Gerard, 1955: 303). Normlar birdenbire değil bir süreç dâhilinde oluşmaktadır. Ancak bir kere benimsendikten sonra dinamik baskı araçları şekline dönüşmektedir (Eren, 1989: 86). Sosyal çevrenin normları yazılı olabildiği gibi yazısız da olabilmektedir. Charles ve David 'e (1985) göre sosyal çevre bireye başkalarının tutum ya da görüşlerinin ne olacağına dair ipuçları vermektedir. Diğer taraftan Charles ve David (1985) bireylerin içinde bulunduğu sosyal şartların duygulanımlarını etkilediğini, duygulanımlarının bir sonraki evrede yargıya dönüştüğünü ve son olarak birey için akla uygun davranışlarla dışa vurulduğunu ileri sürmektedirler. Onlara göre sosyal şartlarda meydana gelen değişme duyguların rasyonelleşmesi süreci olarak adlandırabilecek bu süreci sınırlandırmaktadır. Bu tespitin örgütsel anlamı örgütün negatif sosyal şartlarının çalışanlarda uyandırdığı duygulanımın, çalışanların negatif yargılar oluşturmaya ve bu yargıların çalışanlarca rasyonelleştirilerek negatif davranışlara dönüşmesine sebep olacağıdır. Bireyin öz yeterliğiyle sosyal çevrenin birey davranışları üzerindeki etkisinin ilişkilendirilmesi ise Bandura'nın (1977) öz yeterlik kavramını ilk kez "Bilişsel Davranışsal Değişim" kapsamında kullanmasıyla başlamıştır. Öz-yeterlik bireyin becerileriyle değil, yetenekleri kapsamında neler yapabildiğini değerlendirmesiyle ilişkilidir (Feltz, 1992). Bandura'nın (1982) sosyal-bilişsel kuramına göre, bireylerin öz-yeterlik düzeyleri, duygu ve biliş aracılığıyla performanslarını hem direkt, hem de dolaylı olarak etkilemektedir. Başarılı performans, algılanan öz-yeterlik düzeyin artırırken, tekrarlanan başarısızlıklar öz-yeterlik algısının düşmesine neden olmaktadır (Bandura, 1997). Bireyin eylemleri ne kadar sıklıkla başarılı olursa öz-güven düzeyi de o kadar yükselmekte ve buna paralel olarak zorluklarla mücadele etme gücü artmaktadır. Aksine öz-güven yoksunluğunda birey, duygusal olarak diğerlerine daha fazla bağımlı olmakta, bağımsız davranmaktan kaçınmakta ve bireysel olarak karar vermeye direnç göstermektedir. Daha basit bir ifadeyle öz-yeterlik, öz-güvenin duruma özel formunu temsil etmektedir. Taylor ve Fiske (1978) de bir gruptaki davranışların değişiminin, diğerlerinin ifadelerine maruz kalma

yoluyla gerçekleştiği görüşündedirler. Bu anlamda sosyal bir grupta benimsenen davranış kalıpları grup üyelerine tutumlar ve tepkilerle öğretilmektedir. şerif'e göre (1996) "grup, birbirleriyle az çok belirli statü ve rol ilişkileri içinde bulunan kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca önemli meselelerde üyelerin davranışını düzenleyen, kendine ait bir dizi değer ve normu olan sosyal bir birimdir ve grup içinde işlerin yürümesi için, onları düzenleyecek, sınırlandırarak kurallara (normlar) ihtiyaç vardır". Bu yüzden her grupta statü ve rollerin yanında normlardan da söz etmek gerekmektedir. Çünkü normlar statü ve rollerin ayrılmaz bir parçasıdır. Norm olmaksızın statü ve rollerden söz edilemez (şerif, 1996: 144).

Hackman'a göre (1980) genellikle bilgiyi iletmek hem sosyal bilgilendirme hem de normlar aracılığıyla olduğundan mesaj alışverişi başladığında bu iki etki sürecini ayırmak zor olabilmektedir. Ancak kavramsal ayırım basittir. Sosyal bilgi bir bileşen olarak kabul ya da reddi içermezken normlar kabul ya da reddi içermektedir. Bu ayırım sosyal bilgi işleme süreciyle ilgili araştırmaların sosyal bilginin normatif etkisi üzerine yoğunlaştığı zamandan beri önemlidir (Salancik ve Pfeffer, 1978). Normların sayısız tarifi bildirilmekte ve bu tariflerde normların grup içi etkileşimlere kontrol getirme ve düzenlemeye hizmet ettiği kabul edilmektedir.

Salancik ve Pfeffer (1978) , kuramlarında Sosyal Bilgi Işleme Yaklaşımını iş tutumlarıyla ilişkilendirerek, iş tutumlarını gereksinim ve beklenti kuramlarıyla karşılaştırmalı olarak açıklamaktadırlar. Sosyal Bilgi Işleme Yaklaşımına göre bireysel birçok davranış, bilgilendirici ve sosyal evre eğitimiyle öğrenilebilmekte ve ortaya çıktıktan sonra da çevreye uyum sağlamaktadır. Bu durum iş çevreleri için de geçerlidir. ne sürdükleri teorilerinde, sosyal bilgi işleme yaklaşımına uygun olarak kişilerin inanç ve davranışlarının, buldukları sosyal ortamlarda şekillendiğini ve kişilerin buldukları sosyal ortamın gerektirdiği koşullara uyum sağlama özelliği olduğunu ifade etmektedirler. Onlara göre yeni duruma uyum sağlama kişilerin hem geçmişteki hem de şimdiki davranışlarını etkilemektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978:226). Dolayısıyla Sosyal Bilgi Işleme Yaklaşımı'ndaki sosyal durumları işin gerektirdiği sosyal durumlara uyumlandırmakta ve bireyin tutum ve eylemlerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar. Sosyal Bilgi Işleme Yaklaşımı'na göre iş örgütlerinin sosyal yapısı çalışanların iş tutumları ve ihtiyaçları üzerine etki

göstermektedir. Etkilenme örgüt içinde kabul edilen inançlar, tutumlar ve ihtiyaçların onaylanması için bir norm inşa edilmesi ve normlarla ilgili ipuçlarının çeşitli şekillerde çalışana hissettirilmesi yoluyla sağlanmaktadır. Çalışan, örgütsel normlara uygun davranmanın sonuçlarıyla beklentilerin uyuşup uyuşmadığıyla ilgili olarak çıkarımlar yapar. Salancik ve Pfeffer'a göre (1978) çalışanlar örgütün sosyal yapısıyla ilgili olarak işlerine yarayan bilgilerden tutum geliştirmekte ve onları gerektiği anda davranışlarıyla ifade etmektedirler. Davranışın şekil ve içeriği bireyin tutumundan etkilenmektedir. Bilginin birinci kaynağı bireyin şimdiki sosyal çevresidir. Bu durumu bireyin etkilendiği görüş açısı olarak adlandırmaktadırlar. Sosyal çevre işaretler sağlamakta, bireyler bu işaretlerden davranışlarını inşa etmekte ve diğerlerinin davranışlarını yorumlamaktadırlar. Sosyal Bilgi Yaklaşımı bu kapsamda ele alındığında çalışanın işle ilgili tutum ve davranışlarında ve buna bağlı olarak gösterdiği performansta örgütün sosyal çevresinin etkisini inceleyen bir yaklaşımdır.

Alderfer (1977) ve Argyris (1957) gibi bazı gereksinim kuramcıları kişilerin o andaki koşullara uyum potansiyeli olduğuna inandıklarını ve sıklıkla adaptasyonu bir psikolojik savunma mekanizması olarak kabul ettiklerini ifade etmişlerdir. Ancak bu değerlendirme Salancik ve Pfeffer'e (1978) göre, gereksiz ve negatif bir değerlendirmedir. Zira böyle bir değerlendirme nihai ortamın bilindiğini varsaymaktadır.

Salancik ve Pfeffer (1978), Hackman ve Oldham'ın (1975) geliştirdiği, işin özelliklerinin soru cevap niteliğinde bir anketle ortaya çıkarıldığı İş Tanımlama Anketinin inandırıcılığı ve kesinliği açısından şüphe uyandırdığı görüşündedirler. Salancik ve Pfeffer'e göre sosyal normların çalışan tutum ve davranışlarına etkisi, çalışanın durum değerlendirmesinin bir sonucudur. Dolayısıyla, sosyal problemler sadece iş özellikleri ölçülerek tespit edilemez (Salancik ve Pfeffer, 1978).

**Hulin, Roznowsky ve Hachiya (1985)** ileri sürdükleri **Bütünsel İş Doyumu Modelinde**; bir örgütün yaşamında çalışanlardaki iş değişiminde alternatif pozisyon kullanma algısının bir çekilme stresi yarattığını öne sürmektedirler. Kuram araştırmacılar tarafından laboratuvar satış pazar çalışmalarının veri raporlarının,

sanayi ya da zaman aralıklı olarak eleman çalıştırılan iş örgütlerinden gönüllü olarak ayrılma oranlarının incelenmesi sonucunda ileri sürülmüştür. Kurama göre işsizlik oranlarındaki artışın sebebi, işsizlere sağlanan desteğin çalışanlarda alternatif iş algısı oluşturarak işten gönüllü olarak ayrılmaya neden olmasıdır. Hulin, Roznowski ve Hachiya (1985) işten ayrılma nedenleri üzerine yürüttükleri çalışmada elde ettikleri sonuçlardan sahip oldukları görüşün “kuramsal bir önerme” veya elde ettikleri verilerin genelleştirilmesi olmadığını ifade etmektedirler. Araştırmalarında işten ayrılma davranışıyla ilgili olarak peşpeşe gelişen üç süreçten söz etmektedirler. Araştırmalarıyla ilgili yorumları aynı zamanda işten ayrılma ve iş doyumunu arasındaki süreci de açıklayan bir model oluşturur. Bu model bireyin işten ayrılma isteği, işten ayrılmanın kolay olacağına dair algısı ve iş olanakları arasındaki ilişkiyi inceler. Hulin ve arkadaşları (1985) bireyin, bir taraftan örgüt dışındaki iş olanaklarını diğer taraftan, mevcut işinin fırsat açısından kendisine maliyeti ve getirilerini mukayeseli biçimde değerlendirerek, iş doyumunu ya da doyumsuzluğu yaşayabileceğini ve başka bir iş arayışına geçebileceğini söylemişlerdir. Bu model bu alandaki birçok kuramcının (Salancik ve Pfeffer, 1987), iş doyumunun kişinin etken olarak geliştirdiği bir algı ve tutum olduğu yönündeki savıyla koştur (Hulin, Roznowski ve Hachiya, 1985).

**Motowidlo ve Borman (1993)**, öne sürdükleri **iş doyumunda bireysel farklılıklar modelinde** bireysel farklılıkların iş performansı ve iş doyumuyla ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Borman ve Motowidlo’dan (1993) önce yapılan bazı çalışmalar iş performansının görev performansından farklı boyutları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalardan bazıları Brief ve Motowidlo (1986) ; Hogan ve Hogan, (1989); Organ, (1988); Smith, Organ ve Near (1983) gibi araştırmacıların yaptıkları çalışmalardır. Motowidlo ve Borman’ın (1993) çalışmaları ise bu farklılığı doğrudan desteklemiştir. Sonuçlar performansın tek boyutlu olmadığını iş performansı ve bağlamsal performansın toplam performanstan bağımsız olduğunu göstermiştir. Motowidlo ve Borman (1993) bireylerin örgütsel etkinliğe bunun da ötesinde işi oluşturan aktivitelere katkıda bulduklarını belirtmiştir. Onlara göre bireyler örgüt etkinliğine katkıda bulunurken işlerinin gerektirdiği aktiviteleri tamamlamaktan daha çok şey yapmaktadırlar. Ancak bunlar onların asıl iş fonksiyonları ile ilgili değildir. Çalışanlardan hangilerinin etkin olduğu

bazen birinin iş performansının boyutlarından anlaşılabilen ama bazen de örtük kalabilmektedir. Örgütsel etkinlikte bağlamsal performansın önemi iş performansından daha az değildir. Gönüllülük, fazladan gayret ve çaba harcama, yardımlaşma ve iş birliği, iş performansının sağladığı teknik destek kadar katkı sağlamasa da örgütsel etkinlik için önemlidir (Borman ve Motowidlo 1993).

Performansın niteliğinin (iş performansı ya da bağlamsal performans) ayırmsanması örgütlerde değerlidir. Çünkü yapılmakta olan görev ve faaliyetlerde sosyal ve psikolojik bağlamın miktarının belirlenmesine yardım etmektedir. Motowidlo'nun (1986) yaklaşımı, çalışanların çok etkin bir performansı işlerinden aldıkları doyumla göstereceğini kabul etmektedir. Bu kuram iş doyumunun, iş ortamının bireyi hoşnut etme derecesi konusunda bireyin ortaya koyduğu yargı olduğunu ileri sürmektedir. Birey bu yargıyı oluştururken bilgisi becerisi ve yetenekleri gibi bireysel özelliklerini kullanarak iş ortamında yaşadığı durumlarda kişisel özellikleri arasında ilişki kurmaktadır (Brief, 1998:31).

Motowidlo (1986) hoşnut bir ruh haline sahip kişinin bu hoşnutlukla ilgili olayları ve deneyimleri hatırlayacağını ve bu ruhsal durumuna bağlı olarak öncül sosyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstereceğini ileri sürmektedir. Sonuçta bu durum kişiyi harekete geçiren pozitif ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olacaktır.

Motowidlo ve Borman'ın (1993) kuramı ağırlıklı olarak bilişsel olmasına ve bu kurama modern yaklaşımlar arasında yer verilmesine rağmen, klasik yaklaşımlardan olan Cornell modelindeki referans çerçevesi fikrinin tamamlayıcısıdır (Sun, 2002)

İş doyumunu ile ilgili öne sürülen ve iş doyumunu ile duygusal zekâ ilişkisini göstermeyi amaçlayan bir diğer model iş doyumunda **Duygusal Zekâ Modelidir**. Duygusal zekâ, başarı için önemli görülen "empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacı kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, beğenilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket, saygı..." gibi duygusal nitelikleri betimlemek için kullanılan bir kavramdır. Duygusal zekâ' kavramını ilk kez bilimsel

anlamda kullanan Salovey ve Mayer (1986), dört temel duygusal yetenekten söz etmişlerdir. Bunlar; duyguları doğru biçimde algılama, kullanma, anlama ve yönetme yeteneğidir.

Duygusal zekâ konusundaki çalışmalar, zekâ düzeyleri en üst seviyelerde olan bireylerin gerek iş, gerekse özel yaşamlarında neden her zaman en iyi olmadıklarını araştırmakla başlamıştır (Cooper ve Sawaf, 1997). Kavram ilk başlarda örgüt çevrelerinden yeterli ilgi görmemiştir. Bu durumun birkaç nedeni olabilir. Bu nedenlerden biri zekânın soyut, mekanik ve sosyal zekâ boyutu olmak üzere üç boyuttan oluşan çok boyutlu bir kavram olduğu şeklindeki Thorndike'nin (1920) görüşünün, zekâ konusunda önde gelen psikologlardan olan ve kendi adıyla bilinen genel zekâ ölçüm testleri geliştirmiş bulunan Wechsler (1940) tarafından kesin olarak reddedilmesidir. Sonraki süreçte de zekânın boyutlarının ölçümü ile ilgili zorluklar psikologların çok boyutlu zekâ kavramına ihtiyatla yaklaşmasına sebep olmuştur.

Diğer bir neden duyguları tanımanın duyguları ifade etmenin şairlere, sanatçılara, annelere uygun görülmesi; komutanlar, liderler gibi, güçlü iradeye sahip olması gereken kişilerde yadırganmasıdır (Atabek, 1999). Diğer taraftan somut gerçekler dünyasındaki problemlerle başa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle; kısaca zekâ ile çözülebilir. Ancak, duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. İşte tüm bu problemleri teşhis etme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilere verilmiştir (Acar, 2001). Harvard Üniversitesi'nden Daniel Goleman, liderlik üzerine yaptığı araştırmalarla duygusal zekâ yeteneklerini iş yaşamındaki faktörlerle eşleştirmiş ve konuyu örgüt yaşamına taşıyarak, çarpıcı sonuçlar elde etmiştir (Cherniss, 2000).

Örgütler, öğrenen kendini değişikliklere uyarlayan gelişen büyüyen ve yaşayan canlı organizmalar olarak ele alınacak olursa, onların da duygusal ve sosyal bir yaşama sahip oldukları söylenebilir. Aslında bir örgütün duygusal ve sosyal



yaşamı, onu oluşturan bireylerin duygusal yaşamlarının ve onlar arasındaki sosyal ilişkiler ağının dinamik bir örüntüsünden başka bir şey değildir (Erçetin, 2001:33).

İş doyumunu ile ilgili olarak yapılan araştırmaların sonuçları, iş doyumunun unsurlarının iki temel boyut altında toplandığını göstermektedir. Bunlardan birisi, görelilik olarak dengeli ve kararlı olan bilişsel boyut; diğeri ise daha dengesiz ve kararsız olan duygusal boyuttur (Scott ve Judge, 1996: 639). Bu açıdan iş doyumunun öncüllerini de genel olarak bilişsel ve duygusal değerlendirmelerden kaynağını alanlar olmak üzere iki şekilde sınıflamak mümkündür. İş doyumunu duygusal zekâ yönünden ele alan araştırmalar örgütte duygusal ve bilişsel olarak algılanan olguların iş doyumunu etkileyeceği fikrinden hareket etmektedir. Bu görüş Charles ve David'in (1985) sosyal şartların duygulanımları etkilediği ve duygulanımların rasyonelleşerek tutum ve davranışlara dönüştüğü yolundaki görüşüyle paralellik göstermektedir. Salancik ve Pfeffer de (1978) Sosyal Bilgi İşleme Kuramı'nda örgüt içinde algılanan verilerin çalışanların mantıksal değerlendirmeleri sonucu tutum ve davranışlara dönüştüğünü vurgulamaktadır. Bu bağlamda iş doyumuna duygusal zekâ yaklaşımı, örgüt içinde algılanan duygusal, bilişsel ve sosyal olumsuz durumların, olumlu davranışsal tepkilerle sorun haline dönüşmeden çözümlenmesinin, işgörenler ya da yöneticilerin duygusal bilişsel ve sosyal yeteneklerini belirleyen duygusal zekâ düzeyleriyle ilişkili olduğunu savunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım temelini iyi ruh halinin birçok durumda kişinin kendi duygularını anlamakta ve yönetmekte farkındalık sahibi olduğunu ayrıca çevreden aldığı etkileri yönetmekte başarılı olduğunu gösterdiği görüşünü içermektedir. Çalışanlar ya da yöneticilerin duygusal zekâ yetenekleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi doğrudan ele almayan ancak bireysel özellikler ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi birçok araştırmada ele alan Ilies ve Judge da (2004) bireylerin içinde buldukları iyi ruh halinin, iş doyumunu arttırdığını ifade etmektedirler.

## **2.4. İş Doyumunu Etkileyen ve İlişkili Olan Örgütsel Değişkenler**

### **2.4.1. Çalışma Ortamı**

Çalışanın çalıştığı ortamı değerlendirmesinin işine olumlu yansıtacağı görüşü genel olarak kabul gören bir anlayıştır. Örgüt araştırmacıları çalışanlarla yaptıkları

yüz yüze görüşmelerde ve çalışanların iş yerleriyle ilgili değerlendirmelerini içeren sözlü ifadelerinde, işyerlerini ve işlerini fiziki şartlar yönetsel yapı psikolojik ve sosyal şartlar ve ekonomik şartlar olmak üzere birkaç açıdan değerlendirdiğine şahit olmaktadır. Fiziki şartların yetersizliği çalışanın işiyle ilgili şikâyetlerine yansımakta ve işini olumsuz değerlendirmesine neden olmaktadır. Çalışma ortamının sosyal koşulları ise örgütteki sosyal iletişimi bir diğer deyişle örgütsel atmosferi ifade etmektedir.

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Fazla mesailer ve uzun çalışma saatleri çalışanların hem aileleriyle olan ilişkilerine hem de sosyal ilişkilerine yansımakta ve kendilerini başka alanlarda yenilemeleri için gereken zamanı ortadan kaldırmaktadır. Göreceli olarak, çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Eroğlu, 2009). Özetlemek gerekirse; İş güvenliğinin ve sosyal güvenliğin bulunması, çalışanların yöneticiler ve diğer çalışanlarla olumlu ilişkileri, yönetim tarafından görüşlerinin alınmıyor olması, işlerini yaparlarken serbestçe karar verebiliyor olmaları, yöneticilerin takdir ve teşvikleri, yapıcı bir eleştiri ortamının bulunması gibi pek çok faktör, çalışanları olumlu yönde etkileyecek ve doğal olarak da motive olmalarını sağlayacak, işlerinden ve işletmelerinden memnuniyetlerini arttıracaktır (Arısoy, 2007).

#### **2.4.2. Kontrol**

Kontrol, bireylerin işleri ile ilgili karar alabilmeleri özgürlüğüdür. Bireylerin özerklikleri de kendi yaptıkları işleri ne kadar kontrol edebildikleri ile sınırlıdır. Winter ve arkadaşları (1998) yaptıkları bir araştırmada, merkezi yönetim şeklinin olduğu bir ortamda, çalışanların moralinin ve kendine güveninin düşük olabileceği, iş stresinin ise, fazla olabileceğini belirtmişlerdir (Karaman ve Altunoğlu, 2007). İş doyumu düzeyinin, bireyin çalıştığı ortamda özgürce karar verebilme erkine sahip olup olmamasından etkilenebileceği düşünülebilir (Karaman ve Altunoğlu, 2007). Çalışanların büyük çoğunluğu, benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini arttırmak amacıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler (Bölüktepe, 1993: 5-6).

### **2.4.3. Yönetim Tarzı ve Çalışan ile İlişkiler**

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması, çalışanların iş doyumunu arttırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının, iş doyumunu üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008)

Çalışanın iş doyumunu, yöneticinin işgörene gösterdiği iki farklı tutum ve davranış etkilemektedir: çalışana yönelik tavırlar ve kararlara katılıma izin verilmesi (Eronat, 2004: 18). Çalışana yönelik yönetici tavrı; çalışanlar açısından yöneticinin, çalışanlarına karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılı olmalarını takdir etmesi, hakça bir yönetim uygulaması, işyerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması gibi birkaç başlıkta değerlendirilebilir. Çalışanların yöneticileriyle ilgili olarak bu türden algıları çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasını, diğer taraftan da işlerini gelecekte daha iyi yapmalarını sağlayabilmektedir (Eker, 2006: 71).

Özellikle, yöneticilerin, çalışanların fikir üretmeleri karşısında cesaretlendirici ve destekleyici bir tutumunun olması, yöneticilerin çalışmaları ile örnek teşkil etmesi, yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin kuvveti, yöneticilerin planlama ve sosyal becerilere sahip olması, çalışanların yaratıcılıklarını da pozitif yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 27).

### **2.4.4. Örgütsel Adalet**

Çalışanların işe karşı tutumlarını etkileyen bir diğer faktör örgütlerindeki adalet algısıdır. Çalışanların adalet algısı iş arkadaşlarıyla kendilerini mukayese ettiklerinde harcanan çaba karşılığında elde edilen ödülün karşılaştırılmasından etkilenmektedir (Janssen, 2001). Harcanan çabadan kasıt zekâ, tecrübe, kıdem, eğitim ve vasıflar iken ödülde kasıt ise ücretler, maaş, statü, sosyal kimlik ve öz saygı gibi unsurlardır (Adams, 1965: 278 ).

Örgütsel adalet algısı, yönetim ve çalışanlar arasındaki sorunları gidermeye yarayan etkili bir birleştirici mekanizma fonksiyonunu yürütebilmektedir. Adaletli yönetim, çalışanların yönetimi meşru olarak algılamasına katkı sağlamaktadır (Konovsky, 2000).

Prosedürlerin adil olduğuna ilişkin algılamalar hem amirlerin değerlendirilmesi hem de çalışanların iş doyumunu üzerinde belirleyici rol oynamaktadır ([http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20MF.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf)).

Örgütsel adaletle ilgili algılamaların örgütsel bağlılık, yönetsel tatmin, ücret tatmini, yöneticiyle ilgili yargılar, iş performansı, iş doyumunu gibi pek çok davranış ve tutumu; ayrıca işçilerin işten çıkartılmasına tepkileri, eleştirilere gösterilen tepkileri, örgütteki haksızlıklara karşı tepkileri etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Cole ve Flint, 2004: 19-20). Bu nedenle örgütsel adalet, hakkaniyetin işyerindeki rolü ya da korunmasında otoritenin bir işlevidir (Eker, 2006: 5).

## **2.5. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Değişkenler**

Bu başlık altında kuramsal çerçeveye uygun olarak bireysel değişkenlerden sadece zekâ konusu üç alt başlık halinde ele alınacaktır. Diğer bireysel değişkenlerin sosyal zekâ ve iş doyumuna etkisi bu çalışmanın konuları arasında yer almadığından zekâ ve iş doyumunu ilişkisi tarihsel sürece uygun olarak incelenecektir. İlk başlıkta zekâ kavramı ve iş doyumunu arasındaki ilişki ikinci başlıkta duygusal zekâ kavramı ve iş doyumunu ilişkisi üçüncü başlıkta da sosyal zekâ ve iş doyumunu ilişkisi ele alınacaktır.

### **2.5.1. Zekâ (Bilişsel, Akademik) ve İş Doyumu**

Zekâ, eğitim, meslek ve iş performansı gibi birçok önemli konuda sonuçları olan ve bu konularla güçlü bir ilişki gösteren (hatta belirleyici olan) bir kavramdır (Gottfredson, 1986; O'Reilly ve Chatman, 1994; Schmidt, Ones ve Hunter, 1992). Geleneksel olarak zeki insanların her durumda başarılı olacakları ve yüksek performans gösterecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle birçok durumda zekâ ve başarı kavramları birbirini tamamlar şekilde ve birlikte kullanılmaktadır. Yine zeki

bireylerin mesleki performanslarının buna bağılı olarak da iş doyumlarının yüksek olacağı düşüncesi yaygın bir düşüncedir. Araştırmalar ise genel olarak bilişsel zekâ ve akademik performans arasında yüksek sayılabilecek bir ilişkiyi desteklemekteyken bilişsel zekâ ve mesleki performans arasındaki ilişkiyi desteklememektedir. Genel olarak bir değerlendirme yapmak gerekirse bilişsel zekânın örgüt araştırmalarında sıkça ele alınmadığı dikkati çekmektedir. Bu durum araştırma verilerinin bilişsel zekâ ile mesleki performans arasındaki ilişkiyi desteklememesi veya oldukça zayıf olarak desteklemesinden kaynaklanabilir. Konuyla ilgili araştırmalardan elde edilen sonuçlar araştırmacıların bilişsel zekânın mesleki performansı açıklamakta yetersiz kaldığını düşünmelerine yol açmıştır (McClelland, 1993; Wagner ve Sternberg, 1985). Zekâ konusunu ele alan örgütsel araştırmalar incelendiğinde zekâ konusunun sıklıkla iş doyumuna üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu yoğunlaşma bireysel özelliklerin iş doyumunu etkileyebileceği görüşüyle ilgili olabilir. Bu bağlamda zekâ ve iş doyumuna ilişkisi çalışanlar üzerinden ele alınmıştır. Ancak zekânın ölçümüyle ilgili problemler yüzünden bilişsel zekâ ve iş doyumuna ilgili araştırmalar sınırlı sayıda. Yapılan çalışmalarda bilişsel zekâ ve iş doyumuna arasında genellikle ters bir doğrusallık olduğu görülmektedir. Örneğin, Meulmann (1991) yeni mezun genç yetişkinlerin bilişsel zekâ ve iş doyumuna arasında negatif ilişki bulmuştur. Yine Barret ve Forbes (1980) 29 radar ve deniz radarı çalışanıyla yaptığı çalışmada bilişsel zekâ ve iş doyumuna arasında negatif ilişki bulmuştur. Bagozzi (1978: 525); Stone, Stone ve Guetal (1990: 426) ve Colarelli, Dean ve Konstans (1987: 561) bilişsel zekâ ve iş doyumuna arasında ilişki bulamamışlardır. Meulmann (1991); Barret ve Forbes (1980) araştırmalarında vasıfsız çalışanlardan homojen örnekler almışlardır. Bagozzi (1978); Colarelli (1987) üst düzey çalışanlardan homojen örnekler almışlardır. Stone, Stone ve Guetal (1990) heterojen örnekler kullanmışlardır. Gottfredson (1986) bilişsel zekâ ve iş doyumuna arasında düşük ilişki bulunmasını bilişsel zekânın karmaşık işlerle pozitif ilişkili olduğunu çünkü karmaşık işlerin bilişsel zekâ becerileri gerektirdiğini ileri sürerek açıklamaktadır. Balckburn ve Neumark (1993) ve Farka ve Vicknair'in (1996) araştırmaları bilişsel zekânın iş karmaşıklığı ile güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yine literatür araştırmaları bireylerin kişilik özellikleri ve bilişsel

zekâlarıyla uyumlu ortamlarda bulunmayı istediklerini göstermektedir (Ganzach, 1998)

Ganzach (1998) Hackman ve Oldham'ın 1976 ve 1980 yıllarında iş özellikleri ve çalışan doyumu üzerine yaptığı araştırma bulgularına dayanarak bilişsel zekânın iş doyumunda iki şekilde etkisi olacağını ileri sürer; Bunlardan ilki; bilişsel zekâları yüksek bireylerin bilişsel zekâları ile karmaşık meslekleri bulma eğilimleri arasında ilişki olduğu ve karmaşık işlerin iş doyumlarını artırdığı, ikincisi etki ise; bilişsel zekâları yüksek bireylerin karmaşık işlere duydukları eğilim sonucunda karmaşık yapıya sahip olmayan işleri yaptıklarında iş doyumlarının azalacağı yönündedir (Ganzach, 1998)

Baysal'a göre (1981) bireylerin bilişsel zekâ düzeyleri ile iş doyumu arasındaki ilişki tek başına incelendiğinde önemli bir belirleyicilik yoktur ancak yapılan işle bağlantılı olarak ele alındığında iş doyumunda önemli bir etken olmaktadır. Baysal da birçok iş ve mesleğin belirli bir zekâ seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekâyâ sahip kişilerin bu işlerden doyum duymadığı düşüncesine katılmaktadır (Baysal, 1981:193).

### **2.5.2 Duygusal Zekâ ve İş Doyumu**

Yöneticinin bilişsel zekâsı ve çalışanların iş doyumu ile ilgili literatür gözden geçirildiğinde yöneticinin bilişsel zekâsının direkt olarak ölçmeyen ancak yöneticinin davranışsal özelliklerinin çalışanların iş doyumu üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar olduğu gözlenmiştir. Bu durumun sebebi insan topluluklarını yönetme eyleminin zaten yüksek bilişsel zekâ düzeyi gerektirdiğinin herkes tarafından kabul edilmesidir. Zira yönetim koordinasyon ve bilim sanatıdır (Bursalıoğlu, 1978). Dolayısıyla yönetici değişik ve birbirine aykırı sosyal enerjileri bir sosyal organizma içinde ve bir bütün olarak çalışacak biçimde koordine etme kapasitesine sahip olmalıdır. Yöneticinin bilişsel zekâ ölçümüne dayalı olmayan ancak yönetici veya lider özelliklerinin çalışanların iş doyumları üzerine etkisinden bahseden çok sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmalardan bazılarından elde edilen bulgular ise şunlardır;

Çelik (2003), okul yöneticisinin liderlik gücü ile öğretmenlerin iş doyumu ve performans düzeyleri arasında yakın bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Bu konu ile ilgili olarak Kabadayı (1982) tarafından yapılan araştırmada, ilkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin tüm gereksinmelerini karşılamaları arasında, anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur. Cooper ve arkadaşlarının (1989) Şahin ve Batugün'ün (1997) ve Toplu'nun (1998) araştırmaları, iş doyumunun yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Karaduman'ın (2002) yapmış olduğu çalışmasında ortaya çıkan sonuçlardan biri, ekip liderinin, süreçlere ilişkin davranışındaki olumlu değişikliklerin, ekip üyelerinin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği ve ekip liderinin, ekip üyelerinin sosyal yaşamlarına yaptığı katkı, ekip üyelerinin lidere ve dolayısıyla da ekibe bağlılığını artırdığı görülmüştür. Boyers (1982) astların, yöneticilerinde algıladıkları karmaşık liderlik stilleri ile iş doyum arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Göreve yönelik liderlik olarak algılanan yöneticilerin altında çalışan astların doyumlarının, diğer liderlik stillerine göre daha fazla iş doyumunu sağladıklarını tespit etmiştir. Everett (1987) öğretmenlerin iş doyumları ve müdürlerinin algılanan liderlik davranışıyla ilgili yaptığı çalışmada liderlik davranışı ve iş doyum arasında bir ilişki tespit etmiştir. Bu çalışmada liderliğin iki faktörünün; göreve yönelik olma ve insana yönelik olma boyutunun, öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisini incelemiş ve liderliği “insana yönelik” olarak algılanan müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yine Crist (1999) araştırmasında insana yönelik lider olarak algılanan liderlerin, yapısal lider olarak algılanan liderlere oranla daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını ortaya koymuştur (Akt: Akdoğan, 2002: 142).

Yapılan çalışmalarda zekâ ve mesleki performans arasında bir ilişki ortaya konamamasına rağmen yönetme eyleminin yüksek zekâ ve başarılı performans gerektiren bir eylem olması Goleman gibi araştırmacıların dikkatini çekerek, Gardner'ın (1983) Çok Boyutlu Zekâ Kuramı'nda ileri sürdüğü zekâ boyutları üzerinden lider zekâsını araştırma yapmaya itmiştir. Son otuz yıldan beri giderek artan sayıda araştırmacının örgüt araştırmalarında zekâ konusunu duygusal zekâ boyutu üzerinden incelediği görülmektedir. Yapılan çalışmaların sonucuna göre duygusal zekânın dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile olumlu yönde ilişkili olduğu (Şahin, 2006), yöneticinin duygusal zekâsı ile insana yönelik liderlik

davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunduğu (Acar, 2002), ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâsı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında çok güçlü bir ilişki olduğu, müdürlerin duygusal zekâsının öğretmenlerin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği (Turanlı, 2007), müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin, öğretmenlerin hem örgüsel vatandaşlık davranışları, hem iş doyumunu, hem de duygusal adanmışlık düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu (Karakuş, 2008), yöneticilerin duygusal zekâları ile insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu ilişki olduğu (Acar, 2001), okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışları ile duygusal zekâ boyutlarından kişisel becerilerini kullanma düzeyleri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunduğu (Ergin, 2008) sonuçlarına ulaşılmıştır. Tuna (2008), araştırmasında yöneticilerin duygusal zekâ yeterliklerinin örgüt içerisindeki iletişim sürecinde etkin rol oynadığını bulgulamıştır. Sy ve arkadaşları (2006) ise çalışanların duygusal zekâsının iş doyumunu ve iş performanslarıyla pozitif yönde anlamlı ilişkisinin bulunduğunu ayrıca yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin, yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanlara oranla daha fazla iş doyumlarının olduğunu tespit etmiştir.

Miner'in (2006) duygusal zekâ ve bilişsel zekâ arasındaki etkileşmenin performansı etkileyeceği şeklindeki görüşüne karşı çıkan Afolabi, Awosola ve Omole (2010) iş başarısında geleneksel bilişsel zekâdan daha fazlasının gerektiğini, duygusal zekânın iş başarısında etkili olan öfke, özgüven eksikliği gibi olumsuz duyguları dizginleyerek güven gibi olumlu yeteneklere odaklanmayı sağladığını öne sürmektedirler. Sosyal beyin kavramıyla ilgili çalışmaların çarpıcı sonuçlarının bilimsel literatürde yer almasından sonra bilim dünyasının dikkati, ilk olarak Thordike (1920) tarafından dile getirilen ancak Gardner'ın 1983 yılında yayınladığı "Zihin Çerçevesi" adlı kitabında öne sürdüğü çok boyutlu zekâ kuramından sonra tekrar ele alınan sosyal zekâ boyutu üzerine çevrilmiştir. İlgili yazında sosyal ilişkilerdeki başarının nedeni olarak gösterilen sosyal zekânın karmaşık sosyal ilişki ağlarıyla çevrili örgütsel alana yansımalarının bir sonucu olarak son on yılda kuramsal düzlemde ele alınan bir konu haline almıştır. Goleman (2006) ve Albrecht (2006) sosyal zekâyı ele aldıkları kitaplarında sosyal zekânın iş dünyasında incelenmesi gereken bir kavram olduğunu vurgulamaktadırlar.



### 2.5.3 Sosyal Zekâ ve İş Doyumu

Thorndike'ye (1920) göre sosyal zekâ kendisini kreşte, oyun sahasında, fabrikalarda ve satış yerlerinde göstermekte ama deney laboratuvarının standartlaştırılmış resmi koşullarında fark edilememektedir. Ona göre fabrikadaki en iyi teknisyen sosyal zekâdan yoksunsa ustabaşı olarak başarısızlığa uğrayabilir (Thorndike, 1920). Thorndike'nin ileri sürdüğü bu ifade birçok konuyu kapsamaktadır. Örneğin laboratuvar ölçümlerine dayalı genel zekâ ölçümleri başarının bir göstergesi olarak ele alınmamalıdır ve sosyal yetkinlik ile sosyal yetenek arasındaki farklar ya da benzerlikler sosyal zekâ kavramı içinde incelenmelidir.

Evrin Kuramcıları sosyal zekânın insan beyninin birincil yeteneği olduğunu ve zekâ'nın karmaşık bir grupta başkalarıyla geçinmek için kullanılan sinir sistemleri ağı olduğunu savunmaktadır. Evrin kuramcılarının bu iddiası Sosyal zekâyı reddeden psikologların iddiasıyla çelişmektedir. Dolayısıyla temel ihtiyaçlarını karşılayan bir canlı yeterli sosyal zekâyı sahip değilse sosyal çevresinden gelen bilgileri değerlendirme sosyal bir gruba ait olma ve diğer canlılarla birlikte hareket etme gibi durumlarda sıkıntı yaşayacaktır. Yöneticiler örgütlerde temel olarak karar verme, bilgi aktarma ve kişilerarası ilişkileri düzenlemede rol almakta (Mintzberg, 1975) ve bu rollerin gerçekleştirilmesi için farklı zekâ türlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Sosyal yeterlilikte birinci alt boyut olarak kabul edilen sosyal bilinç; empati, başkalarının duygularını okuyabilme, kendini onların yerine koyarak düşünebilme gibi nitelikleri içerir. Örgütsel bilinç ise örgüt içi ilişkiler ağını ve siyasetini doğru okuyabilme (Goleman, 1998: 144–163; Zaccaro, 2001: 206) ve örgütün hizmet aldığı ya da ürün ve hizmetlerini sunduğu paydaşlarının (müşteriler, öğrenciler, çalışanlar) gereksinimlerini karşılama ve onlarla sağlıklı iletişim kurabilme gibi nitelikleri içerir (Higgs ve Aitken, 2003: 815). Zekâ araştırmacılarına göre sosyal zekânın sosyal bilgi boyutu bireylerin kendilerinin ve etkileşimde buldukları diğer kişilerin toplum içindeki ve çeşitli sosyal ortamlardaki durumlarını ve davranışlarını nasıl anlamlandırdıklarını ve bunun sonucunda gösterecekleri davranışlarla ilgili karar verme süreçlerini etkilemektedir. Örneğin kişilerin toplumsal tutum ve davranışları; bu tutum ve davranışların dil ve yüz ifadeleri yoluyla aktarımı ve kişilerin aktarılan bu sosyal bilgileri seçme, yorumlama

ve hatırlama yöntemleri sosyal zekânın sosyal bilgi boyutundaki yetkinliğinden etkilenmektedir. Araştırmacılara göre bu yetenekler sosyal çevreyle ahengi sağlamaktadır. Birer potansiyel zekâ alanı olarak sosyal, duygusal ve dilsel yetilerin geliştirilebileceği düşüncesi, yönetim bilimleri açısından son derece önemlidir. Mumford ve arkadaşlarına göre (2000) etkin liderlik davranışı temelde liderin karmaşık sosyal sorunları çözme yeteneğine bağlıdır. Yüksek sosyal zekâyâ sahip olan kimse davranışsal esnekliğe sahiptir. Durum ve koşullara göre davranışlarını adapte edebilir ve değiştirebilir (Çapraz, Kesken, Ayyıldız ve İliç, 2009). Çalışanlar için yöneticinin çözüm sırasında esnek davranışlar göstermesi oldukça önemlidir. Zira dışarıdan bakıldığında yönetsel süreçler, sadece materyal ve mekanik yüzleriyle görülebilirler. Ancak yönetsel kararların uygulanması insanların yaşamında bir dizi bozulup-dizilmeyi de beraberinde getirmektedir (Foster, 1986; Shapiro ve Stefkovich, 2001: 33). Modern yönetim teorisyenleri ise hizmetlerin etkinliği ile çalışanların doyumunun sağlanmasını, yönetimin iki temel hedefi olarak, görmektedir (Aksayan, 1990) Yönetim, en yalın tanımıyla insan yaşamına değer katma işidir. Liderden beklenen, bu katma değeri ortaya çıkarmada önderlik etmesidir. Katma değer oluşturma, mevcut düzeni sürdürme veya kurumsal amaçlar pahasına yönetimin varlığını koruması değildir. Bu bakımdan, liderliği “kültür oluşturma, değer yaratma ve zihin değiştirme” olarak tanımlayanlar olmuştur (Selznick, 1957; Akt; Fairholm, 1998: 111). Yönetim bilgisinin duygusal-ruhsal yetiler eşliğinde örgüt ve insan ilişkilerinin tasarlanmasında kullanılması, aslında yönetim olgusuna “duygusal akıl eşliğinde dürüstlikle hassas bir yaklaşım getirmek demektir. İnsanın tüm biliş ve duyuş yetilerini dikkate alacak yeni bir liderlik tarzı, genelde çağdaş literatürde, karizmatik (House, 1977; Conger ve Kanungo, 1998), dönüştürücü (Burns, 1978), ruhsal moral veya tümleşik (Prewitt, 2004) gibi isimlerle anılmaktadır. Farklı isimler taşımakla birlikte hepsinin ortak yanı “güven, ahlâk ve insanî değerlere saygı” kavramlarını bir şekilde temel referans almalarıdır (Akt: Sumak ve Özgan, 2007). Manske’ye (1994: 13) göre lider ile yönetici arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

**Tablo 2 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar**

<b><u>Kriter</u></b>	<b><u>Yönetici</u></b>	<b><u>Lider</u></b>
<b>Güç Kaynağı</b>	Makam, sıfat	Kişilik
<b>Ast tepkisi</b>	İtaat	Bağlanma
<b>Zaman</b>	Kısa vade	Uzun vade
<b>Ödülün Niteliği</b>	Ekonomik	Psikolojik
<b>Rehberlik Amacı</b>	Denetleme	Geliştirme
<b>Asttaki Değişim</b>	Davranışlarda	Tutumlarda
<b>Ast İçin Önemi</b>	Görünüşte	Kalbinde
<b>Karar Modeli</b>	Bireysel	Katılımcı
<b>Motivasyon</b>	Ödül-Ceza ile	Moral ile
<b>Odak Noktası</b>	Araç-Gereç	İnsan
<b>İletişim</b>	Hiyerarşik	Empatik
<b>Değerlendirme</b>	Sonucu	Süreci

(MANSKE, A.,1994, Etkili Liderliğin Sırları, K.H.O.Yayınları, Ankara,ss.13. 1994)

Manske'nin lider tanımı incelenecek olursa on iki başlıktan sekizinin (iletişim, güç kaynağı, ast tepkisi, astta meydana gelen değişim, ast için önemi, motivasyon, odak noktası ve ödül) temelinde sosyal ilişkilerde farkındalık, sosyal bilgi ve sosyal beceri gibi yeterliklerin izleri dikkati çekmektedir. Ülkemizde sendika yöneticilerine yönelik Katrinli ve Özmen'in araştırmasında (1989) liderde aranan en önemli beş özelliğin; mücadeleci, bilgili, başarılı ve çalışkan olmak ile arkadaşça ve samimi davranmak olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonucu da göstermektedir ki liderlerin kendilerini ifade yeteneği (bilgili, başarılı mücadeleci ve çalışkan olmaları) ve nüfuzlarını kullanma (çalışanlara arkadaşça ve samimi davranmak) yetenekleri gibi aslında sosyal zekâ yeteneği kapsamında sayılan yetenekleri çalışanların lider algılarını etkilemektedir. Yamagashi ve arkadaşları (1999: 155), çalışmalarında güvenin sosyal zekâ ile desteklendiğini bulmuşlardır. Onlara göre yüksek sosyal zekâyâ sahip kişiler düşük sosyal zekâyâ sahip kişilere oranla daha yüksek düzeyde güven oluşturmaktadır. Dolayısıyla yüksek sosyal zekâyâ sahip yöneticilerin çalışanlar üzerinde güvenilir lider algısı yaratacağı ve çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerinde itici rollerinin olacağı söylenebilir.

İş örgütleri genel anlamda ekonomik ve sosyal niteliği olan gruplardır. Aynı zamanda yapı itibariyle içlerinde birden fazla amaç için bir araya gelmiş küçük grupları da barındırmaktadırlar. Santa ve Jackson (1977) grubun sosyal bir varlık olduğunu onu oluşturan üyelerin tutum ve davranışlarının güvence sağlamak için sürekli yenilendiğini ifade etmektedir. Bu davranış döngüsünün birbiriyle bağlantısı grup için önemlidir. Böylece gruplar değerlerin homojenliğini üreten tutum ve davranışlar için normları temsil eden bir mekanizmaya uyması için bireyler üzerinde baskı uygulamaktadır. Grup içinde oluşturulan normlar grubu oluşturanlar arası ilişkilerin nasıl, nerede, ne ölçüde yürütüleceğini belirleyen ortak kurallardır (Kocacık, 1997: 108).

Charles ve David'e göre (1985) sosyal çevre, başkalarının tutum ya da görüşlerinin ne olacağına dair ipuçlarını sağlamaktadır. Bu ipuçları bireyin içinde bulunduğu çevrenin normlarıyla ilgili oluşturduğu yargıda rol oynamaktadır. Aynı zamanda bu ipuçları sayesinde birey yeni katılacağı herhangi bir sosyal çevrede zaman içinde yaşayacağı deneyimleri önceden tahmin edebilecek ve tercih yaparken bir takım sosyal işaretleri dikkate alabilecektir. Dolayısıyla bu ipuçlarını zamanında algılayan birey, o çevre içinde bulunmanın kendi beklentileriyle uyumlu olup olmadığı hakkında karar verebilecek, olabilecek sorunları ve bu sorunların çözüm yollarını belirleyebilecektir. Kuramsal olarak sosyal zekânın sosyal bilgi süreci yaklaşımındaki rolünün tam da bu esnada ortaya çıkması beklenmektedir. Sosyal zekâ modellerinde sosyal zekânın alt boyutu olarak ifade edilen sosyal bilgi boyutunun, ipuçlarının algılanmasında ve yorumlanmasında devreye girerek bireyin tercihlerinde etkin rol üstlendiği ileri sürülmektedir. Dolayısıyla sosyal zekâsı gelişmiş bir yönetici bulunduğu sosyal çevreyle ilgili ipuçlarını algılamada, isabetli yorumlama ve karar vermede sosyal zekâ boyutları gelişmemiş yöneticiye göre daha avantajlı olmaktadır. Diğer taraftan Charles ve David (1985) bireylerin içinde bulunduğu sosyal şartların bireylerin duygulanımlarını etkilediğini, bu duygulanımların bir sonraki evrede yargıya dönüştüğünü ve son olarak birey için akla uygun davranışlarla dışa vurulduğunu ileri sürmektedirler. Onlara göre sosyal şartların değişmesiyle duyguların rasyonelleşmesi süreci olarak adlandırabilecek bu süreç sınırlanmaktadır. Bu tespitin örgütsel anlamı; örgütün negatif sosyal şartlarının çalışanlarda uyandırdığı duygulanımın çalışanların negatif yargılar oluşturmalarına ve

bu yargıların çalışanlarca rasyonelleştirilerek negatif davranışlara dönüşmesine sebep olacağıdır. Sosyal zeki bir yönetici örgütün sosyal şartlarında değişim yaratarak çalışanların negatif duygulanımlarını yargılara, yargılardan da tutum ve davranışlara dönüştürme süreçlerini engelleyerek, çalışanların örgüte zarar veren tutum ve davranışlar benimsemesine engel olabilir. Bir örgütte çalışanların öz yeterlik inançlarının güçlü olmasının birçok örgütsel faydası bulunmaktadır. Zira öz yeterlik bireylerin amaçlarını planlama ve gerçekleştirmede, bireyleri harekete geçiren bir kavramdır (Aydoğan, 2008). Bandura öz yeterliği “bireyin belli bir performansı göstermesi için gerekli etkinlikleri organize edip başarılı olarak yapma kapasitesine ilişkin kendini algılayışı ve inancı olarak” olarak tanımlamaktadır. Bireyin kişisel yapabilirliklerine yönelik yargıları, aktivitelerinin seçimini bu aktiviteleri yerine getirmek için ne kadar çaba harcayacağını, zorluklarla ne düzeyde mücadele edeceğini, düşünme kalıplarını ve duygusal tepkilerini belirlemede önemlidir (Bandura, 1997). Öz-yeterlik aynı zamanda bireyin engellerle karşılaştığında mücadele etme ve elverişsiz durumlarla yüzleşebilmek için gerekli olan dirence sahip olma gibi özelliklerde de belirleyici rol oynamaktadır (Bandura, 1997). Bandura (1986) bireyin öz-yeterlik beklentilerinin veya bir çıktıya ulaşabilmek için davranışları organize etme ve yerine getirme yeteneğine ilişkin inancının, o çıktıyı elde etme ve yeterli biçimde işlev göstermede temel mekanizma olduğunu ileri sürmüştür. Bireyin verimli performans sergileyebilmesi için gerekli beceriye ve bu beceriyi sağlıklı biçimde kullanmak için yeterli olduğuna yönelik inanca sahip olması gerekir. Yüksek düzeyde öz-yeterliğe sahip olan bireyler, düşük düzeyde öz-yeterliğe sahip olanlara göre daha fazla çaba harcamakta ve problemlerle yüzleştiklerinde daha uzun süre mücadele etmektedirler (Schunk, 1991). Düşük öz-yeterliğe sahip bireyler ise yaptıkları çalışmayı kolaylıkla terk etme ve yüksek düzeyde depresyon ve anksiyete eğilimi göstermektedirler (Bandura, 1982).

Diğer taraftan öz yeterlik bireyin içinde bulunduğu sosyal ortamlardan ve bireye yönelen davranışlardan da etkilenmektedir. Zira bireyler değerli oldukları ya da olmadıkları fikrini diğer insanların kendilerine yönelik davranışlarından, kendileri hakkındaki düşüncelerinden öğrenmektedirler (Türk, 2007). Adler ( 1927), kişilik ve benlik saygısının gelişiminde daha çok sosyal faktörlere önem vermiş ve insanların öncelikle sosyal güçler tarafından yönlendirildiğini kabul etmiştir.

Her ne kadar bireyin sosyal çevresi tarafından onaylanması bireyin öz-yeterlik inancını güçlendirse de öz-yeterlik çevreye uyumlanma davranışının bir sonucu olarak oluşmamaktadır. Sosyal zekâyla ilgili olarak daha önce değinilen görüşlerden bilindiği üzere sosyal zekâ bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreyle ilgili ipuçlarından doğru tahminlerde bulunup uygun davranışlar göstermesini sağlayarak sosyal ortamlarda bireyi diğerlerine göre avantajlı kılmaktadır. Araştırmacılara göre sosyal zekânın sosyal bilgi süreci boyutunun rol aldığı bu durum aynı zamanda bireyin sosyal çevresi tarafından onaylanmasını da sağlayarak öz-yeterliğinin gelişimine ve öz-yeterliğiyle ilgili inancına katkıda bulunmaktadır. Ancak burada çevreden onay görmek veya belli bir amacı gerçekleştirmek uğruna davranış değiştirmenin öz-yeterlik inancını geliştirmeye bir katkısının olmayacağı bilinmelidir. Sosyal zekânın sosyal bilgi sürecinin bireyin çevreyle ilgili farkındalık geliştirmesinde sağladığı fırsatın sosyal zekâ becerisi gibi algılanmasının sosyal zekâyı anlamamak ya da en azından yanlış anlamak olduğunun vurgulanması gerekmektedir (Goleman, 2006). Çevreye uyumlanma çevrenin benimsediği davranış kalıplarının bireylerce de benimsenmesi anlamına gelmektedir. Psikologlar tarafından kişinin kendi görüşünü grubun görüşü doğrultusunda değiştirmesi, uyma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir bireye sosyal çevresinden yönelen baskının bireyce kabulünde, reddinde veya baskıya karşı geliştirdiği çözüm ya da tutumda bireyin öz-yeterliğinin etkili olduğu sonucuna varılabilir. Psikologlara göre öz-yeterliliği gelişmemiş bireylerin davranışları sosyal çevredeki tutumlardan daha çok etkilenmekte ve birey öz-yeterlikle ilgili ihtiyacını grup yeterliğiyle gidermektedir. Freedman ve arkadaşlarına göre (1993: 441) bireyin öz-yeterlik inancı arttıkça gruba uyma davranışı azalmaktadır. Bu bilgiyi çalışan davranışlarıyla ilişkilendirilerek yorumlamak gerekirse; çalışanların örgütle ilgili olarak benimsediği olumlu ya da olumsuz tutumların diğer örgütsel nedenler haricinde kimi çalışanların grup dışında kalmamak, öz-yeterlik ihtiyacını grupla birlikte gidermek gibi psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarından kaynaklanması ihtimal dâhilinde görünmektedir. Bu bilgiler ışığında sosyal zekâ düzeyi yüksek örgüt yöneticilerinin, çalışan davranış ve tutumlarından yola çıkarak, örgüt hakkında geliştirilen yargıları ve tutumları erken dönemde tahmin edebildikleri ve çalışanları başarılarından dolayı onaylayarak takdir ederek ya da ödüllendirerek onların öz-

yeterlik inançlarını destekledikleri söylenebilir. Bu sayede sosyal zeki yöneticiler; çalışanların örgüt içinde örgüt verimliliğini azaltan, imajına zarar veren gruplar içinde yer almalarına veya gruplar oluşturmalarına engel olabileceklerdir. Varol'a (1993) göre insanlar grup içindeyken yalnız başına olduklarından daha fazlasını yapmaktadırlar. Grup içinde olma, gerçek bir yarışma söz konusu olmasa da, yarışmaya alışmış bir kişide yarışma duygusuna yol açabilmektedir. Öz-yeterlik inancı güçlü olan bireyler daha yarışmacı, yaratıcı, üretken ve verimlidirler. Benlik duyguları gelişmiş olduğundan neleri yapıp neleri yapamayacaklarını bilmekte ve hedeflerini ona göre belirlemektedirler. Kendilerini aşan hedefler belirlemedikleri için hedeflerine ulaşmada başarılı olmaktadır. Bu başarı da öz yeterlik inançlarını artırmaktadır. Görev ve sınırlarını bildiklerinden başarısızlıklarında suçlu aramak yerine kendilerini sorumlu tutmaktadırlar. Sosyal zeki lider çalışanların davranışlarından sahip oldukları kişiliğe ait ipuçlarını toplayarak çalışanların yetenekleri hakkında isabetli tahminlerde bulunabilmekte ve görev dağılımı yaparken hangi görevi hangi çalışana vereceğini bilmede yetenek göstermektedir. Liderin yöneticiden ayrıldığı temel nokta bir otorite ve yöneten figürü olmaktan çok iletişime açık, çevresindekilere kendi motivasyonu ile esin kaynağı olan, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine katarak çevresindekileri peşinden sürükleyen bir niteliğe sahip olmasıdır (Özgür, 2002: 35). İletişimi belirleyen sosyal kurallar, iletişim sırasında bireylerin birbirlerine gösterdikleri davranışların sınırlarını çizmektedir. Yöneticiler bir örgütte hiyerarşik yapılanmanın en üst seviyesinde bulunmaktadır. Hiyerarşik yapılanmanın katı bir şekilde uygulandığı örgütlerde alttan üste doğru kurulan iletişimde sosyal kurallar daha fazla dikkate alınmakta hatta çalışanlar konuyla ilgili kurallar hakkında zaman zaman uyarılmaktadır. Buna karşın üstten alta doğru iletişim genellikle kurallarla düzenlenmek yerine yöneticinin kişiliğine bırakılmaktadır. Dolayısıyla bu tür yapılanma gösteren örgütlerde çalışanlar üzerinde yöneticilerin ne yaptığından çok nasıl yaptığının etkisi bulunmaktadır (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 18). Sosyal zeki bir yönetici sahip olduğu sosyal bilgi ve sosyal farkındalık yeteneği sayesinde davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisini tahmin edebilir ve gözlemleyebilir. Çalışanların duygularını dikkate alan bir yönetici bu duyguların sindirilip enerjiye çevrilmesine yardım edebilir ve bu sayede çalışanda iş için gerekli ilgi ve dikkat duygusunun yerini öfkenin almasını engelleyebilir.

Dolayısıyla sahip olduğu empati yeteneği ile çalışanların başarı ve başarısızlıklardan nasıl etkilendiklerinin, sosyal bilgiyle onları motive edecek iletişim tarzının ne olduğunun, sosyal beceriyle de bunu nasıl yapacağını bilincindedir. Sosyal zeki bir yönetici hoşnutsuzluğunu sergilerken dozu iyi ayarlanmış bir öfkenin çalışanları motive edecek hareketlenmeye neden olacağını farkındadır. Davidson(2006) duyguları sosyal iletişimlerin yönettiğini vurgulamaktadır. (<http://www.morethansound.net>)

Bu anlamda yönetme işi çalışanların duygularını daha iyi ya da daha kötü hale getirebileceği bir dizi sosyal etkileşimlerden ibarettir. Kaliteli etkileşimlerde, alt konumdaki çalışan yöneticinin dikkatini ve empatisini, desteğini, olumlu tavrını hissetmektedir. Kalitesiz bir iletişimde ise kendini yalıtılmış ve tehdit altında görmektedir. Dasborough'a (2006) göre motivasyon sahibi olmayan bir yönetici duygusal aktarım yoluyla bu durumunu çalışanlara yaymakta ve çalışanların işlerine karşı duyduğu heyecan ve şevki azaltmaktadır. Kohlrieser'e (2006) göre ise bireyin kendini güvende hissetmesi elindeki işe daha iyi odaklanmasını hedefine ulaşmasını ve engelleri tehdit olarak değil aşılacak zorluklar olarak görmesini sağlamaktadır. Amirinin hata ya da başarısızlık konusundaki katı tavrına tanık olan çalışanlar işleriyle ilgili olarak kaygılanmakta ve yetenekli olsalar bile zor görevleri üstlenmekten kaçınmaktadırlar. Amirlerinin kendilerine güvenli bir ortam yarattığı çalışanlar ise Kohlrieser'e (2006) göre neşelenme, risk alma, yenilik yapma ve engellerin üstüne gitmekte rahat davranmaktadırlar. Amirlerin çalışanlara güvenli bir ortam sağlamanın örgütlere bir yararı da sert geri bildirimde bulduklarında çalışanların daha açık davranmaları ve bu durumu tolere edebilecek iyi duygulara sahip olmalarıdır. Bu durum amir tavırları nedeniyle yetenekli çalışanların örgütten uzaklaşmasını da engellemektedir. Diğer taraftan çalışanların yüksek oranda motive ve başarılı olduğu örgütlerde amir zorlayıcı ve talepkâr olsa bile iyi sonuçlar alınabilmektedir. Yedi yüz şirket çalışanın katıldığı bir ankette katılımcıların çoğunluğu ilgili davranan bir amirin kendileri için aldıkları ücretten daha önemli olduğunu belirtmişlerdir (Zipkin, 2000). Ashkanasy ve Daus'a (2001) göre iyi yapılan bir işin ardından yapılan bir iltifat veya yenilgiden sonra destekleyici bir söz çalışanların duygularına olumlu katkılarda bulunmaktadır. Çalışan merkezli bir yönetim ve çalışanlarla destekleyici ilişkiler geliştirmek çalışanların iş doyumunu



artırmaktadır (Luthans, 1973: 121-122). Feldman ve Hugh ise kararlara katılan personelin, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirerek ve iş doyumlarının yükseleceğini ifade etmektedir (Feldman ve Hugh, 1986: 196). Çalışanlarla ilişkileri beceriyle yönetmek başkalarının duygularıyla baş etmek anlamına gelmektedir. Ancak ilişkileri iyi yönetmek samimi davranmakla başlamaktadır. Zira çalışanların sosyal radarları, güdümlene amaçlı yönetici davranışlarını sezecek ve içgüdüsel olarak yöneticiye duyulan güven azalacaktır. Sosyal becerileri güçlü olan kişiler için bile duyguları yönetmek zor bir eylemdir. Çünkü ilişki yönetimi dostluktan ibaret değildir. Daha çok amaca yönelik bir dostluktur kısaca çalışanları doğru yöne çevirmektir (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2002: 62). Onlara göre çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda çalışma şartları ne olursa olsun, iş doyumunu gerçekleştirememektedir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikâyetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986: 196). Bu yüzden yönetime güven duyulmaması durumunda, iş doyumunu için çalışma şartlarının o kadar da etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Deborah, Nielsen, Pechard (1993) çalışmasında iş stresinin psikolojik rahatsızlık ve iş doyumunu üzerine etkilerini araştırmış ve araştırması sonucunda stres düzeyi ne olursa olsun yönetici desteğinin psikolojik rahatlama üzerinde temel etkilere sahip olduğunu gözlemiştir. Birçok araştırma sonucu çalışanların ihtiyaçlarını yüzlerinden okuma, çalışanları anlama, onları olumlu yönde motive etme ve peşlerinden sürüklenme gibi liderlik yetenekleri gösteren yöneticilerin işe ve iş yerine bağlılık ve işten sağlanan doyum ve verimlilik üzerinde olumlu etkilerini açığa çıkarmaktadır. Ataoğlu ve Özçetin (2000) pratisyen, uzman ve akademik hekimlerin mesleki iş doyumunu inceledikleri çalışmalarında, amir ilişkilerinin esnek ve karşılıklı anlayış içinde olmasının iş doyumunu artıran neden olduğunu gözlemişlerdir. Sosyal zekâ ve performans ilişkisini kuramsal olarak inceleyen Hançer ve Tanrısevdi (2003) Sosyal zekânın en önemli unsurlarından birisi olan diğerlerinin duygularını ve hislerini anlayabilme özelliğinin, iyi ve etkin bir liderde bulunması gereken en önemli özellik olduğunu belirtmişlerdir.

Sosyal zekâ üzerine yapılan az sayıdaki araştırma bulguları ise şu şekildedir;

Silvera ve arkadaşları (2001) geliştirdikleri Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğini kullanarak yaptıkları ilk araştırmalarında sosyal zekânın yaş ve cinsiyet değişkeni ile ilişkisine bakmış ve sosyal zekânın yaş ve cinsiyet değişkeninden etkilenmediğini bulgulamıştır. İtalya’da Gini (2006), Tromso Sosyal Zekâ ölçeğinin geçerlik güvenilirliğini 320 İtalyan gencinin katıldığı sosyal zekâ araştırmasında sınamış ve ölçeği geçerli ve güvenilir bulmuştur. Türkiye’de Doğan ve Çetin 2008 yılında yayınlanan çalışmalarında üniversite öğrencilerinin depresyon ve sosyal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, sosyal zekânın farkındalık ve beceri boyutunun depresyonla ilişkisi olduğunu, sosyal farkındalık ve beceri düzeyi arttıkça depresyon düzeyinin düştüğünü, sosyal bilgi boyutunun ise depresyon üzerinde etkisinin olmadığını bulgulamıştır.

## **2.6. İş Doyumunun Önemi ve Örgütsel Sonuçları**

### **2.6.1. Önemi**

İş doyumunun işgören ve örgüt açısından olmak üzere çift yönlü önemi bulunmaktadır. Bireylerin bir işte çalışıyor olmalarının en önemli nedenlerinden biri yaşamsal gereksinimlerini karşılamaktır. Bireyin kendine uygun gördüğü ve uyum sağladığını düşündüğü işi onun yaşam doyumunun önemli bir ögesidir. Dünyada birçok zorlu iş kolları tanımlanmıştır. Bu iş kollarında kullanım için birçok türde ve yetenekte iş yapabilen makineler üretilmiştir. Ancak örgütlerde insan kaynağına duyulan ihtiyaç hiçbir zaman azalmamaktadır. Zira kimi zaman bu insan kaynağı makineleri planlayanken kimi zaman kullanan durumundadır. Yine zihinsel öğelerini devreye sokarak sorunları çözecek örgütsel çözümler üreten de örgütlerin insan kaynağıdır. Birçok insan yaptığı işin tüm zorluğu, yıpratıcılığı ve risklerine rağmen bir işte çalışmaya devam etmektedir. Çünkü işi, bireyin ekonomik düzeyi, sosyal statüsü ve yaşam standardını belirlemede önemli bir etkidir. Ayrıca işi bireyin, kişiliğini yaratıcılığını ve bazen de hayallerini ortaya koyma vesilesi olabilmektedir. İş doyumunu, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (Davis, 1988) Yüksek iş doyumunu, temelde etkin davranışsal ve çağdaş yönetimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisini pozitif

yönlü ve anlamlı olarak ilişkilendiren birçok araştırma mevcuttur (Avşaroğlu vd., 2005; Arbak vd., 1998; Lian vd., 2007; Rode, 2004; Kossek ve Ozeki, 1998).

İş doyumunun bir başka önemi de tutumların gelişmesidir (Ersoy, 2006). Bazı çalışanlar için iş doyumunu ölçümleri, bir güvenlik aracı, yönetime karşı duygusal bir boşalma ya da bir iç dökme vesilesidir. Bazı çalışanlar için de, çalışanlarının iş doyumuyla ilgilenen yönetimin somut bir kanıtı ve yönetime karşı daha iyi duygular beslemenin nedeni olarak ifade edilmektedir (Davis, 1988).

Çalışanların iş doyumlarının yüksek olması örgüte de birçok avantaj sağlamaktadır. İş doyumunu, örgütün kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynamaktadır. Bir organizasyonun devamlılığı da yeteneğe bağlıdır (Karaca, 200: 11).

İş doyumsuzluğunun örgütsel sonuçları, çalışanlarda işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz karar verme, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar olabilir (Bozkurt vd., 2008: 3). İş stresinin sayısız negatif tutum ve davranışsal sonuçları olduğu birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir (Brief ve Aldag, 1976; Szilagyi, Sims ve Keller 1976).

İş stresi ve iş güçlüğü'nün örgütsel ve kişisel negatif sonuçlarına ve stres faktörlerinin örgütlerden elimine edilmesindeki güçlükler yönelen dikkat, negatif sağlık ve iş sonuçlarına neden olan rol çatışması, rol belirsizliği gibi değişkenler arasındaki orta derecede ilişkinin keşfedilmesine sebep olmuştur. Yine iş doyumunu ve tükenmişlik araştırmalarında elde edilen bulgular, tükenmişliğin işte verimin ve üretimin düşmesine, iş doyumunun azalmasına, işe gecikme, özür ileri sürerek hiç gelmeme ya da işi tamamen bırakma gibi işe yönelik olumsuz örgütsel sonuçları işaret etmektedir (Aslan ve Aslan, Kesepara, 1997).

Spector (1997), iş doyumunun önemini üç farklı neden öne sürerek açıklamıştır. İlki, örgütlerin insancıl değerlerle yönetilebileceğidir. Bu değerlere dayanarak, çalışanlara saygın bir şekilde davranılmaya çalışılacaktır. Bu şekilde davranılan çalışanlarda, yüksek iş doyumunu sayesinde zihinsel zindelik ve duygusal

tatmin sağlanacaktır. İkincisi, çalışanların doyum ve doyumsuzluk derecelerinin örgütsel faaliyetleri etkileyebileceğidir. Üçüncüsü, iş doyumunun örgütsel faaliyetlerin bir göstergesi durumunda olmasıdır. Bölümler arasındaki iş doyumunu değerlerine bakılarak geliştirilmesi gereken alanlar belirlenebilir (Green, 2000).

## **2.6.2. Örgütsel Sonuçları**

İş doyumunu araştırmaları iş doyumuna etki eden örgüte ve çalışanlara ait birçok faktörün ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel anlamda bakıldığında iş doyumsuzluğunun örgütleri zorlayan sonuçlarını birkaç başlıkta toplamak mümkündür.

### **2.6.2.1. Performans**

Performans, örgütün hedefleri ile bağlantılı olarak kişilerin yaptıkları gözlemlenebilen şeyler olarak tanımlanmaktadır. (Campbell, McHenry ve Wise, 1990: 314).

Performans ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye dair araştırmacılar tarafından ileri sürülen iki farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden ilki performans ve iş doyumunu arasında olumlu ilişki olduğuna dairdir. Bu görüşü savunan araştırmacılar iş doyumunu yüksek olan çalışanların, iş doyumunu düşük olan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde performans sergileyeceklerini ileri sürmektedirler (George ve Jones, 1996; Spector, 1996).

İş doyumunu ve performans arasındaki ilişkiye dair ikinci görüş iş doyumunun performansını artıracığı beklentisine rağmen iş doyumunu ve performans arasında olumlu bağlantının olmadığına dairdir. Bazı araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda iş doyumunu ve performans arasında olumlu bir ilişki bulgulayamamışlardır. Onlar, iş doyumunu yüksek çalışanlardan, mutlaka yüksek performans göstermelerinin beklenmemesi gerektiğini yüksek performansa aracı olan önemli değişkenlerden birinin ödülleri olduğunu, çalışanların ödülleri adil olduğunu algılamaları halinde, yüksek performans göstereceklerini savunmaktadırlar (Karaca, 2001). Kısaca yüksek performans içsel ve dışsal ödülleri, ödülleri de doyumunu beraberinde getirmektedir. Bu

bağlamda belirli şartlar altında performans, iş doyumuna neden olmaktadır (Çetinkanat, 2000: 6).

### **2.6.2.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki temel farkı, "İşimi seviyorum" ve "Çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlemek mümkündür. İş doyumunu; çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık; çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Mowday, Porter ve Steers'e (1982) göre, örgüte bağlılık ve iş doyumunu temel olarak farklı şeylerdir. İlki çalışanın örgütü hakkındaki düşüncelere karşı geliştirdiği duygusal tepkiler iken, diğeri çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. İş doyumunun aksine, örgüte bağlılığın yavaş geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir (<http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>, 03.07.2010).

De Cotiis ve Summers (1987), Hellman ve McMillan (1994), Sagar (1994), Jamal ve Badawi (1995), Harrison ve Hubbard (1998), Bhuian ve Abol-Muhmin (1997), Yavaş ve Bodur (1999), Yousef (2001) ve Yousef (2002) iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. İşinden tatmin olan bir çalışanın örgütsel bağlılığının da fazla olması beklenen bir durumdur (Akar ve Yıldırım, 2008).

Araştırmaların işaret ettiği unsurlardan bir diğeri de örgütsel özdeşleşme, yani kişinin örgütün hedefleriyle kendini ne kadar özdeşleştirdiğidir. Örgütsel özdeşleşmesi yüksek bireyler örgütlerine daha sadık olmaktadır (Beckham, 1995) ve yüksek düzeydeki özdeşleşme çalışanın iş doyumunu artırmaktadır (Mael ve Tetrick, 1992). Her ne kadar sadakat tarafların birbirinin menfaatini gözettiği iki uçlu bir oluşum olsa da, doyum, işgöreni başka iş arama eğiliminden uzaklaştırıp örgütsel özdeşleşmeyi sağlarken, doyumsuzluk, bir örgütten diğere geçiş isteğini artırmakta ve örgütsel özdeşleşmeyi engellemektedir.

### 2.6.2.3. Devamsızlık (İşe Gelmeme)

Devamsızlık çalışanın işine ve kuruma yönelik olumsuz algısının bir sonucudur ve çalışanların kızdıkları yönetim uygulamalarına karşı protestoda bulunmak için kullandıkları yöntemlerden birisidir. Bireyin yaptığı iş ve çalıştığı kurum hakkındaki genel tavrı olarak tanımlanabileceği gibi çalışanın çalıştığı kurum ve işiyle ilgili duygu, düşünce ve davranışlarının bütünü olarak da tanımlanabilir. İşe ve kuruma yönelik gösterilecek olan olumlu tutumlar hem birey, hem de kurum açısından olumlu sonuçlara yol açacaktır (Ergin, 2001).

Sosyal değerler de işe gelmeme ya da geç gelme durumunu besleyebilmektedir. Farklı ülkeler için işe gelmeme oranları farklılaşmaktadır. Japonya’da ve İsviçre’de işe zamanında gelme ve işe devam etme bir sorumluluk olarak görüldüğü için bu ülkelerde işe gelmeme ya da geç gelme oranı oldukça düşüktür. İtalya’da işe karşı tutumlar oldukça hoşgörülü karşılandığından, örgütler yapılan iş için ihtiyaç duyulandan %15 kadar daha fazla kişiyi işe almaktadır (Demirkan, 2006). Sosyal değerler dışında çalışanların işe devamsızlıklarına birçok faktör etki etmektedir. Bunlar, işin niteliği sonucu ortaya çıkabilecek iş kazaları ve meslek hastalıkları, çalışanlardaki ilgi ve sorumluluk duygularının eksikliği, emeğine değer verilmediği düşüncesi, ulaşım problemleri, kötü hava şartları, ailevi ve özel nedenler ile moral bozukluğu ve motivasyon eksikliği, başka bir iş arama gibi nedenler olabilir. Bingöl’e (1995: 50) göre çalışanların aldıkları ücret miktarları, işgörenin içinde bulunduğu çalışma grubunun yapısı, monotonluk, çalışma süreleri gibi iş doyumunu etkileyen faktörler, aynı zamanda işgörenin devamsızlık göstermesine neden olan faktörlerdir.

Spektor’e (1996) göre işin kendisiyle ilgili olan doyum düzeyi ile işe gelmeme ya da geç kalma arasında daha güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak, genellikle, işten doyum almama gibi durumlarda ortaya çıkan devamsızlık, işçi-işveren ilişkilerinin daha da bozulmasına yol açarak çalışma huzursuzluğunun hem nedeni, hem de sonucunu oluşturmaktadır (Özdemir, 1993: 70-71).

#### **2.6.2.4. Personel Devri**

İş doyumunu ne kadar yüksek olursa, işgörenin işten ayrılma olasılığı da o kadar az olmaktadır (Bingöl, 1996: 205). Buna karşılık, iş doyumunu düşük olan çalışanların işlerini bırakma olasılıkları daha fazla olmaktadır (Davis, 1988: 99).

İşten ayrılmanın psikolojik süreci şu şekilde tanımlanmaktadır (Smither, 1994):

- Kişinin işiyle ilgili bir değerlendirme ve işinin doyumsuzluk derecesi,
- Diğer işlerin çekiciliğinin ve elde edilebilirliğinin değerlendirilmesi,
- Ayrılma niyetinin bazı ifadeleri,
- İşten ayrılma.

#### **2.6.2.5. İş Uyuşmazlıkları**

Grevler çalışma hayatında huzursuzluğun en yaygın ve belirgin işareti olmakla birlikte, iş doyumsuzluğu, yasal olmayan grevlere, işi yavaşlatmalara, endüstriyel şiddet ve sabotajlara, disiplin kurallarına uymamaya yol açabilmektedir (Bingöl, 1996: 96).

Bir sendikaya katılma veya onlara karşı olumlu tavır geliştirme iş doyumsuzluğunun bir başka sonucudur. Sendikalaşma yöneliminin temelinde iş doyumsuzluğundan kaynaklanan hayal kırıklığına karşı sendikanın gücünün kullanılması eğilimi vardır (Korman, 1992: 188).

#### **2.6.2.6. Yabancılaşma**

Yabancılaşma, örgüt içinde özdeşleşmenin tersine işgörenin örgütten soğuması, psikolojik olarak uzaklaşması, kendini çekmesi şeklinde belirginleşmektedir. Yabancılaşmış işgören, işine devam etse bile kendisini tümüyle işine verememekte, örgütün üyesi olarak görememektedir (Başaran, 1991: 207). Örgütsel yapıların biçimsel ve rasyonel işleyişi, zamanla örgütlerde yabancılaşma eğilimini arttırmaktadır.

### 2.6.2.7. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları

Yapılan çalışmalarda, iş kazalarının insanlardan, çevreden ve teknik nedenlerden kaynaklandıklarını göstermektedir. Kaza nedenlerinin yaklaşık %80'ni insani faktörlerden kaynaklanmaktadır (<http://www.webhatti.com../>)

Dengesiz yönetim ilişkileri, işgörenler arasındaki kötü meslektaşlık ilişkileri, işçi-işveren arasındaki uyumsuzluk ve ödüllendirme sisteminin haksızlıkları da iş kazalarına yol açabilmektedir. Bu iş kazalarının teknik ve çevresel nedenleri genellikle işverenin işçiye sağladığı çalışma şartları ile ilgili iken, insani nedenleri ise iş tatminsizliği ile ilgilidir (Özdemir, 1993: 76). Mesleğinde yeterli olan işgörenin, yeterli olmayan meslektaşlarından rahatsız olduğu, moralinin bozulduğu ve çalışma şevkinin kırıldığı bilinmektedir. İşgörenin kendisinden beklenen hizmeti istenen düzeyde yerine getirememesi sektörlerde;

- Üretilen mal ve hizmetin yeterli nitelik ve nicelikte olmamasına,
- Gereğinden fazla malzeme, emek, enerji ve zaman israfına,
- Beşeri ve maddi imkânların iyi, yerinde ve verimli kullanılmamasına,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarının en üst düzeyde olmasına neden olmaktadır (Aktay, 1994: 69-70 ).

Stres ya da gerilim yüzünden işçilerin kaza yapmalarını artıran fizyolojik ve psikolojik etkenler şunlardır; hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız veya mesafeyi hatalı değerlendirme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, üzüntü ve depresyon, çabuk yorulma. Sayılan nedenler çalışanları işyerindeki bedensel psikolojik dengelerinin bozulmasından kaynaklanan iş kazalarına yol açabilmektedir. Bu nedenle iş kazalarının bir kısmı, çalışanların tatminsizlik yaratan çalışma ortamından çekilmek için başvurdukları bilinçli veya bilinçsiz motivasyonları beraberinde getirmektedir (Eroğlu, 2007: 466).

### 2.6.2.8. Saldırganlık ve Sabotaj

Örgütlerdeki saldırgan davranışlar çalışanların işyerinde karşılaştıkları çeşitli haksızlık ve olumsuzluklardan sonra ortaya çıkan, hem örgütte, hem diğer



çalışanlarda hem de saldırgan davranışta bulunan çalışanda yıkıcı duygular oluşturan davranışlardır. Neuman ve Baron (2005) iş yerindeki saldırgan davranışları üç grupta incelemişlerdir.

Birinci gruptaki saldırgan davranışlar, örgüt içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, söylenti ve dedikodu yayma, kötü sözler söyleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Beden dili kullanarak ve sözlü yapılan saldırılar, bu kategoride değerlendirilmektedir. Kızgın bakışlar, sessiz kalma, konuşurken diğerlerinin sözlerini kesme, sözlü cinsel taciz, olumsuz performans raporu verme, üst kademelere yanlış bilgi verme veya bilgiyi saklama bu tür saldırgan davranışlardan bazılarıdır.

İkinci kategoride, birilerinin amaçlarına ulaşmasını engelleme şeklinde ortaya çıkan saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Hedef kişinin telefon rehberindeki numaraları silme, bazı önemli konulardaki çalışmalara son verme ya da verdirme, hedef kişiye yaklaşan tehlikeleri haber vermeme, hedef kişinin toplantıya geç gelmesine neden olma, , hedef kişinin kullanacağı kaynakları ele geçirme ve vermeme, iş yavaşlatma bu tür engelleme tarzındaki saldırgan davranışlar arasında sayılmaktadır.

Üçüncü kategoride, açık ve tehlikeli saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Silahlı saldırı, vurma, ısırma, itme, çekme, düşürme, hırsızlık, hedefi tehdit etme, sabotaj, makinelere zarar verme, mesajları yok etme, çalışma düzenini bozma ve dağıtma bu kategorinin başlıca örnekleri arasında sayılmaktadır (Neuman ve Baron, 2005).

#### **2.6.2.9. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar**

Çalışma yöntemlerinde ve aletlerinde yapılan değişiklikler ya da yeniliklere karşı direnen çalışanlarda bu duruma çok sık rastlanmaktadır. Eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen, yeni yönetimler karşısında panik ve şok gibi psikolojik hallere kapılan kimseler, kullanmakta oldukları yöntemleri en iyi yöntem kabul ettiklerinden eski alışkanlıklarını ve hareketlerini ısrarla devam

ettirmektedirler. Psikolojik tatminsizliğin giderildiği işletmelerde çalışan işçiler değişiklikleri daha az direnme ile kabul etmektedirler (Eren, 1998: 188).

## 2.7. İş Doyumunun Ölçülmesi

İnsan bir kaynak olarak ön plana çıktığından bu yana iş doyumunu çalışma yaşamının en önemli konularından olmuştur. Ayrıca iş doyumunu çağdaş yönetimlerin de üzerinde önemle durdukları bir konudur. İş doyumunu ölçmenin örgütsel anlamda birçok yararı bulunmaktadır. Bunlardan ilki; çalışanların işe karşı geliştirdikleri tutumların anlaşılmasıdır. Çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarının nedenlerinin bilinmesi örgütlerin uzun vadeli olmalarını sağlar. İkinci olarak iş doyumunu ölçeklerinden elde edilen bilgi işe ve iş yerine ait sorunların giderilmesi için yönetime rehberlik eder, iş yerindeki yüksek performans ve verimliliği artırmaya yönelik düzenlemeler için yönetimi harekete geçirir. İş ortamının çalışanda bıraktığı izlenimle ilgili bilgiye yönetimin ihtiyacı vardır (Churchill vd., 1974). Zira iş doyumunu ölçümleri tam ve kesin bir değerlendirme yapmak için yönetime bilgi sağlamaktadır. Öte yandan çalışan mutluluğu sosyal sorumluluk ve ahlaki bir gerekliliktir (Topçu, 2009: 20).

Son olarak iş doyumunun ölçülmesi sırasında çalışanlar yönetime içlerini dökme, işle ve yönetimle ilgili sıkıntılarını duyurma imkânı bulurlar. İş doyumunu ölçümleri anketle veya görüşme yöntemiyle yapılmaktadır. Anket ya da görüşme yöntemiyle yapılan araştırmalar sorulan soruların türüne göre üçe ayrılır. Bunlar nesnel tarama, betimleyici tarama izdüşel taramadır. İş yerindeki çalışan doyumunun ölçülmesinde ilk iki tür tarama yöntemi kullanılmaktadır. İzdüşel taramalar psikologlar tarafından akıl sağlığını incelemek için geliştirilmiş kişilik testleri aracılığıyla yapılmaktadır. Genel iş doyumunu taramalarında bu yöntem kullanılmamaktadır. Tipik bir ankette hem nesnel hem betimleyici tarama olabilir (Davis, 1982: 104).

Nesnel taramalar çok şıklı soru içeren ve aralarından uygun olanın yönetici tarafından işaretlendiği türdeki taramalardır. Bu tür taramaların cevapları yöneticiler tarafından doldurulduğu için çalışanların duygularını tam olarak yansıtmayabilir.

Betimleyici taramalarda ise, soruların cevapları çalışanlar tarafından doldurulur. Çalışanlardan bilgi güdümlü veya güdümsüz bir biçimde elde edilmektedir. Güdümlü sorular çalışanın dikkatini işin belirli bir noktasında toplamakta ve ona ilişkin sorular sormaktadır. Güdümsüz soruda ise çalışanlara o anda akıllarına geleni ifade etme olanağı verilmektedir (Davis, 1982: 105).

İş doyumunun ölçülmesinde kullanılan ölçeklerden biri Smith ve arkadaşlarının (1969) geliştirdiği İş tanımlama İndeksi (Job Descriptive Index-JDI) dir. JDI 72 maddelik evet/ hayır sorularını içermektedir. Bu endekste işin özellikleri, yönetim, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır (Barrows ve Wesson, 2000). İş tanımlama endeksinde, iş doyumun ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, çalışanın önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Gözetim, iş arkadaşlığı gibi faktörler bu kapsamda ele alınmaktadır. Bununla birlikte yapılan iş doyumunu analizi, çalışanın diğer faktörleri göz önüne almasını engellemektedir. Bu eksikliği doldurmak amacıyla genel iş doyumunu olarak nitelendirilen genel bir sorudan daha yararlanılmaktadır. Bu soru iş doyumunu ölçümlenmelerinde, ‘genel olarak işimden memnunum’ şeklinde yer almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilmektedir.

Spector (1985) tarafından geliştirilen İş Doyum Anketi (Job Satisfaction Survey-JSS), diğer bir iş doyum ölçeğidir. JSS 40’ın altında soru barındıracak şekilde planlanmıştır. JSS 36 maddeden oluşan anket tipi sorularla 1- 6 puan arası derecelendirme arasında işgörenin iş doyumunu dokuz boyutta ölçer. Bunlar; ücret, terfi, yönetici, iş arkadaşları, işten aldığı yarar, tanınma, işe ait özellikler (iş güclüğü, iş süreçleri ve kurallar gibi), işiyle ilgili algısı ve örgüt içi iletişimdir

Ironson ve arkadaşları (1989) tarafından İş Tanımlama İndeksi’nden geliştirilen İş Genel İndeksi (Job In General Index) işin tüm yönleriyle ele alındığı genel bir iş doyumunu ölçümü sağlar. JDI ‘a eklemeler düzeltmeler yapılarak geliştirilmiştir. JDI’da olduğu gibi bu yöntemde de evet-hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır. Bu yöntem işgören işini değerlendirirken bazı ifade ve nitelendirmelerde bulunmasına da izin vermektedir. Genel Kıyaslama

İndeksi'nin İş Tanımlama İndeksinden farkı bireyin işiyle ilgili tanımlamalardan çok işiyle ilgili duyguları ele almasıdır (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

İş doyumunun ölçülmesinde kullanılan bir diğer yöntem Porter'ın (1961) geliştirmiş olduğu Porter Gereksinim ve Doyum anketidir. Porter'ın ölçeği Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına dayanmaktadır. Porter'ın ölçeği Maslow'un kuramından hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişkiyi belirlemeye çalışmaktadır (Tütüncü, 2000).

Kunin'in (1955) geliştirdiği **yüz çizelgesi** genel olarak iş doyumunun ölçülmesinde kullanılmaktadır. İş doyumunu ölçmek için geliştirilmiş en eski ölçüm araçlarından biridir. Kunin'in ölçeğinde altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi, iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları ve iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır (Tütüncü, 2000: 11). Duygusal düşünceler için sembolik oranlı ölçeklerin faydalarının kuramsal olarak kabul edilmesinde Kunin'in (1955) çalışması önemli katkı sağlamıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği bu çalışmanın üçüncü bölümünde ele alınacağından bu bölümde anlatılmamıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# YÖNETİCİLERİN SOSYAL ZEKÂ SEVİYELERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Yöneticilerin Sosyal Zekâ Seviyelerinin Çalışanların İş Doyumuna Etkilerinin incelenmesine yönelik bu tez çalışmasının araştırma bölümünde; çalışmanın kuramsal çerçevesinde benimsenen kuram ve modele uygun olarak araştırma yöntemi ve modeli, araştırmadaki veri toplama yöntemi ile bulguların değerlendirmesi yer alacaktır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, sorusu, önemi, kapsamı, sınırlılıkları ve yöntemi ile elde edilen bulguların yanı sıra kullanılan ölçekler, ölçeklerin test edilmesi ve kullanılan istatistiksel tekniklerle ilgili bilgiler bu bölümde yer alacaktır.

### 3.1. Araştırma Amacı ve Önemi

Bu araştırma yöneticilerin sosyal zekâ düzeylerini çalışanların algıları üzerinden ölçmeyi ve bulguların değerlerinin çalışanların iş doyumuna üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma çalışmanın amacına uygun olarak planlanmış ve İzmir’de bir kamu kurumundaki yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışma bir bütün olarak incelendiğinde yönetici ve çalışanların iletişim yöntemleri ve davranışsal kalıplarındaki farkındalığı artırarak değişimler yaratacağı böylelikle örgütlerdeki çatışma unsurlarının kriz haline dönüşmesini engellemede rol oynayacağı düşünülmektedir. Araştırma bulgularının, örgütlere yöneticilerin belirlenmesinde ve yönetim kadrolarının oluşturulmasında yön göstereceği ve yöneticilerin farkındalıklarını artıracığı umulmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Modeli**

Araştırma modelinin oluşturulmasının amacı bu model sayesinde yöneticilerin sosyal zekâ düzeyleri ve çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktır. Araştırma modelinde Silvera ve arkadaşlarının (2001) sosyal zekâ modeli ile Herzberg'in (1959) İş doyumunda İki Faktör Kuramından yararlanılmıştır. Literatür incelendiğinde sosyal zekânın boyutlarına dair birçoğu kuramsal bilgilere dayanan birbirinden farklı modeller öne sürüldüğü görülmektedir. Yine literatürde iş doyumunu açıklayan birçok kuram ya da model bulunmaktadır. Silvera ve arkadaşlarının (2001) sosyal zekâ modelleri, sosyal zekâ hakkında salt kuramsal olarak öne sürülen ifadelere dayalı bir model değildir. Sosyal zekânın tanımını yapabilmek ve bu tanıma uygun bir ölçek geliştirmek amacıyla planladıkları bir dizi çalışmadan elde ettikleri bulgulara dayanarak oluşturdukları bir modeldir. Bir araştırma modeli kurulurken inceleme kapsamında bulunan kavramların birbirleri üzerine etkileri ve aldıkları değerler göz önüne alınarak araştırmanın değişkenleri tanımlanmaktadır. Değişkenleri etkilemeleri ve etkilenmeleri itibariyle bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak iki ana gruba ayırmak mümkündür. Bağımlı değişken, bir başka değişkene bağımlı olarak aldığı değerde farklılıklar gösteren değişkendir. Bağımsız değişken ise aldığı değerlerde diğer değişkene bağlı olarak farklılıklar görülmeyen değişkendir. Yöneticilerin sosyal zekâ seviyesinin çalışanların iş doyumunu üzerine etkisinin incelendiği bu çalışmada bağımsız değişken sosyal zekâ, bağımlı değişken ise çalışanların iş doyumudur.

### **3.3. Araştırmanın Sorusu**

Yöneticilerin sosyal zekâ düzeyleri ve çalışanların iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **3.4. Araştırmanın Ön Kabulleri**

Bu araştırma ile ilgili olarak, ele alınan örneklem grubunun uygulanan soru formuna doğru ve yansız olarak bilgi verdikleri varsayılmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada Survey (tarama) yöntemi kullanılmıştır. Survey yöntemi geniş bir evrende doğrudan gözlem yoluyla incelenmesi güç olan konuların soru formları veya mülakatlar yoluyla yüzeysel olarak incelemesini sağlamaktadır. Bu çalışmada survey yönteminin kullanılmasındaki amaç yöneticilerin sosyal zekâ seviyesinin çalışanların iş doyumu üzerindeki etkisini incelemeyi kolaylaştırmaktır. Survey yöntemi sayesinde araştırmanın evrenini temsil eden örneklemden elde edilen veriler araştırmanın evrenine genellenebilecektir.

#### **3.5.1. Araştırmanın Örneklemi**

Araştırmanın örneklemi, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) İzmir İl Müdürlüğü ve bağlı Merkez Müdürlüklerinde çalışanlar ve yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırma Temmuz 2010 – Ağustos 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. 148 yönetici 1275 çalışan olmak üzere toplam 1323 çalışanı bulunan SGK İzmir İl müdürlüğündeki araştırmanın örneklemini “kolayda örneklem” yöntemiyle yansız olarak seçilmiş 68 yönetici ve 345 çalışan olmak üzere toplam 413 kişi oluşturmaktadır.

#### **3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Araştırmada, veri toplamak amacıyla soru formlarından faydalanılmıştır. Dağıtılan formlar dört bölümden oluşmaktadır.

*Birinci bölüm*, tüm çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye ilişkin dokuz ifadeyi kapsamaktadır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi, çalışılan müdürlük, görev ve unvanları gibi demografik açıdan değerlendirilmesini sağlayacak verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünü oluşturan soru formunu 413 kişi (örneklemin tamamı) yanıtlamıştır.

**İkinci Bölümü,** Silvera ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen Doğan ve Çetin (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp geçerli ve güvenilir bulunan, Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği (TSIS) kullanılarak yöneticilerin kendilerini değerlendirdikleri 21 ifadenin yer aldığı “Sosyal Zekâ” soru formu oluşturmaktadır. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği, nitelik olarak kendini değerlendirme ölçeğidir. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinde ifadelerin değerlendirildiği bölüm beşli likert tipi ölçeğe uygun olarak hazırlanmıştır. Puanlar 1 den 5'e doğru artan şekilde sıralanmaktadır. Ölçekten elde edilen toplam puan yükseldikçe yüksek sosyal zekâyı işaret etmektedir. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği soru formunu 68 yönetici yanıtlamıştır.

**Üçüncü Bölümü,** yöneticilerin sosyal zekâ seviyeleriyle ilgili algılarını tespit etmek için 345 çalışanın yanıtladığı soru formu oluşturmaktadır. Çalışanlara dağıtılan soru formunda da değerlendirme beşli likert tipi ölçek yardımıyla yapılmaktadır. Puanlar 1 den 5'e doğru artan şekilde sıralanmaktadır. Ölçekten elde edilen toplam puan yükseldikçe çalışanların yöneticilerinin sosyal zekâ seviyelerini yüksek olarak algıladığı anlaşılacaktır.

**Dördüncü Bölümü,** çalışanların iş doyum seviyelerine ilişkin 21 ifadeden oluşan Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan Minnesota İş Doyum ölçeğinin kısa formundan yararlanılarak hazırlanan soru formu oluşturmaktadır. Minnesota iş doyum ölçeğinde de beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Puanlar 1 den 5' e doğru artan şekilde sıralanmaktadır. Ölçekten elde edilen puanların yükselmesi yüksek doyuma işaret etmektedir. Araştırma soru formunun dördüncü bölümünü oluşturan Minnesota İş Doyum Ölçeği 345 çalışan tarafından yanıtlanmıştır.

### **3.5.2.1. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği (TSIS)**

Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği (TSIS) Silvera ve arkadaşları tarafından 2001 yılında sosyal zekâyı ölçmek üzere geliştirilmiş bir ölçektir (Silvera, Martinussen ve Dahl, 2001) Silvera ve arkadaşları (2001) bu ölçeği geliştirmelerinde birkaç nedenin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlardan biri Norveç dilinde klinik çalışmalarda



kullanılmak üzere genel zekâyı ölçen testler bulunmasına rağmen sosyal zekâyı ölçen bir testin bulunmamasıdır. Silvera ve arkadaşlarına (2001) göre sosyal zekâyı ölçmek, uzun zaman gerektirmekte ve içinde birçok güçlük barındırmaktadır. Onlar sosyal zekâ ile ilgili çalışmalarda karşılaşılan önemli bir problemin yapının ölçülmesi ile ilgili olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışmalarında sosyal zekânın tanımlanması ve hangi boyutlardan oluştuğu ile ilgili belirsizliğin ölçeklere de yansıdığını ve sosyal zekâyı ölçebilmek için çok çeşitli ölçeklerin kullanıldığını ifade etmişlerdir. Silvera ve arkadaşları (2001) sosyal zekâyı ölçmek için kullanılan ilk ölçeklerin daha çok yapının bilişsel boyutuna odaklandığını daha sonradan başkalarının kanılarına ve değerlendirmelerine dayalı (öğretmen, anne-baba vb.), resim ve video görüntülerini yorumlamaya dayalı ve kendini tanımlama (self-report) tarzı ölçeklerin geliştirildiğini ifade etmektedirler. Wong, Day, Maxwell ve Meara (1995 ) bu ölçeklerin insanlar arasındaki ilişkileri değerlendirmede birbirinden farklı yöntemler kullandığını ve aralarında sıklıkla tutarlı bir ilişki kurulamadığını vurgulamaktadırlar.

Silvera ve arkadaşları (2001) ölçek geliştirme çalışmalarını üç aşamalı olarak gerçekleştirmişlerdir. İlk aşamada sosyal zekâ hakkındaki tanımlar içinden üzerinde uzlaşma görülen bir tanımları seçerek çalışmalarını yapılandırmayı düşünmüşlerdir. Bu amaçla Kozmitski ve John'ın (1993) sosyal zekâ tanımlarındaki örtülü sosyal zekâ ifadelerinden yola çıkmışlar ve onlarınkine benzer süreçle pilot bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada Tromso Üniversitesinde çalışan ve bu çalışmaya gönüllü olarak katılan 14 ayrı psikoloji profesöründen sosyal zekâyı tanımlamalarını istemişlerdir. Bunun için dağıttıkları soru formunda “Sosyal zekâyı nasıl tanımlarsınız?” şeklinde tek bir soru sormuşlar ve sıralanan ifadelerden bir soru formu hazırlamışlardır. Daha sonra katılımcılardan soru formunda sıraladıkları 27 ifadenin her birine 1’den 4’e kadar puan vermelerini istemişlerdir. Formların analizindeki oranlar; sosyal zekânın birincil temelini diğerini anlama, sosyal durumu anlama ve diğerinin bakış açısını anlama gibi bilişsel yetenekler olduğunu göstermiştir. Davranışsal birçok yeteneğin ise (diğer kişilerle iyi geçinmek vb.) sosyal zekâ kapsamında daha az ele alındığı belirlenmiştir. Silvera ve arkadaşları (2001) katılımcıların sıraladıkları 27 ifade arasında yer alan iyi bir izlenim yaratmak, zeki ve gözde olmak gibi sosyal zekâyla doğrudan ilişkisi bulunmayan yeteneklerin

analiz yapıldığında sosyal zekâyla iyi bir uyuma göstermesinin kendileri için şaşırtıcı olduğunu belirtmişlerdir.

Silvera ve arkadaşları (2001) çalışmalarının ikinci aşamasında ilk çalışmalarının sonuçlarından hareket ederek TSIS' nin birinci versiyonunu geliştirmişlerdir. TSIS'in ilk versiyonunda 103 ifade bulunmaktadır. İkinci çalışma Tromso Üniversitesinde bu çalışmaya gönüllü olarak katılan 202 öğrenci ile yapılmıştır. Katılımcılardan sosyal zekâ yeteneklerini değerlendiren 103 soruyu cevaplamaları istenmiştir. Silvera ve arkadaşları bu ikinci çalışmayı yapma amaçlarını ilk çalışmada ortaya çıkan psikometrik anlamın, ikinci çalışmanın bulgularıyla kimliklendirilmesi şeklinde ifade etmektedirler (Silvera vd., 2001). İkinci çalışmalarında kullandıkları ilk ölçek 103 maddelik ifadeden oluşan TSIS'in ilk versiyonudur. Silvera ve arkadaşları (2001) bu ölçekte 103 maddelik ifade olmasının nedenini birinci çalışmadaki sonuçların sosyal zekânın bilişsel ve davranışsal bileşenlerini açığa çıkardığını düşünmelerine rağmen, önceki sosyal zekâ çalışmalarında ölçümlenen birçok davranışsal ögenin dışarıda kalma ihtimalini önlemek şeklinde açıklamaktadırlar. Soruların her biri kapsamı oluşturan sosyal zekâ yetenekleriyle ilişkili sorulardır (örn diğer kişilerin davranışlarını tahmin edebilirim gibi). Katılımcılar bu 103 maddelik sorulara 1 den 7'ye kadar puan (bu beni hiç tarif etmiyordan, bu beni tam olarak tarif ediyora kadar) vermişlerdir. Silvera ve arkadaşları (2001) sonuçları açıklayıcı faktör analizi ile incelediklerinde faktör yüklerine bakarak 21 madde elde etmişlerdir. Bu 21 maddenin faktör yükleri faktörlerin üç alt boyuta ayrıldıklarını göstermektedir. Bunlar sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalıktır. Bu üç boyutun iç tutarlılığını ölçmede Cronbach's alfa katsayılarına bakılmış ve Sosyal Bilgi ( $\alpha = 0,80$ ) Sosyal Beceri ( $\alpha = 0.86$ ) ve sosyal farkındalık ( $\alpha = 0.79$ ) bulgulanmıştır. Katsayılara bakıldığında TSIS'in iç tutarlılığı kabul edilebilir aralıktadır. İkinci çalışmalarında kullandıkları diğer bir ölçek Marlow ve Crown'un (1969) geliştirdiği ve Rudmin (1999) tarafından Norveç diline uyarlanmış Marlow Crown Sosyal Beğenirlik Ölçeği (MCSD – Marlow Crown Social Desirability Scale) dir. Bu ölçek 10 maddelik doğru yanlış sorusu içermektedir. Bu maddelerden yarısı ters kodlu ve gerçekçi olmayacak kadar kendine iltifat eden moda cevaplara eğilimi ölçen sorulardır. Silvera ve arkadaşları (2001), Marlow Crown Sosyal Beğenirlik Ölçeğini geliştirdikleri sosyal zekâ

ölçeğinin benzer ölçek geçerliğini sınamada kullanmışlardır. İki ölçek arasındaki ifadelerin korelasyon ilişkisi düşük bulunmuştur (0,22). Bu sonuç her iki ölçekte yer alan ifadelerin birbirleriyle anlamlı ilişki göstermediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin ölçtüğü ile geliştirdikleri ölçeğin ölçtüğü kavramlar arasında ilişki bulunmamaktadır. Zaten Silvera ve arkadaşları (2001) çalışmalarının başında da sosyal zekâyı ölçmekte kullanılan değişik ölçüm araçlarının birbirleriyle tutarsız ilişkiler gösterdiklerini savunmuşlardır. Ölçeğin iç tutarlılığı yüksek bulunmuştur bu da ölçeğin kullanılabilir olduğunu göstermektedir. Ancak yine de faktör analizi sonucunda ayrışan ifadelerin modellerini açıklayıp açıklamadığını görmek için doğrulayıcı faktör analizi yapmışlar ve bu analizden sonra geliştirdikleri ölçeğin sosyal zekâyı açıklamakta kullanılabilir bir ölçek olduğunu ifade etmişlerdir.

Silvera ve arkadaşları (2001) çalışmalarının üçüncü aşamasında ikinci aşamada belirlenen 21 maddeden hazırlanan ölçeğin yaş ve cinsiyet değişkenine göre farklı sonuçlar gösterip göstermediğini öğrenmek için yine Tromso Üniversitesinde öğrencilerle bir çalışma daha yapmıştır. Bu çalışmalarının nedeni yaş ve cinsiyet faktörünün zekâyı ilgili literatürde önemli bir konu olarak yer almasıdır. Silvera ve arkadaşları üçüncü çalışmalarında 182 kız 108 erkek öğrenciden oluşan bir örnekleme ikinci çalışmalarında belirledikleri 21 maddeden oluşan bir soru formu vermiş ve kendilerini değerlendirmelerini istemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda sosyal bilgi ( $\alpha=0.79$ ), sosyal beceri( $\alpha= 0.85$ ) ve sosyal farkındalık ( $\alpha=0.72$ ) boyutlarının birbirleriyle kabul edilebilir bir iç tutarlılık gösterdiğini saptamışlardır. Cinsiyetle sosyal zekâ ilişkisi bir seri t- testi yapılarak araştırılmış ancak bu analizlerin hiçbirisinde sosyal zekânın alt ölçekleriyle cinsiyet arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Ancak kız öğrencilerin sosyal farkındalık puanları erkek öğrencilerinkinden daha yüksek olarak bulunmuştur. Yaşla TSIS arasındaki ilişki karşılaştırıldığında TSIS'ın alt boyutlarından hiçbirisiyle anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yalnızca sosyal bilgi puanlarının yaşla negatif bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur. Sonuçlar cinsiyet ve yaşla TSIS arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak Silvera ve arkadaşları'nın (2001) üniversite öğrencilerinden elde ettikleri verilerin sonuçlarına göre geliştirdikleri TSIS sosyal zekâyı üç boyutta ölçmektedir.

- **Sosyal Bilgi Süreci:** Ölçeğin bu alt boyutunda insan ilişkilerine yönelik olarak sözlü ya da sözsüz mesajları anlama, empati kurabilme, açık mesajların ötesinde gizli mesajları da okuyabilme becerileri ölçülmektedir. Örnek madde: “Bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlarım.”
- **Sosyal Beceri:** Ölçeğin bu alt boyutunda etkin dinleme, atılgan davranışta bulunma, bir ilişkiyi başlatma, sürdürme ve sonlandırma gibi temel iletişim becerileri ölçülmektedir. Örnek madde: “İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.”
- **Sosyal Farkındalık:** Ölçeğin sosyal farkındalık alt boyutunda ise ortama, yere ve zamana uygun olarak etkili bir şekilde davranma becerisi ölçülmektedir. Örnek madde: “Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitirim.”

Alt boyutlardan sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık boyutlarından her biri yedi maddeden oluşmaktadır.

Bu araştırmada Silvera ve arkadaşlarının geliştirdikleri TSIS'in kullanılmasının birkaç nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin spesifik olarak sosyal zekâyı ölçmek için geliştirilmiş ilk ölçek olmasıdır. Türkiye'de TSIS'in Türkçe versiyonu dışında spesifik olarak sosyal zekâyı ölçmek için geliştirilmiş bir ölçek bulunmamaktadır. Silvera ve arkadaşları (2001) çalışmaları içerisinde sosyal zekâ ölçeği geliştirmeye ilgili olarak bir çalışma yapma amaçlarını ifade ederken; Norveç'te klinik araştırmalar sırasında sosyal zekâ ölçümü sırasında kullanılacak bir sosyal zekâ ölçeği olmadığını belirtmektedirler. Onlara göre bazı sosyal zekâ araştırmacılarının (Wong, Day, Maxwell ve Meara 1995) belirttiği gibi, insanlar arasındaki ilişkileri değerlendirmede ya da sosyal beceriyi ölçmede şimdiye kadar kullanılan yöntemler birbirinden farklı tiplerdedir ve aralarında sıklıkla tutarlı bir ilişki kurulamamaktadır. Doğan ve Çetin (2008) de

Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasıyla ilgili araştırmalarında sosyal zekâ ölçümüyle ilgili standart yöntemlerin bulunmamasının sosyal zekâ araştırmalarının sonuçlarının karşılaştırılmasını zorlaştırdığını ifade etmektedirler. İkinci olarak; Silvera ve arkadaşları (2001) ölçek geliştirme çalışmalarının sonucunda elde ettikleri bulguları değerlendirirken ölçeği geliştirdikleri çalışmalarının örneklemini üniversite öğrencilerinin oluşturduğunu, üniversite öğrencilerinin kurdukları sosyal ilişkilerde yetişkinlerden farklı semboller içeren bir dil kullandığını bu nedenle geliştirdikleri sosyal zekâ ölçeğinin geçerliğinin yetişkinler üzerinde sınanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Doğan ve Çetin ( 2001) de çalışmalarının sonucunda bu konuyu vurgulamışlardır. Bu çalışmada ölçeğın dağıtıldığı örneklem grubunu yetişkinler oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma bir anlamda Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin yetişkinler üzerinde sınanması anlamına gelmektedir. Üçüncü olarak; bu çalışmada kullanılacak ölçeğe karar verilirken ölçekle yapılan çalışmalar ve geçerlik güvenilirlik sonuçlarına göre araştırmacıların ölçeğın kullanılabilir olmasıyla ilgili olarak değerlendirmelerine bakılmıştır. Literatürde Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin kullanıldığı toplam üç araştırma yer almaktadır. Tablo 3, her üç çalışmanın boyutlar bazında Cronbach Alfa değerlerini göstermektedir.

Literatürde yer alan bu üç araştırmada da Cronbach Alfa değerlerine göre ölçek iç tutarlılığı yüksek ve güvenilir olarak bulgulanmıştır. Bu çalışmalar; Silvera ve arkadaşları'nın (2001) cinsiyet ve yaş değişkeninden üniversite öğrencilerinin (yaş ortalaması 24,73) sosyal zekâ düzeyinin etkilenip etkilenmediğini araştırdıkları çalışma, Gini'nin (2004) İtalyan gençlerinin (yaş ortalaması 16,33) sosyal zekâ düzeylerini ölçtüğü araştırma, son olarak da Doğan ve Çetin'in (2008) üniversite öğrencilerinin (yaş ortalaması 20,4) sosyal zekâ ve depresyon düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koydukları araştırmalardır. Her üç çalışmada da örneklemini üniversite öğrencileri oluşturmaktadır.

**Tablo 3. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin Güvenirlik (Cronbach Alfa) Değerleri**

<b>Yapılan Çalışmalar</b>	<b>Sosyal Bilgi Süreci (SP)</b>	<b>Sosyal Beceri (SS)</b>	<b>Sosyal Farkındalık (SA)</b>
<b>Silvera ve Arkadaşlarının Araştırması</b>	0,79	0,85	0,72
<b>Gini'nin Araştırması</b>	0,80	0,79	0,70
<b>Doğan ve Çetin'in Araştırması</b>	0,77	0,84	0,67

Tromso Sosyal Zekâ ölçeğinde yer alan ifadelerden bir bölümü veri analizi sırasında ters kodlanmıştır. Soruların ters kodlanmasının nedeni, yüksek puan almış olumsuz değerlendirme belirten ifadelerin ölçeğin toplam puanını artırıcı yönde etki ederek ölçek sonucunun hatalı yorumlanmasını önlemektir. Örneğin “**Çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamanın zor olduğunu hissederim**” ifadesine yöneticilerin verdiği en yüksek puan olan 5 (Her Zaman) yöneticilerin kendi sosyal zekâ algılarına yönelik olumsuz değerlendirmelerini ifade etmektedir. Bu nedenle de ölçekten elde edilen sonuçların sağlıklı olarak değerlendirilebilmesi için toplam puana en düşük düzeyde (1 puan olarak) yansımalıdır. Tablo 4 veri girişi sırasında ters kodlanan ifadeleri göstermektedir.

**Tablo 4 Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinde Ters Kodlanan Sorular**

<b>Soru Numarası</b>	<b>Soru</b>
S2	Çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamanın zor olduğunu hissedirim
S4	Tanımadığım yeni insanların olduğu bir ortamda <u>genellikle</u> tedirgin olduğumu hissedirim
S5	İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar
S8	İnsanlar açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar
S11	Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler
S12	Başka insanlarla geçinebilmekte zorlanırım
S13	İnsanları tahmin edilemez bulurum
S15	Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır
S16	Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitirim
S20	Başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çekerim
S21	Diğer insanların yaptıklarına verdikleri tepkiler beni çoğunlukla şaşırtır

### **3.5.2.2. Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Seviyelerini Değerlendirme Ölçeği**

Soru formunun üçüncü bölümünü oluşturan ve çalışanlara dağıtılan bu ölçek yöneticilere dağıtılan Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği' ndeki ifadelerin çalışanlara uyarlanmasıyla elde edilmiştir. Örneğin, Tromso Sosyal Zekâ ölçeği soru formunda; "Bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlarım" şeklinde olan ifade çalışanlara dağıtılan soru formunda "Amirim, bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlar" şeklinde yer almıştır. Dolayısıyla çalışanlara dağıtılan

soru formu TSIS'in aslına uygun olarak hazırlanmıştır. Tromso sosyal zekâ ölçeğinde olduğu gibi bu ölçek de örnekte açıklandığı şekilde uyarlanmış 21 ifadeden oluşmaktadır. Bu soru formunu hazırlanmasındaki gaye, Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği'nden elde edilen ölçüm sonuçlarına göre tespit edilen yönetici sosyal zekâ seviyesinin çalışanlarca da aynı düzeyde algılanıp algılanmadığını ortaya çıkarmaktır. Sosyal zekâyla ilgili olarak öne sürülen kuramsal yaklaşımlar, sosyal zekâyı, bireylerin sosyal ilişkilerde gösterdiği ustalığı belirleyen en önemli bireysel yetkinlik olarak ifade etmektedir. Bireylerin gösterdiği ustalık ise ancak başkalarının yaptığı değerlendirmelerle ölçülebilir. Bu nedenle bu araştırmanın planlanması sırasında yöneticilerin sosyal zekâ seviyeleri ölçülürken, çalışanların yöneticilerin sosyal zekâ seviyeleriyle algılarının da ölçülmesinin daha objektif bir yönetici sosyal zekâ değerlendirmesi sağlayacağı görüşü benimsenmiştir.

Çalışanların yöneticileri değerlendirdiği soru formunun analizi sırasında ölçek içinde yer alan ve negatif durum belirten ifadeler ters kodlanmıştır. Ölçekteki negatif durum bildiren ifadelerin ters kodlanmasının nedeni yüksek puan almış negatif ifadelerin ölçeğin toplam puanını artırıcı yönde etki ederek ölçek sonucunun hatalı yorumlanmasını önlemektir. Örneğin "Amirim çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamanın zor olduğunu hisseder" ifadesine katılımcının verdiği 5 (Her Zaman) puan nicelik olarak ölçeğin en yüksek değerini ifade ediyor olmasına karşılık mantıksal olarak negatif yönde bir değerlendirmedir. Dolayısıyla ifadenin mantığına uygun olarak ölçeğin toplam puanını artırmamalıdır. Tablo 5 veri girişi sırasında ters kodlanan ifadeleri göstermektedir. İfadeler incelenecek olursa ters kodlanan ifadelerin yöneticilere dağıtılan soru formundaki ifadelerin çalışanlara uyarlanmış şekli olduğu görülecektir. Bu durum her iki ölçeğin puanlarının aynı standartlar altında değerlendirildiğini göstermektedir.



**Tablo 5. Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Ölçeğinde Ters Kodlanan İfadeler**

Soru No	Ölçek İçinde Ters Kodlanan İfadeler
S2	Amirim çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamanın zor olduğunu hisseder
S4	Amirimin tanımadığı yeni insanların olduğu bir ortamda <u>genellikle</u> tedirgin olduğunu hissederim
S5	İnsanlar yaptıkları şeylerle amirimi sık sık şaşırtırlar
S8	İnsanlar açıklama yapmasına fırsat vermeden amirime kızarlar
S11	Ne düşündüğünü söylediğinde insanlar genellikle amirimden rahatsız olmuş veya ona kızmış gibi görünürler
S12	Amirim başka insanlarla geçinebilmekte zorlanır
S13	Amirim insanları tahmin edilemez bulur
S15	Amirimin başkalarını iyice tanıması uzun zaman alır
S16	Amirim farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitir
S20	Amirim başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çeker
S21	Diğer insanların yaptıklarına verdikleri tepkiler amirimi çoğunlukla şaşırtır

### 3.5.2.3 Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MSQ- MİDÖ)

Değişik alanlarda kullanılmak üzere hazırlanmış çok sayıda iş doyum ölçeği bulunmaktadır. Bunlar arasında The Porter Needs Satisfaction Questionnaire (PNSQ), The Maslach Burnout Inventory (MBI), Job Descriptive Index ve Minnesota Satisfaction Questionnaire gibi ölçekler bulunmaktadır (Cook, Hepworth, Wall ve War 1981: 1-7). Araştırmada iş doyumunu ölçmek için Job Descriptive Index (İş Tanımlama İndeksi) tercih edilmemiştir nedeni daha çok endüstri sektöründeki çalışanların iş doyumunu ölçmeye uygun olmasıdır (Turanlı, 2007). Maslach Burnout Scale (Maslach Tükenmişlik Ölçeği) ise iş doyumundan çok tükenmişliği ölçmekte kullanılan bir ölçektir. Porter'ın gereksinim ve doyum soru

formu Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına dayanır ve bu araştırma için uygun bulunmamıştır. Sosyal zekâ ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi spesifik olarak ölçen bir ölçek henüz bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırmada temelini Herzberg'in (1959) İki Faktör Kuramından alan Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kullanılması uygun bulunmuştur.

Minnesota İş Doyum Ölçeği ülkemizdeki iş doyumunu araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir ölçektir (Kantarci, 1997: 21). Minnesota çalışmaları sırasında geliştirilen İş Uyumlandırma Modelini temel almaktadır. Minnesota İş Uyumlandırma Modeli, Mesleki Rehabilitasyon Dairesi tarafından Lofquiste, Dawis ve England'a (1957) verilen görev sonrasında geliştirilmiştir. Minnesota çalışmalarının iki ana konusu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi iş uyumunu tahmin etmeyi sağlayan araçlar ikincisi ise işe uyum sürecini keşfetmeyi sağlayan araçlar geliştirmek. Minnesota İş uyumlandırma modeli iş doyumuyla ilgili olarak dört temel kavramı içerir. Bunlar işe uygunluk, iş güvencesi, yeterlilik ve doyumdur. Lofquist, Dawis ve arkadaşları (1957) yeterlilik ve doyumun iş uyumunun ölçülebilir sonuçları olduğuna inanmaktadırlar. Devam eden çalışmaları sonucunda 1964 yılında İş Uyumlandırma Teorisiyle ilgili ilk formülasyonlarını yayınlamışlardır. 1968 yılında ise Minnesota İş Doyumu ölçeğini geliştirmişlerdir (Duncan, J.C., 2006). Minnesota İş Uyumlandırma Teorisi iş doyumunun çalışanların ihtiyaçları ve iş yerindeki takviye edici sistemler arasındaki ilişkiden etkilendiğini varsayar. Kuramsal temellerini, iş doyumuyla ilgili önemli kuramlardan biri olan Frederic Herzberg'e ait (1959) İki Faktör Kuramından alan Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nde (MİDÖ), iş koşulları ile iş doyumunu ilişkilendirilmektedir. Ölçek iş doyumunu meslektaşlarla ilişkiler, terfi, ücret, yönetimle ilişkiler, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, özerklik, etik değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım gibi konularda ölçmeye çalışmaktadır (Riggio, 2003: 219). Her bir soru içinde, kişinin işinden duyduğu hoşnutluk derecesini tanımlayan beş şık vardır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 5, en düşük puan 1 olup, orta noktaya düşen 3 ise orta derecede doyumunu ifade etmektedir. Puanların 1'e yaklaşması doyum düzeyinin düştüğünü 5'e yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir. Ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilip geçerlilik ve

güvenilirlik çalışmaları yapılmış, geçerli ve güvenilir bulgulanmıştır. Yurt içinde yapılan araştırmalarda Minnesota ölçeğinin iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısının 0,90 (Yıldırım, 1996), yurt dışında yapılan araştırmalarda ise, iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısının 0,82 ile 0,92 arasında değiştiği bulunmuştur (Erdwins, Buffardi, Casper ve O'Brien, 2001).

Minnesota İş Doyum ölçeğinde yer alan ifadelerden bazıları da diğer iki ölçekte olduğu gibi analiz sırasında ters kodlanmıştır (Tablo 6). Bu sayede ölçek içinde yer alan olumsuz ifadelerin aldığı yüksek puanların ölçekten elde edilen sonuca düşük olarak yansması sağlanarak ölçekten elde edilen verilerin değerlendirilmesi sırasında hata yapılması önlenmiştir.

**Tablo 6. İş Doyumu Ölçeğinde Ters Kodlanan İfadeler**

S5	Amirimin çalışanlar ile olan sosyal ilişkileri tatmin edici düzeyde değildir.
S10	Bu iş içinde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansına yeterince sahip değilim.
S12	Amirimin çalışanları yönetim tarzından ve uygulamalarından memnun değilim
S13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret beni tatmin etmiyor.
S14	Bu iş içinde terfi etme olanağına yeterince sahip değilim.
S15	Bu iş içinde kendi kararlarımı uygulama serbestliğine yeterince sahip değilim.
S17	Bu iş içindeki çalışma şartlarımdan memnun değilim.
S19	İşimi iyi yaptığımda yeterince takdir edilmiyorum.

### **3.6. Verilerin Toplanması İzlenen Yol**

SGK İzmir İl Müdürlüğü araştırmanın yapıldığı tarihte bünyesinde iki Sağlık ve Sosyal Güvenlik Merkez Müdürlüğü ve dokuz Merkez Müdürlüğü barındıran bir örgüt yapısına sahiptir. Araştırma verilerinin toplanması esnasında il müdürlüğünde görevli il müdürü ve yardımcıları ile merkez müdürü ve imza yetkilileri ve tüm birimlerdeki şef düzeyinde çalışanlar kurumun işleyişinden sorumlu yönetici/amir olarak belirlenmiştir. Bu anlayışla şefler, imza yetkilileri, müdürler, il müdür yardımcıları ve il müdürüne demografik özelliklerin sorgulandığı soru formu ve Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Soru Formu dağıtılmıştır. Amirlere iş doyumu soru

formu dağıtılmamıştır. Bunun nedeni bu çalışmanın amacının yöneticilerin iş doyumlarını ölçmek olmamasıdır. Literatürde yönetici konumundaki çalışanların iş doyumlarının diğer konumlarda çalışanlara oranla yüksek bulunduğu dair araştırma verilerine sıkça rastlanmaktadır. Bu çalışma planlanırken belirlenen amaç yönetim kadrosunun çalışanlarca algılanan sosyal zekâ profilini ortaya çıkarmak ve çalışanlarca algılanan yönetici sosyal zekâ seviyesinin çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın yapıldığı dönemde il müdürü yıllık izninde olduğundan soru formlarını yanıtlamamıştır. Geri dönen 68 soru formu bulunmaktadır.

Çalışanlara dağıtılan soru formları ise; demografik özelliklerin belirlendiği soru formu, amirlerini değerlendirmeleri için TSIS'ın orijinaline sadık kalınarak hazırlanmış soru formu ve Minnesota İş Doyum Ölçeğinin kısa formudur. Geri dönen 345 soru formu bulunmaktadır.

Verilerin toplanması sırasında her üç ölçekte yer alan ifadeleri 1 ve 5 arası puanlarda (en azdan en yüksek değere doğru artan şekilde) değerlendirmeyi sağlayan beşli likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada beşli likert tercih edilmesinin nedeni ifadeler arası korelasyon ilişkisinin kurulması ve skorların toplamı üzerinden değerlendirmeye imkan tanıyan olması nedeniyle pek çok çalışmada sıklıkla tercih ediliyor olmasıdır.

### **3.6.1. Verilerin Analizi**

68 yönetici, 345 çalışandan oluşan örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS v15 Paket programı (Statistical Programme for Social Sciences/Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ve LISREL 8.8 (Student Version) vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, tek örneklem için t- testi (one sample t-test), bağlantısız örneklem için t- testi (independent samples test) ve çoklu regresyon analizi gibi analizler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan her üç ölçeğin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör analizi ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yine çalışanların yöneticilerin sosyal zekâlarını değerlendirdiği soru formu ile yöneticilerin yanıtladıkları Tromso Sosyal Zekâ ölçeğinden elde

edilen ortalama sosyal zekâ puanları arasındaki farklılığı ölçmek için t- testi yapılarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Sosyal zekâ ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizlerinde çalışanlara dağıtılan ve çalışanların yöneticilerin sosyal zekâsını değerlendirdiği ölçekten elde edilen ortalama değerler temel alınmıştır. Çalışanlara yöneticilerinin sosyal zekâ yeterliklerini değerlendirmeleri için dağıtılan soru formundan elde edilen verilerle iş doyum faktörleri arasındaki ilişkinin araştırılmasının nedeni bu çalışmanın temelinde bir iş doyumu araştırması olup yöneticilerin sosyal zekâ yeterliğinden çalışanların iş doyumlarının ne yönde etkilendiğini inceleme amacı gütmesidir. Bu çalışmanın birinci bölümünde yer alan “araştırma sorusu” başlığında da ifade edildiği gibi çalışanların iş doyumları ölçülürken çalışanların algılarına göre yöneticilerin sosyal zekâ düzeyleri ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkinin ölçülmesi planlanmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin kendilerini değerlendirdikleri Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinden elde edilen veriler yerine, çalışan algısına göre yöneticilerin sosyal zekâ yeterliklerinin ölçüldüğü soru formundan elde edilen verilerin kullanılmasının nedeni ise sosyal zekâ literatüründe öne sürülen görüşlerin geçerliğini sınamaktır. Literatürde sosyal zekâ seviyesi yüksek yöneticilerin çalışanların duygularını ve neden öyle hissettiklerini sezme ve olumsuz ruhsal durumlarını olumluya çevirme gibi yetilerinin olduğu sıkça vurgulanmaktadır (Goleman, 2006: 345). Diğer taraftan Silvera ve arkadaşları'nın (2001) yaptığı ölçek geliştirme çalışmasının ilk aşamasında Tromso Sosyal Zekâ ölçeğindeki ifadeler belirlenirken Tromso Üniversitesinde çalışan ve bu çalışmaya gönüllü olarak katılan 14 ayrı psikoloji profesöründen sosyal zekâyı tanımlamaları istenmiştir. Sosyal zekâyı tanımlamak için sıralanan ifadeler sosyal zekânın birincil temelini diğerini anlama, sosyal durumu anlama ve diğerinin bakış açısını anlama gibi yetenekler olduğunu göstermektedir. Sosyal zekâyı tanımlayan birçok araştırmacı da (Thorndike, 1920; Kozmitski ve John 1993; Moss ve Hunt, 1927 ) sosyal zekânın, insanları ve durumları anlayarak insanlarla iyi ilişkiler kurmadaki ustalığı belirleyen faktör olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla sosyal zekâ her ne kadar bireyin kendine özgü bir yeterliği ifade etse de sonuçları itibariyle bireyin çevresini etkilemektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın planlanması sırasında yöneticilerin sosyal zekâ

yetilerinden çalışanların ruhsal durumlarının dolaylı olarak da iş doyumlarının etkileneceği düşünülmüştür. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği'nin çalışanlara uyarlanmış ifadeleri örgüt içindeki süreçlerde yöneticilerin çalışanları anlama, bakış açılarını anlama, çalışanlarla kurdukları ilişkilerde sosyal farkındalık ve bilgilerini kullanma gibi yeterliklerini bu yeterlikten direkt olarak etkilenen çalışanların gözüyle değerlendirmektedir.

Bu nedenle iş doyumunu ve sosyal zekâ arasındaki ilişkiye bakılırken yöneticilerin sosyal zekâ seviyelerinin ölçülmesinde çalışanların algısının değerlendirilmesi esas alınmıştır.

### 3.6.2. Veriler ve Bulgular

Bu bölümde araştırmadan elde edilen veriler ve bulgulara yer verilmektedir. Veriler iki grupta ele alınacaktır. Birinci grupta araştırma örnekleme ilişkin veriler ve bulgular bulunmaktadır. İkinci grupta ise dağıtılan Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği, Çalışanların Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Seviyelerinin Değerlendirildiği Soru Formu ve Minnesota İş Doyum Ölçeği verileri değerlendirilecektir.

#### 3.6.2.1. Araştırma Örnekleme İlişkin Veriler

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyete göre dağılımları (Tablo 7) şu şekildedir; çalışanların %52,1'ini (215 kişi) erkekler, %47,9'unu (198 kişi) ise kadın çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 7. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Erkek	215	52.1
Kadın	198	47.9
<b>Toplam</b>	<b>413</b>	<b>100.0</b>

Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş'a göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 8), çalışanların %40,4'ünü (167 kişi) 30–40 yaş aralığındaki çalışanlar, %39,5'ini (163 kişi) ise 40–50 yaş aralığındaki çalışanlar temsil etmektedir.

**Tablo 8. Çalışanların Yaş'a Göre Dağılımı**

Yaş	N	%
20-30	52	12,6
30-40	167	40,4
40-50	163	39,5
50 ve üstü	31	7,5
<b>Toplam</b>	<b>413</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki çalışanların medeni hallerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 9) evli çalışanların büyük bir çoğunluğu (%76,3) oluşturduğu saptanmıştır.

**Tablo 9. Çalışanların Medeni Hal'e Göre Dağılımları**

Medeni Hal	N	%
Evli	315	76,3
Bekâr	73	17,7
Boşanmış	23	5,6
Dul	2	0,5
<b>Toplam</b>	<b>413</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki çalışanların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %39,5'inin (163 kişi) 11 ile 20 yıl, %31'inin (128 kişi) 20 yıl ve üzeri, %29,5'inin (122 kişi) ise 1 ile 10 yıl aralığında çalıştığı bulgulanmıştır (Tablo 10).

**Tablo 10. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**

Top. Çal. Süresi	N	%
1-10 yıl	122	29,5
11-20 yıl	163	39,5
20 yıl ve üzeri	128	31,0
<b>Toplam</b>	<b>413</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki çalışanların kurumlarında çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %28,1'inin (116 kişi) 6 ile 10 yıl, %22,3'ünün (92 kişi) 1 ile 5 yıl ve %20,3'ünün ise 20 yıldan fazla kurumlarında çalıştığı görülmektedir (Tablo 11).

**Tablo 11. Çalışanların Kurumlarında Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**

<b>Kur.da Çal. Sür.</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-5 yıl	92	22,3
6-10 yıl	116	28,1
11-15 yıl	56	14,0
16-20 yıl	63	15,3
20 yıl ve üzeri	84	20,3
<b>Toplam</b>	<b>413</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki çalışanların görev yaptıkları müdürlüklere göre dağılımları incelendiğinde %42,4'ünün (175 kişi) Merkez Müdürlüğü'nde, %30,8'inin (127 kişi) Sağlık Sosyal Güvenlik Merkez Müdürlüğü'nde ve % 26,9'unun (111 kişi) İl Müdürlüğü'nde çalıştığı saptanmıştır (Tablo 12)

**Tablo 12. Çalışanların Görev Yaptıkları Müdürlüklere Göre Dağılımları**

<b>Görev Yaptığı Müdürlük</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İl Müdürlüğü	111	26,9
Merkez Müdürlük	175	42,4
Sağ. Sos. Güv. Merk. Müd.	127	30,8
<b>Toplam</b>	<b>413</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde çalışanların yarısından fazlasının (%53,8) üniversite mezunu oldukları bulgulanmıştır (Tablo 13).

**Tablo 13. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları**

<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İlkokul	14	3,4
Ortaokul	13	3,1
Lise	99	24,0
Lisans	222	53,8
Yüksek Lisans	46	11,1
Doktora	19	4,6
<b>Toplam</b>	<b>413</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki çalışanların unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 14) memur unvanlı çalışanların % 42,9 (177 kişi) ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca % 10,9 (45 kişi) oranı ile doktorların, % 9,9 (41 kişi) oranı ile şef unvanlı çalışanların oldukları görülmektedir. Araştırmaya



katılan çalışanların % 9,4'ü (39 kişi) ise diğer seçeneğini işaretlemiş fakat bir açıklama yazmamışlardır.

**Tablo 14. Çalışanların Unvan'a Göre Dağılımı**

Unvan	N	%
Uzman Doktor	12	2,9
Doktor	45	10,9
Diş Hekimi	5	1,2
Eczacı	27	6,5
Müfettiş	1	0,2
Avukat	8	1,9
Memur	177	42,9
Hemşire	1	0,2
Şef	41	9,9
Yönetici Asistanı	3	0,7
Teknik Personel	7	1,7
Bilgi İşlem Personeli	5	2
Güvenlik Personeli	9	2,2
Hizmetli Personeli	32	7,7
Şoför	1	0,2
Diğer	39	9,4
<b>Toplam</b>	<b>413</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki çalışanların yaptıkları göreve göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 15) %16,4'ünün (68 kişi) yönetici olarak, büyük bir çoğunluğu oluşturan %83,6'sının ise yönetici olmayan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Çoğunluğu oluşturan çalışanlarda ise %20,3'ünün (84 kişi) memur olarak, %14,3'ünün (59 kişi) fatura inceleme ve kontrol bölümünde görev yaptığı görülmektedir.

**Tablo 15. Çalışanların Yaptıkları Görev'e Göre Dağılımı**

<b>Görev</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Yönetici (Müdür, Yetkili)	31	7,5
Şef (Amir)	37	9
Fatura İnceleme, Kont.	59	14,3
Sağ. Kur. Denet. Kont.	32	7,7
Kurum İçi Teftiş	6	1,5
Memur	84	20,3
Hukuk	7	1,7
Rehberlik ve Danışman	3	0,7
Güvenlik	8	1,9
Yardımcı Personel	20	4,8
İşyeri Denetim, Kontrol	4	1,0
Bilgi İşlem Memuru	4	1,0
Teknik Personel	7	1,7
V.H.K.I	89	21,5
Diğer	22	5,3
<b>Toplam</b>	<b>413</b>	<b>100,0</b>

### **3.6.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri**

Araştırmada kullanılan her üç ölçeğin (Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği, Çalışanların Algısına Göre Yöneticilerin Değerlendirildiği Soru Formu ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği) güvenilirlik analizleri iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Cronbach Alpha Ölçeklerin yapısal geçerliliğini tespit etmek için ise Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizlerinde yorumlanmasının kolaylığı ve kullanım sıklığından dolayı Varimax rotasyonu kullanılmıştır. Bu doğrultuda her üç ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve faktör analizleri tablo 16,17,18 ve şekil 2,3,4 de gösterilmektedir. İlk olarak her üç ölçeğin sırasıyla (Yöneticilerin kendi sosyal zekâ yeterliklerini değerlendirdikleri Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği, Çalışanların Yöneticilerinin Sosyal Zekâ Seviyelerini Değerlendirdiği Soru Formu ve Minnesota İş Doyum Ölçeğinin) Açıklayıcı Faktör Analizleri daha sonra aynı sırayı takip ederek Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin sonuçlarına yer verilecektir.

### 3.6.2.2.1. Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirdikleri Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği soru formunun faktör analizi sırasında, ölçekte yer alan 15 numaralı ifadenin hiçbir faktör altına girmediği saptanmıştır. Bu ifadenin madde test korelasyon değeri de düşük olarak gözlenmiştir. Bu nedenle 15 numaralı ifade ölçekten çıkartılmıştır. Böylelikle ölçek 20 maddeye inmiştir. Ölçeğin analizi sırasında ölçekten çıkarılması uygun görülen 15 numaralı ifade;” “Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır” ifadesidir.

Yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonucunda, KMO katsayısı 0,766 olduğundan örneklem büyüklüğü açısından sonucun ideal olduğu yorumu yapılabilir. Barlett testinin sonucunda elde edilen p değeri 0,05’den küçük olduğu için anlamlıdır. Açıklanan varyans incelendiğinde toplam 6 faktörün çıktığı gözlemlenmektedir. İlk faktör olan “Sosyal Beceri” toplam varyansın %30,440’ını, ikinci faktör olan “Sosyal Bilgi Süreci” toplam varyansın %10,346’sını, üçüncü faktör olan “Temel Empati” toplam varyansın %9,346’sını, dördüncü faktör olan “Sosyal Farkındalık” toplam varyansın %7,286’sını, beşinci faktör olan “Benlik Sunumu” toplam varyansın %5,259’unu ve altıncı faktör olan “Empatik İsabet” toplam varyansın %4,838’ini açıklamaktadır. Bu altı alt faktörün birlikte açıkladığı varyans %67,514’dür (Tablo 17). Tromso sosyal zekâ ölçeğindeki ifadelerin orijinal ölçekten farklı olarak açımlayıcı faktör analizi sonucunda altı boyuta ayrışması ölçekte yer alan değişkenler (15 numaralı ifade değerlendirme dışına alındığından 20 tane ifadenin) arasındaki ilişkiye bakıldığında değişkenlerin birbirleriyle kurdukları ilişkinin Silvera ve arkadaşlarının çalışmasındakinden farklılık gösterdiği ve altı grup altında toplandığı görülmektedir. Bu durumun olası nedenlerine bu çalışmanın dördüncü bölümünde yer verilecektir. Soru formunda yer alan maddelerin güvenilirliğine bakıldığında Cronbach Alpha değeri 0,938 olduğundan ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir. Alt faktörlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında ise katsayıların 0,50’den büyük olduğu görülmektedir (Tablo 16).

**Tablo 16. Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirdikleri Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<i>Sorular</i>	<i>Sosyal Beceri</i>	<i>Sosyal Bilgi</i>	<i>Temel Empati</i>	<i>Sosyal Farkın.</i>	<i>Benlik Sunumu</i>	<i>Empatik İsbet</i>
S10_Sos.Bec	0,881					
S4_Sos.Bec	0,797					
S7_Sos.Bec	0,782					
S18_Sos.Bec	0,742					
S20_Sos.Bec	0,546					
S14_Sos.Bil.Sür		0,811				
S1_Sos.Bil. Sür		0,751				
S17_Sos.Bil. Sür		0,751				
S21_Tem.Emp			0,713			
S6_Tem.Emp			0,619			
S9_Tem.Emp			0,614			
S12_Tem.Emp			0,497			
S11_Sos.Fark				0,761		
S5_Sos.Fark				0,742		
S13_Sos.Fark				0,601		
S16_Ben.Sun					0,768	
S3_Ben.Sun					0,587	
S2_Emp.İsab						0,587
S8_Emp.İsab						0,525
S19_Emp.İsab						0,519
Açıkladığı Varyans	<b>30,440%</b>	<b>10,346%</b>	<b>9,346%</b>	<b>7,286%</b>	<b>5,259%</b>	<b>4,838</b>
Cronbach Alpha	<b>0,883</b>	<b>0,901</b>	<b>0,895</b>	<b>0,887</b>	<b>0,531</b>	<b>0,752</b>
<b><i>Tüm İfadeler İçin Cronbach Alpha= 0,938</i></b>						
<b><i>Toplam Açıklanan Varyans= 67,514 %</i></b>						
<b><i>KMO= 0,766</i></b>						

### 3.6.2.2.2. Çalışan Algısına Göre Yönetici Sosyal Zekâsını Değerlendirme Soru Formunun Açıklayıcı Faktör Analizi

Çalışan Algısına Göre Yönetici Sosyal Zekâsını Değerlendirme Soru Formunun faktör analizi sırasında, 3 ifadenin hiçbir faktör altına girmediği saptanmıştır. Ayrıca bu ifadelerin madde test korelasyon değerlerinin de düşük olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle bu üç ifade ölçekten çıkartılmıştır. Böylelikle ölçek, 18 maddeye inmiştir. Ölçeğin analizi sırasında ölçekten çıkarılması uygun görülen ifadeler şunlardır;

- Amirim çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamanın zor olduğunu hisseder (S2)
- İnsanlar açıklama yapmasına izin vermeden amirime kızarlar (S8)
- Amirimin başkalarını tanınması uzun zaman alır ( S15)

Geriye kalan ifadelerin açıkladığı varyans incelendiğinde toplam 3 alt faktörün çıktığı gözlenmektedir. İlk faktör olan “Sosyal Bilgi Süreci” toplam varyansın % 52,942’sini, ikinci faktör olan “Sosyal Farkındalık” toplam varyansın % 8,945’ini ve üçüncü faktör olan “Sosyal Beceri” ise toplam varyansın %5,995’ini açıklamaktadır. Bu üç alt faktörün birlikte açıkladığı varyans % 67,853’dür (Tablo17). Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonucunda, KMO katsayısı 0,953 olduğundan örneklem büyüklüğü açısından sonucun mükemmel olduğu yorumu yapılabilir. Barlett testinin sonucunda elde edilen p değeri 0,05’den küçük olduğu için anlamlıdır. Çalışanların yöneticileri değerlendirdiği soru formundaki değişkenler açıklayıcı faktör analizi sonucunda Tromso sosyal zekâ ölçeğinin orijinalindeki gibi üç boyuta ayrılmıştır. Ancak boyutlar altında toplanan ifadeler incelendiğinde orijinal ölçekte sosyal beceri alt boyutunda ayrılan ifadelerden dördünün sosyal bilgi süreci alt boyutunda toplandığı saptanmıştır. Bu durumun olası nedenleri dördüncü bölümde ele alınacaktır.

Soru formunda yer alan maddelerin güvenilirliğine bakıldığında Cronbach Alpha değeri 0,941 olduğundan ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir. Alt

faktörlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında ise güvenilirlik katsayılarının hepsinin 0,50'den büyük olduğu görülmektedir (Tablo17).

**Tablo 17. Çalışan Algısına Göre Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri**

<i>Sorular</i>	<i>Sosyal Bilgi</i>	<i>Sosyal Farkındalık</i>	<i>Sosyal Beceri</i>
S1_Sos_Bilgi Sür	0,786		
S3_Sos_Bilgi Sür	0,780		
S6_Sos_Bilgi Sür	0,776		
S7_Sos_Bilgi Sür	0,773		
S9_Sos_Bilgi Sür	0,763		
S10_Sos_Bilgi Sür	0,760		
S14_Sos_Bilgi Sür	0,755		
S17_Sos_Bilgi Sür	0,752		
S18_Sos_Bilgi Sür	0,736		
S19_Sos_Bilgi Sür	0,735		
S20_Sos_Bilgi Sür	0,529		
S11_Sos_Farkındalık		0,796	
S12_Sos_Farkındalık		0,739	
S13_Sos_Farkındalık		0,725	
S16_Sos_Farkındalık		0,611	
S4_Sos_Beceri			0,843
S5_Sos_Beceri			0,761
<b>Açıkladığı Varyans %</b>	<b>52,942 %</b>	<b>8,945 %</b>	<b>5,995 %</b>
<b>Cronbach Alpha</b>	<b>0,945</b>	<b>0,830</b>	<b>0,584</b>
<b>Tüm İfadeler İçin Cronbach Alpha= 0,941</b>			
<b>Toplam Açıklanan Varyans= 67,853 %</b>			
<b>KMO= 0,953</b>			
<b>Barlett's Test p= 0,00&lt;0,05</b>			

### 3.6.2.2.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizleri

Yapılan faktör analizi sonucunda, ölçekte yer alan 7, 18 ve 20 Nolu ifadelerin hiçbir faktör altına girmediği saptanmıştır. Ayrıca bu ifadelerin madde test

korelasyon değerlerinin de düşük olduğu gözlenmiştir. Bu nedenlerle söz konusu ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Böylelikle ölçek, 17 maddeye inmiştir. Ölçekten çıkartılan ifadeler şunlardır;

- Bu meslek içinde vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilmekteyim (7)
- Bu işteki çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları memnun edici düzeydedir (18).
- Bu meslek içinde yaptığım işlerin sonunda başarı duygusunu elde etmekteyim (20)

Yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında, KMO katsayısı 0,882 değerini aldığı için örneklem büyüklüğü adına sonucun mükemmel olduğu görülmektedir. Barlett testi sonucu elde edilen p değeri 0,05'den küçük olduğu için anlamlıdır. Açıklanan varyans incelendiğinde ise toplam 5 alt faktörün ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. İlk faktör olan “Yönetim Tarzı” açıklanan varyansın % 32,612'sini, ikinci faktör olan “Çalışma Koşulları” açıklanan varyansın % 9,939'unu, üçüncü faktör olan “İşin Niteliği” açıklanan varyansın % 8,662'sini, dördüncü faktör olan “Özerklik” açıklanan varyansın % 6,296'sını ve beşinci faktör olan “İş Kazanımları ” ise açıklanan varyansın % 5,566'sını açıklamaktadır. Bu beş faktörün birlikte açıkladığı varyans % 63,076'dır (Tablo 18).

Soru formunda yer alan maddelerin güvenilirliğine bakıldığında Cronbach Alpha değeri 0,803 olduğundan ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir. Alt faktörlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında ise güvenilirlik katsayılarının hepsi 0,05'den büyük olduğu görülmektedir (Tablo 18).

**Tablo 18. İş Doyumunu Ölçeği Açımlayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

<i>Sorular</i>	<i>Yönetim Tarzı</i>	<i>Çalışma Koşulları</i>	<i>İşin Niteliği</i>	<i>Özerklik</i>	<i>İş Kazanımları</i>
S5_Yön Tarzı	0,833				
S6_Yön Tarzı	0,798				
S12_Yön Tarzı	0,755				
S17_Yön Tarzı	0,571				
S19_Yön Tarzı	0,545				
S13_Çal_Koş		0,739			
S14_Çal_Koş		0,734			
S15_Çal_Koş		0,685			
S16_Çal_Koş		0,592			
S1_İş_Nit			0,752		
S2_İş_Nit			0,728		
S3_İş_Nit			0,683		
S4_İş_Nit			0,537		
S10_Özerk				0,718	
S11_Özerk				0,618	
S8_İş_Kaz					0,799
S9_İş_Kaz					0,598
<i>Açıkladığı Varyans %</i>	<i>32,612</i>	<i>9,939</i>	<i>8,662</i>	<i>6,296</i>	<i>5,566</i>
<i>Cronbach Alpha</i>	<i>0,813</i>	<i>0,725</i>	<i>0,715</i>	<i>0,506</i>	<i>0,508</i>
<i>Tüm İfadeler İçin Cronach Alpha= 0,813</i>					
<i>Toplam Açıklanan Varyans= 63,076 %</i>					
<i>KMO= 0,882</i>					
<i>Barlett's Test p= 0,00&lt;0,05</i>					

### **3.7. Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)**

Doğrulayıcı Faktör Analizi, Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya konan modelin faktörel yapısının verilere uyum sağlayıp sağlamadığını değerlendirmek için kullanılan en etkili analiz yöntemlerinden biridir. Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmasının nedeni Tromso sosyal Zekâ ölçeğinin bu çalışmadaki faktör analizi sonucunda orijinalinden farklı olarak altı boyuta ayrışmasıdır. Doğrulayıcı faktör analizi ile orijinal ölçekten farklı olarak gerçekleşen bu ayrışmanın ve



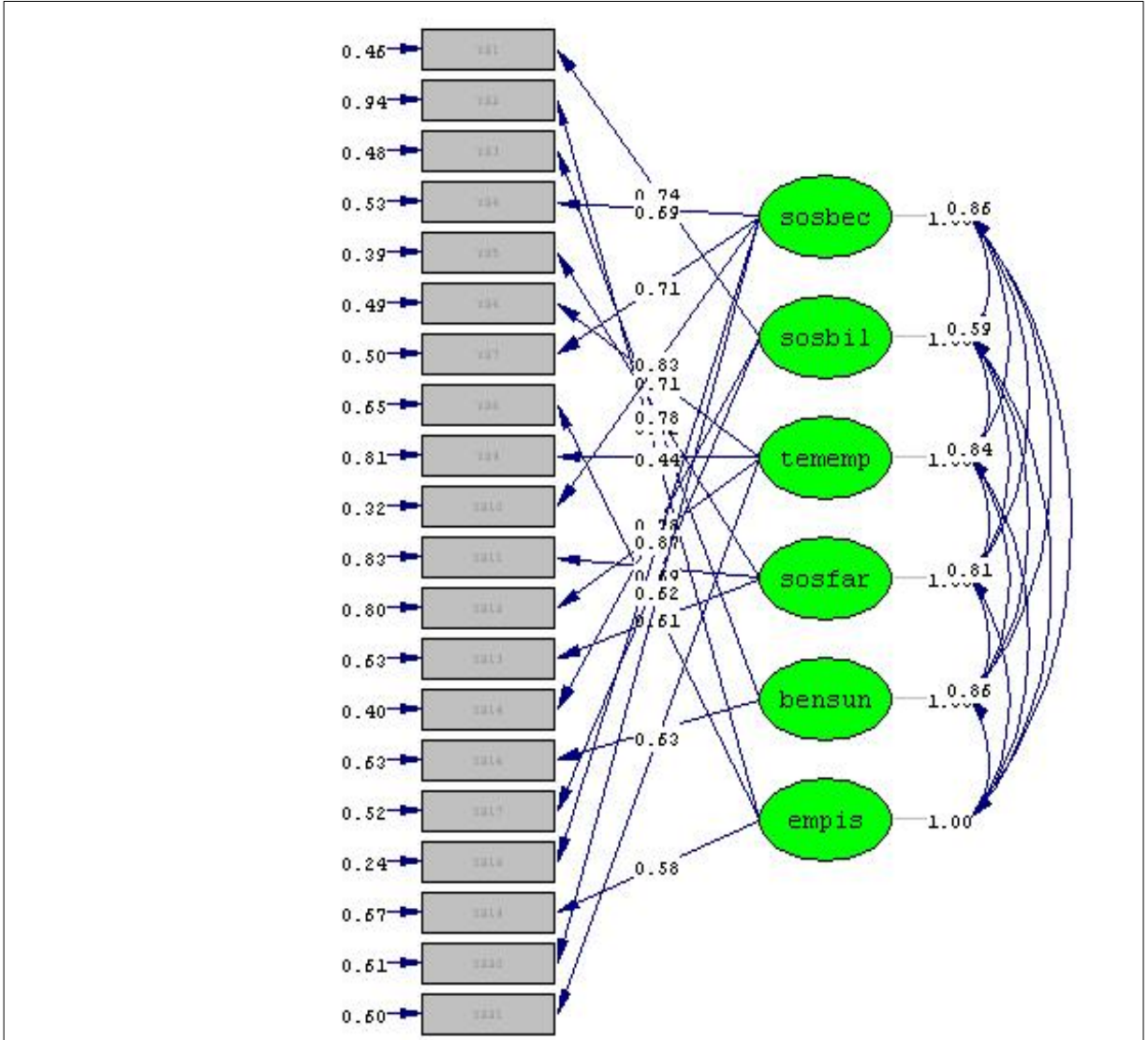
faktörlerin modeli temsil edip etmediği sınanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) istatistiksel olarak bu çalışmada olduğu gibi modelin faktörel yapısını sınaama amacıyla ya da ölçek geliştirme amacıyla kullanılabilir.

Bu çalışmada her üç ölçek için de DFA yapılarak ölçeklerde ortaya çıkan faktörel yapı sınanmıştır. Her üç ölçeğin DFA'ı sırasında Ki-Kare Uyum Testleri (Chi-Square Goodness), iyilik uyum indeksi (Goodness Of Fit Index, GFI), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjusted Goodness Of Fit Index, AGFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index, CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index, NFI), görel uyum indeksi (Relative Fit Index, RFI), fazlalık uyum indeksi (Incremental Fit Index, IFI), tahminin hatalarının ortalamasının karekökü (Root Mean Square Error Of Approximation, RMSEA) uyum indeksleri incelenmiştir.

### **3.7.1 Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirdikleri Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları**

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları açımlayıcı faktör analizi sonucunda değişkenlerin altında toplandığı faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadıklarına dair çeşitli analizleri içeren oldukça hassas bir analiz yöntemidir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare ( $X^2=225,97$ ;  $N=68$ ;  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $RMSEA=0,073$ ,  $NFI=0,79$ ,  $CFI=0,92$ ,  $IFI=0,93$ ,  $RFI=0,75$ ,  $GFI=0,76$  ve  $AGFI=0,68$  olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksleri birlikte ele alındığında, faktör analizinde altı boyut altında ayrışan faktörlerin hem yük değerlerinin hem de t- değerlerinin modeli açıkladığını ortaya koymaktadır (Şekil 2). Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin detaylar dördüncü bölümde ele alınacaktır. Ancak burada kısaca doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına değinmek gerekirse; yöneticilerin kendi değerlendirmelerine göre sosyal zekâ seviyelerinin ölçüldüğü Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde altı boyutta toplanan ifadeler hem faktör yükleri hem standartlaştırılmış değerleri açısından ölçeğin başarılı olduğunu ve ölçekteki ifadelerin bulgulan altı boyutu açıkladığını doğrulanmıştır.

Şekil 2. Yönetici Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

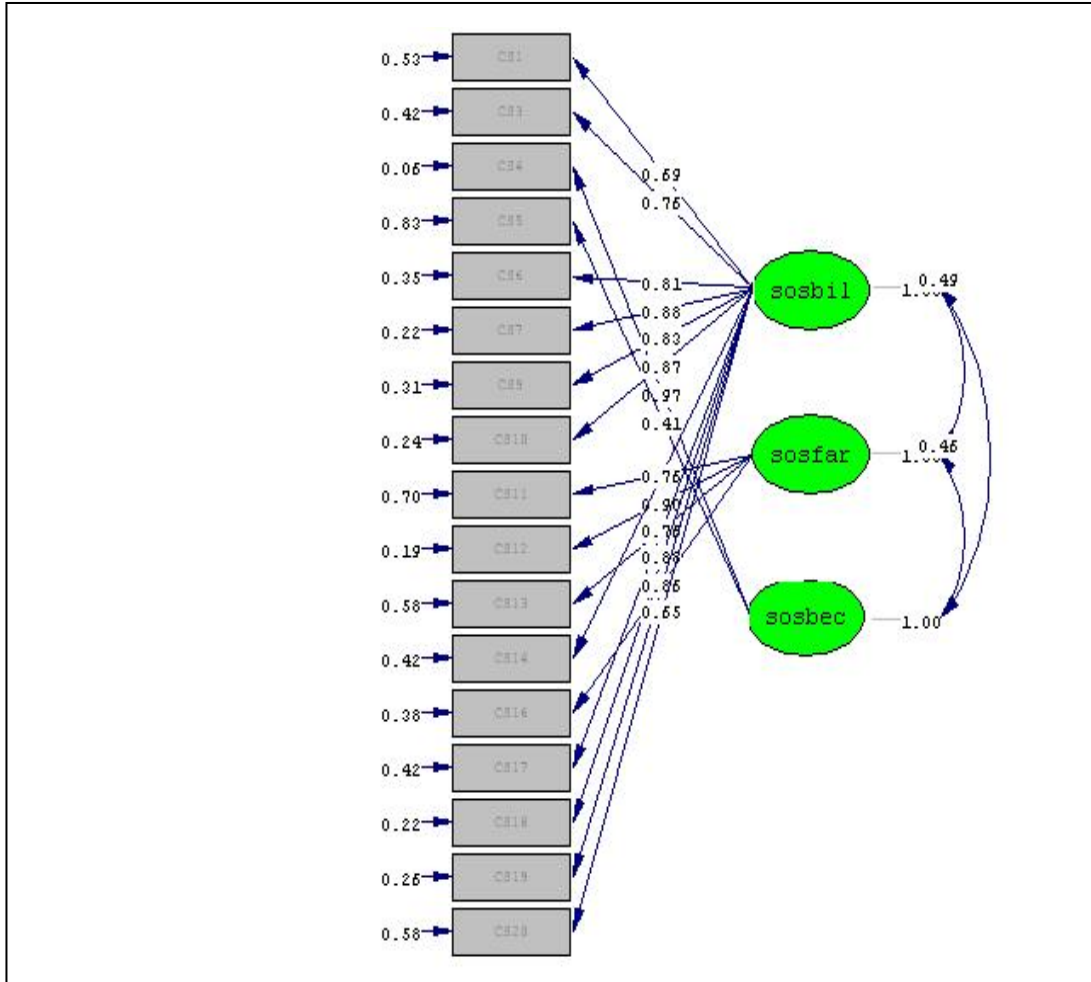


### 3.7.2 Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Değerlendirme Soru Formunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare ( $X^2=490,04$ ;  $N=345$ ;  $p=0,00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $RMSEA=0,096$ ,  $NFI=0,97$ ,  $CFI=0,97$ ,  $IFI=0,97$ ,  $RFI=0,96$ ,  $GFI=0,86$  ve  $AGFI=0,82$  olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksleri modelin kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Üç boyutlu modele ilişkin faktör yükleri Şekil 2’de görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları açımlayıcı faktör analizi sonucunda değişkenlerin altında toplandığı faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadıklarına dair çeşitli analizleri içeren daha hassas bir analiz çeşididir. Çalışan algısına göre yöneticilerin sosyal zekâ seviyelerinin belirlendiği ölçekte üç boyutta toplanan ifadelerin hem faktör yükleri hem standartlaştırılmış değerleri ayrıştırmanın başarılı olduğunu ve üç boyutta toplanan faktörlerin modeli açıkladığını doğrulamıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin detaylar dördüncü bölümde ele alınacaktır.

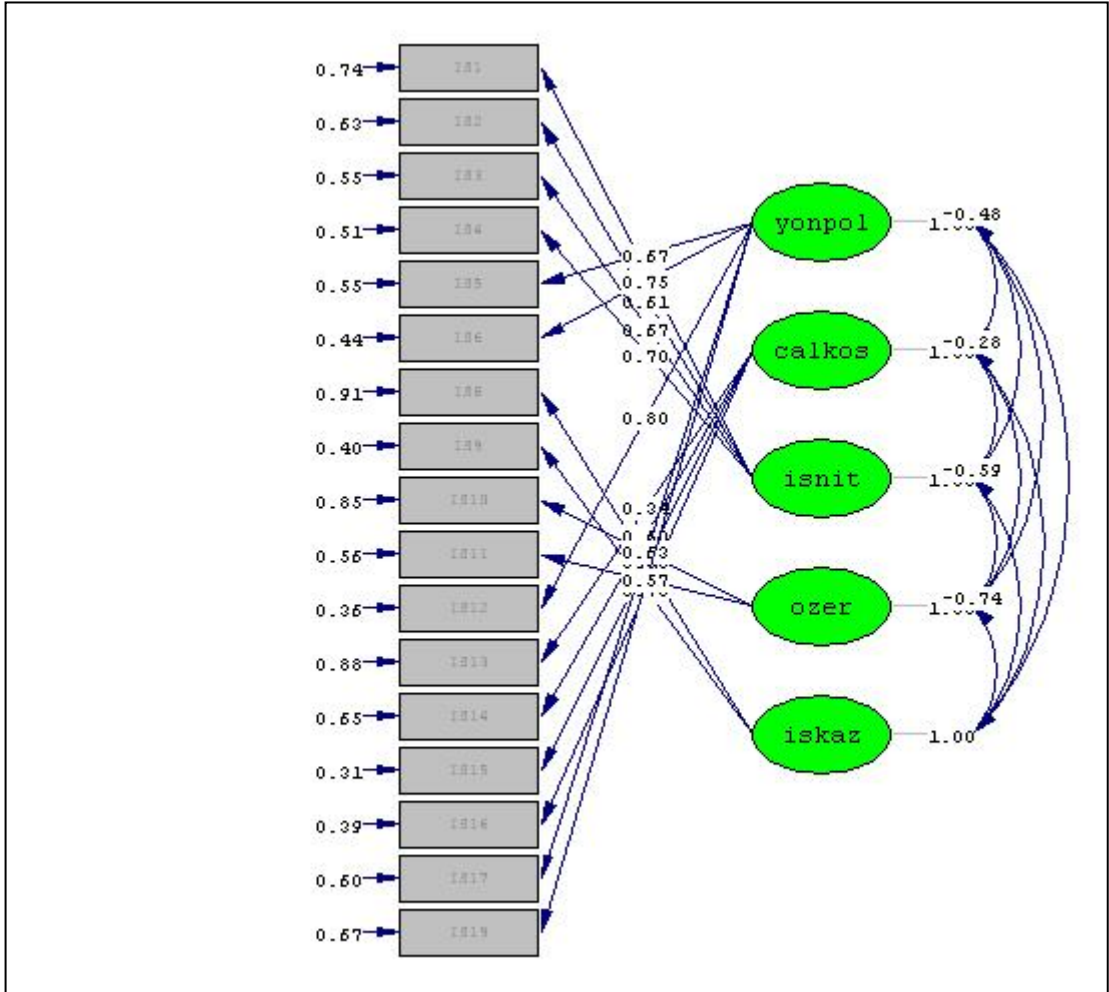
**Şekil 3. Çalışan Algısına Göre Yönetici Sosyal Zekâ Değerlendirme Soru Formunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**



### 3.7.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare ( $X^2=273,49$ ,  $N=345$ ,  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $RMSEA=0,069$ ,  $NFI=0,93$ ,  $CFI=0,95$ ,  $IFI=0,95$ ,  $RFI=0,91$ ,  $GFI=0,91$  ve  $AGFI=0,87$  olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizleri ile incelenen uyum indeksleri modelin açıklayıcı faktör analizinde beş boyut altında toplanan faktörlerin hem yük değerlerinin hem de t- değerlerinin faktörlerin beş boyutta ortaya koyduğu modeli açıklamakta başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Üç boyutlu modele ilişkin faktör yükleri Şekil 4’de görülmektedir. Ölçekte beş boyutta toplanan ifadelerin hem faktör yükleri hem standartlaştırılmış değerleri ayrıştırmanın başarılı olduğunu ve ölçekteki ifadelerin bulgularan beş boyutta toplandığını doğrulamıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin detaylar dördüncü bölümde ele alınacaktır.

Şekil 4 Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



### 3.8. Ölçeklerden Elde Edilen Sosyal Zekâ Düzeyi ve İş Doyumu Sonuçları

Bu bölümde yer alan sonuçların hesaplanması sırasında izlenen süreç şu şekildedir; öncelikle her üç ölçeğe verilen puanlar (1-5 arası) kişi bazında analiz edilerek her üç ölçeğin aldığı ortalama puanlar hem boyutlar bazında hem de genel olarak hesaplanmıştır. Sonrasında ortalama puanlar toplanarak ölçeklerin aldıkları ortalama puanların toplamı hesaplanmıştır. Ortaya çıkan toplamın ölçekleri cevaplayanların sayısına bölünmesi suretiyle tekrar ortalamaları alınmıştır. Elde edilen sonuçlar hem boyutlar bazında hem de genel olarak ölçeklerle ilgili değerlendirme puanını göstermiştir.

#### 3.8.1. Yöneticilerin Yanıtladıkları Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Sonuçları

Tablo 19’ da, 68 yöneticinin Tromso Sosyal Zekâ ölçeğine verdikleri yanıtlardan elde edilen sonuçlar görülmektedir. Tablo 19’ dan elde edilen bulgulara göre yöneticilerin genel olarak ortalamanın biraz üzerinde sosyal zekâ yeterliğine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yine tablo 19’a göre yöneticilerin sosyal zekâ seviyeleri en yüksek oranda benlik sunumu boyutunda yeterlik göstermektedir. Sonra sırasıyla temel empati, sosyal farkındalık, sosyal beceri, sosyal bilgi süreci ve empatik isabet boyutları gelmektedir.

**Tablo 19. Yönetici Soru Formu (Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği) Sonuçları**

Sosyal Beceri	Sosyal Bilgi Süreci	Temel Empati	Sosyal farkındalık	Benlik sunumu	Empatik isabet	Genel Ortalama
3,66	3,63	3,85	3,71	3,92	3,65	3,72

#### 3.8.2. Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Seviyeleriyle İlgili Sonuçlar

Sonuçlar Tablo 20’ de görülmektedir. Tablo 20’ ye göre çalışanlar yöneticilerinin sosyal zekâ yeterliğini genel olarak ortalama düzeyde algılamaktadırlar. Çalışanların boyutlar bazında değerlendirmelerine bakılacak olursa faktör analizine göre ayrışan her üç boyutun aldığı ortalama değer birbirine yakın olduğu görülmektedir. Ancak bir sıralama yapmak gerekirse yöneticiler ortalama

sosyal zekâ seviyesi içinde en yüksek oranda sosyal farkındalık boyutunda yeterli bulunmuşlardır. Sonra sırasıyla sosyal bilgi süreci ve sosyal beceri boyutlarında yeterli bulunmuşlardır.

**Tablo 20. Çalışanların, Yöneticilerin Sosyal Zekâ Seviyeleriyle İlgili Algıları**

Sosyal Bilgi Süreci	Sosyal Farkındalık	Sosyal Beceri	Genel Ortalama
3,44	3,5	3,2	3,39

### 3.8.3. Çalışanların İş Doymu İle İlgili Sonuçlar

Sonuçlar Tablo 21’ de görülmektedir. Tablo 21’e göre çalışanların iş doyum seviyeleri ortalamanın altında olarak saptanmıştır. Tablo 21 incelenecek olursa çalışanların ortalama iş doymu seviyesi içerisinde en yüksek iş doymu aldıkları iş doymu faktörü yönetim tarzı, en düşük doym aldıkları faktör ise iş kazanımlarıdır.

**Tablo 21. Çalışanların İş Doyum Puanları**

Yönetim Tarzı	Çalışma Koşulları	İşin Niteliği	Özerlik	İş Kazanımları	İşdoymu Genel ortalama
3,03	2,43	2,84	2,87	2,27	2,82

### 3.8.4. Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirdikleri Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği ve Çalışanların Yöneticilerini Değerlendirdikleri Ölçeğin t- Testi Sonuçları

Tablo 22’e göre Çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılan t-testi’nde her iki ölçeğin sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır (Anlamlılık Katsayısı  $p < 0,05$  olduğu için). Bu sonucu yorumlamak gerekirse %95 güven aralığında her iki ölçeğin istatistiksel olarak birbirinden farklı aralıklarda ölçümler yaptığı ve birbirinden farklı olduğu saptanmıştır.

**Tablo 22 Yöneticiler ve Çalışanların Sosyal Zekâ Değerlendirmelerine İlişkin Farklılıkların Belirlendiği T- Değerleri**

	t Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Katsayısı (p değeri)	%95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Çalışan Sos. Zekâ Değerlendirmesi	86,189	344	0,000	3,3142	3,4690
Yönetici Sos. Zekâ Değerlendirmesi	83,180	67	0,000	3,6217	3,7998

### 3.9. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Araştırmaya katılan çalışanların iş doyumunu faktörleri ile sosyal zekâ faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla çalışanların algısına göre yöneticilerin sosyal zekâ seviyelerinin değerlendirildiği soru formundan elde edilen değerler esas alınarak sosyal zekâ ve iş doyumları arasındaki korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Aynı zamanda iş doyumunu faktörlerine sosyal zekâ faktörlerinin etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde adım adım (stepwise) metodu tercih edilmiştir.

#### 3.9.1. Sosyal Zekâ Faktörleri ile İş Doyumu Faktörleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde sosyal zekâ alt faktörleri ile sosyal zekâ faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ilk olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 23'e bakıldığında yönetim tarzı alt faktörü ile sosyal bilgi süreci ( $r=0,698$ ;  $p<0,05$ ) ve sosyal farkındalık ( $r=0,644$ ;  $p<0,05$ ) alt faktörleri arasında yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetim tarzı ile sosyal beceri ( $r=0,268$ ;  $p<0,05$ ) alt faktörü arasında ise düşük ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çalışma koşulları alt faktörü ile sosyal bilgi süreci ( $r=0,255$ ;  $p<0,05$ ) ve sosyal farkındalık ( $r=0,258$ ;  $p<0,05$ ) alt faktörleri arasında düşük bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Çalışma koşulları ile sosyal beceri arasındaki ilişki anlamlı değildir ( $r=0,097$ ;  $p>0,05$ ). İşin Niteliği alt faktörü ile sosyal bilgi süreci ( $r=0,375$ ;  $p<0,05$ ) alt faktörü arasında orta düzeyde

sayılabilecek anlamlı bir ilişki var iken sosyal farkındalık ( $r=0,255$ ;  $p<0,05$ ) alt faktörü ile düşük bir ilişki ortaya çıkmıştır. İşin niteliği ile sosyal beceri alt faktörü arasındaki ilişki anlamlı değildir ( $r=0,068$ ;  $p>0,05$ ). Özerklik alt faktörü ile sosyal bilgi süreci ( $r=0,235$ ;  $p<0,05$ ) ve sosyal farkındalık ( $r=0,200$ ;  $p<0,05$ ) alt faktörleri arasında düşük ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Sosyal beceri alt faktörüyle arasındaki ilişki anlamlı değildir ( $r=-0,004$ ;  $p>0,05$ ). İş kazanımları alt faktörü ile sosyal bilgi süreci arasında orta düzeyde sayılabilecek negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $r=-0,316$ ;  $p<0,05$ ). Sosyal farkındalık alt faktöründe ise düşük ve negatif anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir ( $r= - 0,285$ ;  $p<0,05$ ). Sosyal beceri alt faktörüyle arasındaki ilişki anlamlı değildir ( $r=-0,077$ ;  $p>0,153$ ).

**Tablo 23. Sosyal Zekâ ve İş Doyumunu Faktörleri Arasındaki İlişki**

<i>Alt Faktörler</i>	<b>Sosyal Bilgi Süreci</b>	<b>Sosyal Farkındalık</b>	<b>Sosyal Beceri</b>
<b>Yön. Tarzı</b>	0,698**	0,644**	0,268**
	0,000	0,000	0,000
<b>Çalışma Koşulları</b>	0,255**	0,258**	0,097
	0,000	0,000	0,072
<b>İşin Niteliği</b>	0,375**	0,255**	0,068
	0,000	0,000	0,210
<b>Özerklik</b>	0,235**	0,200**	-0,004
	0,000	0,000	0,946
<b>İş Kazanımları</b>	-0,316**	-0,258**	-0,077
	0,000	0,000	0,153

### 3.9.2. Sosyal Zekâ Faktörlerinin İş Doyumunu Faktörlerine Etkisi

Bu bölümde sosyal zekâ alt faktörlerinin iş doyumuna olan etkisini belirlemek amacıyla adım adım regresyon modeli kullanılarak analizler yapılmıştır.



### 3.9.2.1. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Yönetim Tarzına Etkisi

Araştırmaya katılan çalışanların iş doyumunu alt faktörlerinden yönetim tarzına sosyal zekâ alt faktörlerinin etkisini belirlemek amacıyla yapılan adım adım regresyon modelinde, sosyal zekâ faktörlerinden sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık alt faktörlerinin iş doyumunun yönetim tarzı alt faktörüne anlamlı bir etkisi saptanmıştır ( $F_{2,342}=195,439$ ;  $p<0,05$ ). Sosyal zekâ faktörlerinden sosyal beceri boyutu ise iş doyumuna anlamlı bir katkısının olmaması nedeni ile modelde yer almamıştır.

Tablo 24'e bakıldığında kurulan modelin açıklayıcılık oranı %53,3'dür. Yönetim Tarzının geride kalan %46,7'lik kısmı başka faktörler ile açıklanmaktadır. Modeldeki katsayılar anlamlı iken, modelde yer alan sabit katsayı anlamlı çıkmamıştır. İş doyumunu alt faktörlerinden olan yönetim tarzına sosyal bilgi sürecinin sosyal farkındalığa göre daha büyük bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 24. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Yönetim Tarzına Etkisi**

<i>Model</i>	<b>Beta</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Std. Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sabit</b>	0,180	0,150		1,198	0,232*
<b>Sosyal Bilgi Süreci</b>	0,510	0,055	0,486	9,341	0,000**
<b>Sosyal Farkındalık</b>	0,319	0,055	0,302	5,806	0,000**

$R=0,730$ ;  $R^2=0,533$ ;  $R^2_{adj}=0,531$ ;  $p^*>0,05$ ;  $p^{**}<0,05$

( $F_{2,342}=195,439$ ;  $p<0,05$ )

### 3.9.2.2. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Çalışma Koşullarına Etkisi

Sosyal zekâ alt faktörlerinin iş doyumunu alt faktörlerinden çalışma koşullarına etkisini belirlemek amacıyla kurulan adım adım regresyon modeline göre, sosyal zekâ alt faktörlerinden sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalığın iş doyumunu alt faktörü olan çalışma koşulları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. ( $F_{2,342}=14,326$ ;  $p<0,05$ ). Tablo 25 incelendiğinde modelin açıklayıcılık oranı %0,77'dir. Geri kalan

%99,23'lük kısım ise başka faktörler tarafından açıklanmaktadır. Modelde sosyal zekâ alt faktörlerinden olan sosyal beceri alt faktörü bağımlı değişken çalışma koşullarına anlamlı bir katkısının olmaması nedeniyle dâhil edilmemiştir. Modelde yer alan katsayılar ve sabit katsayısı anlamlıdır.

**Tablo 25. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Çalışma Koşullarına Etkisi**

<i>Model</i>	<b>Beta</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Std. Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sabit</b>	1,463	,186		7,875	,000**
<b>Sosyal Bilgi Süreci</b>	0,145	0,068	0,15	2,138	0,033**
<b>Sosyal Farkındalık</b>	0,134	0,068	0,145	1,982	0,048**

$R=0,278$ ;  $R^2=0,077$ ;  $R^2_{adj}=0,072$ ;  $p^{**}<0,05$  ( $F_{2,342}=14,326$ ;  $p<0,05$ )

### 3.9.2.3. Sosyal Zekâ Faktörlerinin İşin Niteliğine Etkisi

İş doyumu alt faktörlerinden işin niteliğine sosyal zekâ alt faktörlerinin etkisini belirlemek amacıyla kurulan adım adım regresyon modeline göre, sosyal zekâ alt faktörlerinden sosyal bilgi süreci alt faktörünün bağımlı değişken olan işin niteliği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. ( $F_{1,343}=56,047$ ;  $p<0,05$ )

Tablo 26'e bakıldığında, modelin açıklayıcılık oranı %14'dür. Geri kalan %86'lık kısmının başka faktörler tarafından açıklandığı yorumu yapılabilir. Bağımlı değişken olan işin niteliğine sosyal bilgi sürecinin pozitif yönde etkisi vardır. Diğer faktörler olan sosyal farkındalık ve sosyal beceri ise bağımlı değişken olan işin niteliğine anlamlı katkılarının olmamasından dolayı modele dâhil edilmemişlerdir. Modelde yer alan bağımsız değişken katsayısı ile sabit katsayısı anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 26. Sosyal Zekâ Faktörlerinin İşin Niteliğine Etkisi**

<i>Model</i>	<b>Beta</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Std. Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sabit</b>	1,653	0,164		10,065	0,000**
<b>Sosyal Bilgi Süreci</b>	0,349	0,047	0,375	7,486	0,000**

$R=0,375$ ;  $R^2=0,140$ ;  $R^2_{adj}=0,138$ ;  $p^{**}<0,05$  ( $F_{1,343}=56,047$ ;  $p<0,05$ )

### 3.9.2.4. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Özerkliğe Etkisi

İş doyumu alt faktörlerinden özerklik alt faktörüne sosyal zekâ alt faktörlerinin etkisini belirlemek amacıyla kurulan adım adım regresyon modeline göre, bağımlı değişken özerkliğe sosyal zekâ alt faktörlerinden sosyal bilgi süreci alt faktörünün anlamlı bir etkisi vardır. ( $F_{1,343}=20,010$ ;  $p<0,05$ )

Tablo 27 incelendiğinde modelin açıklayıcılık oranı %5,5'dir. Geri kalan %94,5'lik kısım başka faktörler tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı değişken olan özerkliğe sosyal bilgi sürecinin pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Diğer alt faktörler sosyal farkındalık ve sosyal beceri bağımlı değişkene anlamlı bir katkısı olmadığı için modele dâhil edilmemişlerdir. Modelde yer alan bağımsız değişken ve sabit katsayıları anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 27. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Özerkliğe Etkisi**

<i>Model</i>	<b>Beta</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Std. Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sabit</b>	2,090	0,181		11,558	0,000**
<b>Sosyal Bilgi Süreci</b>	0,230	0,051	-0,316	4,473	0,000**

$R=0,235$ ;  $R^2=0,055$ ;  $R^2_{adj}=0,052$ ;  $p^{**}<0,05$  ( $F_{1,343}=20,010$ ;  $p<0,05$ )

### 3.9.2.5. Sosyal Zekâ Faktörlerinin İş Kazanımlarına Etkisi

İş doyumu alt faktörlerinden iş kazanımlarına sosyal zekâ alt faktörlerinin etkisini belirlemek amacıyla adım adım regresyon modeline göre, bağımlı değişken iş kazanımlarına sosyal bilgi süreci alt faktörünün etkisi anlamlı çıkmıştır. ( $F_{1,343}=38,031$ ;  $p<0,05$ ). Tablo 28 incelendiğinde, modelin açıklayıcılık oranı %10'dur. Geri kalan %90'lık kısım ise başka faktörler tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı değişken olan iş kazanımlarına sosyal bilgi süreci alt faktörünün negatif yönde bir etkisi vardır. Diğer alt faktörler olan sosyal farkındalık ve sosyal beceri bağımlı değişkene anlamlı katkı sağlayamamalarından dolayı modele dâhil edilmemişlerdir. Modelde yer alan bağımsız değişken ve sabit katsayısı anlamlıdır.

**Tablo 28. Sosyal Zekâ Faktörlerinin İş Kazanımlarına Etkisi**

<i>Model</i>	<b>Beta</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Std. Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sabit</b>	3,333	0,179		18,568	0,000**
<b>Sosyal Bilgi Süreci</b>	-0,314	0,051	-0,316	-6,167	0,000**

$R=0,316$ ;  $R^2=0,100$ ;  $R^2_{adj}=0,097$ ;  $p^{**}<0,05$  ( $F_{1,343}=38,031$ ;  $p<0,05$ )

Açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen verilerin modelin açıklanmasını kolaylaştırması gruplandırılması sağlanmış, doğrulayıcı faktör analizinde faktör analizinde elde edilen sonuçlar doğrulanmıştır. Araştırmanın bundan sonraki dördüncü bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMLANMASI,

### SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının kadın olduğu (Tablo 7) görülmektedir. Çalışanların yaş'a göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 8) örneklemin %79,9'unun 30–50 yaş aralığındaki çalışanlardan oluştuğu, görülmektedir. Araştırma kapsamındaki çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 13) çalışanların yarısından fazlasının (%53,8) üniversite mezunu oldukları saptanmıştır.

#### **4.1. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Soru Formu Açıklayıcı Faktör Analizi Bulgularının Yorumlanması**

68 yöneticinin katılımıyla elde edilen Tromso Sosyal Zekâ ölçeğinin faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal ölçekteki üç boyut yanında (Sosyal Bilgi Süreci, Sosyal Beceri, Sosyal farkındalık) üç boyuta daha ayrıştığı görülmüştür (Tablo 16). Silvera ve arkadaşlarının (2001) Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin faktör analizi sonuçları sosyal zekâyı belirleyen ifadelerin üç temel boyut altında toplandığını göstermektedir. Bu çalışmada kullanılan Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin faktör analizi sonucunda ise sosyal zekâyı belirleyen ifadeler altı boyut altında toplanmaktadır. Ayrıca ifadelerden bir bölümü orijinal ölçekten farklı boyutlar altında toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan altı boyuttan üçü ifadelerin işaret ettiği sosyal zekâ boyutu dikkate alınarak Silvera ve arkadaşlarının çalışmasına uygun olarak adlandırılmıştır. Geriye kalan üç boyutun adlandırılması sırasında sosyal zekâ ile ilgili literatürden yararlanılması gereği doğmuştur. Literatür taraması yapıldığında yalnızca Goleman (2006) tarafından sosyal zekânın ana boyutlar ve bu boyutları oluşturan alt boyutlarla ilgili bir saptaması olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla faktör analizi sonucunda ayrışan diğer üç boyut Goleman (2006) ın modelinde yer alan alt boyutlara uygun olarak isimlendirilmiştir.

Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin kullanıldığı dört araştırmanın (Silvera ve arkadaşları 2001; Gini, 2004; Doğan, 2006; Doğan ve Çetin, 2008) açıklayıcı faktör analizi sonucunda faktörlerin üçe ayrıldığı gözlenmiştir. Doğan ve Çetin'in (2008) çalışmasında ölçeğin

orijinalinden farklı olarak on beşinci madde (Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır ifadesi) “Sosyal Beceri” alt boyutu yerine, “Sosyal Bilgi Süreci” alt boyutunda yer almıştır.

Yöneticilere dağıtılan TSIS’in faktör analizi sonucunda altı boyuta ayrışmasının nedenlerinden biri yöneticilere ait örneklem büyüklüğü olabilir zira bu çalışmada TSIS’ını yanıtlayan yönetici sayısı 68 iken Silvera ve arkadaşlarının (2001) ölçeği geliştirdikten sonra yaptıkları ilk çalışmada örneklem sayısı 290, Gini’nin (2004) çalışmasında 320, Doğan ve Çetin’in (2008) çalışmasında 719’dur. Diğer taraftan bu çalışmanın katılımcıları yetişkinlerdir. Tablo 8 incelendiğinde örneklemin %39 unu 40–50 yaş aralığındaki çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma katılımcıların büyük çoğunluğunu orta yaşdaki bireylerin oluşturduğu bir çalışmadır. Diğer çalışmalarda ise örnekleme oluşturan katılımcıların en yüksek yaş ortalaması 24,73’dür ve üniversite öğrencileriyle yapılmış çalışmalardır. Öğrencilerle yapılan çalışmalarda büyük örnekleme ulaşmak diğer çalışmalara nispeten daha kolaydır. Örgütsel alanda yapılacak bir çalışmada ise yönetici sayısında büyük bir örnekleme erişmek tek bir örgütün katıldığı bir çalışmada elde edilmesi oldukça zor bir durumdur. Dolayısıyla çok sayıda katılımın sağlandığı bir örneklem elde edebilmek için, çalışmanın büyük ölçekli örgütlerde yapılması, bu örgütlerin hemen hemen tüm birimlerindeki yöneticilerin katılımının sağlanması ya da çalışmanın birden fazla örgütü içine alacak şekilde planlanması gerekmektedir. Oysa böylesi bir çalışma çok kapsamlı, uzun süreli ve maddi açıdan arkasında büyük bir desteği gerektiren bir çalışmadır.

Silvera ve arkadaşları (2001) çalışmalarının tartışma bölümünde geliştirdikleri ölçeğin sosyal zekâyı ölçmekte önemli bir adım olduğunu düşünmelerine rağmen ölçekle ilgili bazı önemli konuların göz önüne alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Onlara göre üniversite öğrencileri toplumun diğer katmanlarından farklı değer ve kültüre sahip olarak sosyal araştırmalarda farklı sonuçların alındığı araştırma gruplarını oluşturmaktadırlar. Bunun nedeni üniversite öğrencilerinin kendi aralarında konuştukları dilin toplumdan farklı sembol ve kalıplar içermesidir. Bu nedenle TSIS’nın öne sürdüğü sosyal zekâ yapısı daha çok yetişkin popülasyonunda kullanılarak onaylanmalıdır. Bu tez çalışması da Silvera ve arkadaşlarının önerdiği gibi gençler ve üniversite öğrencileriyle yapılmış bir çalışma olmayıp katılımcıların çoğunluğunu (%79,9) yaş aralığı 30–50 olanlar oluşturmaktadır. Faktör analizi ile ortaya çıkan altı boyutun nedeni ölçeğin ilk kez yetişkin popülasyonunda kullanılıyor olması da olabilir.

Diğer taraftan bu tez çalışması Silvera ve arkadaşlarının (2001) yaptığı araştırma ile Gini (2004) ve Doğan'ın (2006) araştırmasından farklı olarak yöneticilerin sosyal zekâ yeteneklerinin çalışanların iş doyumları üzerine etkisini belirlemek üzere örgütsel alanda yapılmış bir çalışmadır. Silvera'nın (2001) çalışması üniversite öğrencilerinin sosyal zekâ düzeyleri ile yaş ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırırken, Gini (2004) çalışmasında TSIS kullanarak İtalyan gençlerinin (yaş ortalaması 16,3) sosyal zekâ düzeylerini ölçmüştür. Doğan ve Çetin'in (2008) araştırması ise üniversite öğrencilerinin sosyal zekâ düzeyleri ve depresyon arasındaki ilişkiyi saptamak üzere tasarlanmıştır. Örneklemin temsil ettiği evren her araştırma için farklı özellikler göstermektedir. Bahsedilen üç çalışmada birbirine yakın özellikler gösteren bir araştırma evreninde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın evreni ise diğer çalışmalardan tamamen farklı bir evren oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada yararlanılan Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği faktörleri araştırma evreninin diğer araştırmaların evreninden farklı olması dolayısıyla farklı boyutlarda ayrılmış olabilir.

Her ne kadar bu çalışmada katılımcıların kendilerine verilen soru formlarını tarafsız yanıtladıkları kabul edilse de, yönetici katılımcıların kendi sosyal zekâ değerlendirmelerini taraflı yapmaları faktörlerin farklı ayrışmasında bir diğer sebep olabilir. Kendini değerlendirme ölçekleri yapı itibarıyla bireyin subjektif değerlendirmede bulunmasını önleyememektedir. Ayrıca subjektif değerlendiremememe ölçeğin yapısının dışında bireyin kendisiyle ilgili olarak geliştirdiği içgörüyü de ilişkilidir. Bireyin kendini gerçek anlamda değerlendirebilmesi kendisini tanımasıyla mümkündür.

Ölçeğin orijinalinden farklı ayrışması Türk kültürüne özgü bir nedenden de kaynaklanıyor olabilir. Türk kültürünün tevazuyu yücelten yapısına bağlı olarak, bu kültürden daha fazla etkilenen orta yaş ve üzerindeki katılımcılar kendilerini değerlendirirken alçakgönüllü davranmış olabilirler.

#### **4.2. Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâlarının Değerlendirildiği Soru Formu Faktör Analizi Bulgularının Yorumlanması**

Çalışanların yöneticilerini değerlendirdikleri soru formunun faktör analizi sonuçlarına göre sosyal zekâ, Tromso Ölçeği'ndeki gibi üç alt boyuta ayrılmıştır (Tablo 17). Ancak ayrışma orijinal ölçekte olduğundan biraz daha farklı bir yapıda gerçekleşmiştir. Örneğin orijinal ölçekteki sosyal bilgi süreci boyutunu ölçen yedi ifadenin tamamı ile sosyal beceri boyutunu ölçen dört ifade birlikte oluşturmuştur. Çetin ve Doğan (2008) tarafından yapılan,

Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonucunda da sosyal beceri boyutunu ölçen ifadelerinden bir tanesi, sosyal bilgi boyutunu ölçen ifadelerin arasına karışmıştır. Orijinal ölçekten farklı ayrışmanın nedenlerinden biri; çalışanların değerlendirmesi için ölçeğin uyarlanmış olması olabilir. Her iki ölçek arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan t-testi de iki ölçek arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğunu ortaya çıkartmıştır. Böyle bir sonuç aslında beklenen bir sonuçtur. Zira her ne kadar uyarlama sırasında ölçeğin orijinaline sadık kalırsa da yöneticilerin kendilerini değerlendirdikleri bazı ifadelerin kişiye özel durumları ifade etmesi, çalışanların bu özel durumlarla ilgili yeterli gözlem ve bilgilerinin bulunmaması ancak yöneticilerin kendilerine yansıttıkları tavırlardan yola çıkarak ifadeleri yanıtlaması faktörlerin bu şekilde ayrışmasında etkili olabilir. Örnek olarak; “Amirim insanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyidir.” veya “Amirim başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çeker” gibi ifadeler yöneticilerin örgüt içinde gösterdiği rahat ya da sıkılgan tavırların çalışanlarca gözlenmesine göre yanıtlanmıştır. Bu çalışmanın soru cümlesinde ve verilerin analizi ile ilgili açıklamaların yapıldığı bölümde çalışanların, yöneticilerin sosyal zekâ düzeyleriyle ilgili algısı üzerinden çalışanların iş doyumlarının değerlendirileceği vurgulanmıştır. Bu vurgunun nedeni çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörün yöneticinin kendi sosyal zekâsının düzeyi kadar bu düzeyi çalışanların da algılayacağı şekilde ortaya koyup koyamama becerisi olduğunun düşünülmesidir. Birçok zekâ araştırmacısı da sosyal zekânın en önemli belirtisinin diğer insanların ruhsal durumları üzerinde olumlu etkiler yaratabilmek olduğunu vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla çalışanların ruhsal durumlarını olumlu etkileyen bir yöneticinin sosyal zekâsı çalışanlar tarafından yüksek seviyede değerlendirilebilecektir.

Faktörlerdeki ayrışmanın orjinalinden farklı sonuçlanmasının diğer bir nedeni; ulusumuzun kültürel ve psikolojik yapısı olabilir. Ülkemizin kültürel ve psikolojik özelliklerinden dolayı soru formları aracılığıyla yapılan araştırmalara bireyler çeşitli kaygılarla yaklaşmaktadırlar. Sosyal zekâ konusu kavram olarak ülkemizde henüz içeriği tam olarak anlaşılammış ve yeni bir kavramdır. Ayrıca bu çalışmada çalışanların iş doyumları sorgulanmaktadır. Kimi çalışanlar için bu durum yönetime mesaj verme amacı taşıyabilirken kimi üzerinde psikolojik baskıya sebep olmuş olabilir.

#### **4.3. İş doyumunu Ölçeği Faktör Analizi Bulgularının Yorumlanması**

Minnesota İş doyumunu ölçeğinin yurt içinde (Yıldırım, 1996) ; Erdwins, Buffardi v.d 2001) ve dışında yapılan araştırmalarla benzer ve yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğu



(Cronbach Alpha=0,813) saptanmıştır. Minnesota İş doyum Ölçeği yurt içinde ve dışında iş doyumunu araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir ölçektir. Yurt içinde yapılan araştırmalarda Minnesota ölçeğinin iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısının 0,90 (Yıldırım, 1996), yurt dışında yapılan araştırmalarda ise, iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısının 0,82 ile 0,92 arasında değiştiği ifade edilmektedir (Erdwins, Buffardi, Casper ve O'Brien, 2001; Akt; Şanlı, 2006).

Ersoy (2006) “Toplumsal Değerler ve Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Uygulama” adlı tez çalışmasında Minnesota İş Doyum Ölçeğinin iç tutarlılığını (Cronbach's Alpha=0,891) bulunmuştur. Tablo 18'deki faktör analizi sonuçları incelendiğinde iş doyumunu faktörlerinden yönetim tarzının açıkladığı varyans % 32,612 dir. Toplam Açıklanan Varyansın (% 63,076) yarısından fazlasını yönetim tarzı alt faktörü oluşturmaktadır.

#### **4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) Sonuçlarının Yorumlanması**

Açımlayıcı Faktör Analizi, değişkenlerin faktörle nasıl bir ilişki kurduğunu ortaya çıkarmayı ya da değişkenlerin bir yapı (boyut, faktör) altında olup olmadığını anlamayı sağlarken Doğrulayıcı Faktör Analizi, Açımlayıcı faktör analizi sonucunda değişkenler ve yapı (boyut, faktör) arasında ortaya çıkarılan ilişkinin doğrulanmasını sağlar. Açımlayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktörel yapının değişkenlere (ifadeler, veriler) uyum sağlayıp sağlamadığını değerlendirmek için kullanılan en etkili analiz yöntemlerinden biridir. Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmasının nedeni Tromso Sosyal Zekâ ölçeğinin faktör analizi sonucunda orijinalinden farklı olarak altı boyuta ayrılmış olması ve faktör analizindeki bu ayrışmanın ortaya çıkan faktörler ve altında toplanan değişkenlerin birbirleriyle güçlü ilişkiler kurup kurmadığını doğrulamak için yapılmıştır. Dolayısıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi ile orijinal ölçekten farklı olarak gerçekleşen bu ayrışmanın ve faktörlerin modeli temsil edip etmediği sınıanmıştır.

Bu çalışmada her üç ölçek için de Açımlayıcı faktör analizinde ortaya konan faktörel yapı DFA yapılarak sınıanmıştır. Her üç ölçeğin DFA'ı sırasında Ki-Kare Uyum Testleri (Chi-Square Goodness), iyilik uyum indeksi (Goodness Of Fit Index, GFI), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjusted Goodness Of Fit Index, AGFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index, CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index, NFI), görel uyum indeksi (Relative Fit Index, RFI), fazlalık uyum indeksi (Incremental Fit Index, IFI), tahminin hatalarının ortalamasının karekökü (Root Mean Square Error Of Approximation,

RMSEA) uyum indeksleri incelenmiştir. Her üç ölçeğin DFA'sı sonucunda elde edilen bulgular her bir ölçek için ayrı başlıklarda açıklanarak yorumlanacaktır.  $X^2$  (iyilik uyumu), model ve veri arasında iyi uyum olup olmadığını gösteren bir analiz yöntemidir. Bu çalışmada elde edilen  $X^2$  değerinin diğer iki çalışmadan düşük olması model ve veriler arasında diğer iki çalışmadan daha yüksek derece uyum olduğunu göstermektedir. Hoyle'a (1995) göre eğer veri ile model arasında uyum mükemmelse elde edilen değer "0" a yakın olması ve anlamlılık değerinin (p değeri) manidar olmaması gerekmektedir. Bu çalışmada p değeri ve  $X^2$  den elde edilen değer üzerinde örneklem büyüklüğünün etkisi bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğünün 200 yada daha küçük olması  $X^2$  değerinin küçülmesine yol açmakta ve modelin uyumunu artırmaktadır. GFI (İyilik Uyum İndeksi) ve AGFI (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi) model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test edilmesini sağlamaktadır. Uyum değerleri 0 ve 1 arasında değişir. Değerin 1'e yaklaşması mükemmel uyumu, 0' a yaklaşması ise kötü uyumu gösterir. Bu çalışmada elde edilen GFI=0,76 AGFI=0,68'dir. Dolayısıyla model örneklemden bağımsız olarak da iyi bir uyum göstermiştir.

NFI (Normlaştırılmış İyilik Uyum İndeksi) küçük örneklemlerde var olandan daha az uyum verebilir. Değerin 1'e yaklaşması mükemmel uyum, 0' a yaklaşması model uyumsuzluğu anlamına gelir. Bu çalışmadaki NFI değeri 0,79 dur. NFI küçük örneklemlerde düşük sonuç vermektedir. Bu çalışmadaki örneklem sayısının azlığı sonucun düşük çıkmasına neden olabilir.

IFI (fazlalık uyum indeksi) nin güven aralığı 0 ve 1 arasında değişmektedir. 1'e yaklaşma uyumun yüksek olduğunu gösterir bu çalışmada IFI=0,93 olarak tespit edilmiştir (Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006).

RMSEA geliştirilen modelin sağlığı hakkında en geniş bilgiyi sağlamaktadır. Araştırmacılar tarafından, RMSEA sonuçlarının 0,05 ve 0,08 arasında olması modelin iyi uyumunu, 0,08 olması uyumun makul düzeyde olduğunu, 0,10'a yaklaşmasının ise vasat bir uyumu gösterdiği ifade edilmektedir (Brown ve Cudeck, 1993; Byrne ve Campbell, 1999).

#### **4.4.1 Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçlarının Yorumlanması**

Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği (TSIS) soru formunun doğrulayıcı faktör analizi verilerine faktörel yapısının iyilik uyumunu gösteren minimum ki-kare ( $X^2=225,97$ ;  $N=68$ ;  $p=0.00$ )

sonuçları anlamlı olarak bulgulanmıştır. Diğer uyum testi sonuçları ise şu şekildedir; CFI=0,92, RMSEA=0,073, NFI =0,79, IFI=0,93, RFI=0,75, GFI=0,76 ve AGFI= 0,68 bulgulanmıştır.

Bu çalışmada RMSEA değeri 0,073 ile modeldeki iyi uyumu göstermektedir. Şekil 3 standartlaşmış sonuçları göstermektedir. Şekil 3' de her bir faktörün etrafında toplanan verilerin standartlaştırılmış faktör yükleri faktörlerin kabul edilebilir değerlerde olduğunu göstermektedir (0 ve 1 arasında kabul edilebilir) Yine şekil 3'ten görüldüğü üzere hata varyansları normal değerler arasındadır(0 ve1).

Silvera ve arkadaşlarının (2001) üniversite öğrencilerinin sosyal zekâ düzeylerinin yaş ve cinsiyet değişkeninden ne şekilde etkilendiği üzerindeki araştırması ile Doğan ve Çetin (2008) Sosyal Zekâ ve depresyon ilişkini araştırdığı çalışmasından elde ettiği faktör analizi bulguları Tablo 29 de bu çalışmanın bulgularıyla karşılaştırılmalı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 29. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablosu**

	CFI	RMSEA	NFI	IFI	RFI	AGFI	GFI	X <sup>2</sup>
Silvera ve ark	0.99	0.07						424.42
Doğan ve Çetin	0.95	0.0057	0.92	0.95	0.91	0.91	0.92	621.26
Bu Çalışma	0.92	0.0073	0.79	0.93	0.75	0.68	0.76	225,97

Tablo 29 incelenecek olursa bu çalışmadaki X<sup>2</sup> (iyilik uyumu), testinden elde edilen değer X<sup>2</sup> =225,97, p=0.00 bulgulandığı görülür diğer iki çalışmaya göre X<sup>2</sup> (iyilik uyumu) değeri düşük olarak bulgulanmıştır. Bu çalışmada Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğini yanıtlayan kişi sayısı diğer çalışmalardan oldukça düşük düzeydedir (68). Dolayısıyla X<sup>2</sup> nin değerinin diğer çalışmalardan düşük olarak saptanması örneklem sayısının azlığından kaynaklanmaktadır. Ancak bu durum modelin uyumunun yüksek olduğuna da işaret etmektedir.

#### **4.4.2. Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Değerlendirme Soru Formunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Yorumlanması**

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare ( $X^2=490,04$ ;  $N=345$ ;  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $RMSEA=0,096$ ,  $NFI=0,97$ ,  $CFI=0,97$ ,  $IFI=0,97$ ,  $RFI=0,96$ ,  $GFI=0,86$  ve  $AGFI=0,82$  olarak saptanmıştır. Bu uyum indeksleri modelin kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmadaki  $X^2$  (iyilik uyumu), testinden elde edilen değer  $X^2 =490,04$ ;  $p=0.00$  bulgulanmıştır. Bu bulguyu yorumlamak gerekirse; veriler ile model arasında iyi bir uyum olduğu söylenebilir. Ki Kare ( $X^2=490,04$ ) değeri çalışanlara dağıtılan soru formunda yöneticilere dağıtılan Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinden yüksek bulgulanmıştır. Bu durumun örneklem sayısı ile ilişkisi vardır. Çalışanlarda örneklem sayısı  $N=345$ 'dir. DFA örneklem büyüklüğüne duyarlı bir analiz yöntemidir. Örneklem sayısı büyüdükçe ( $X^2$ ) değeri de artmaktadır. DFA da ( $X^2$ ) değeri modeli kabul ya da reddetmekte dikkate alınan veridir. Ancak tek başına değerlendirilen bir analiz yöntemi değildir. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizinde modelin doğrulanması için çok sayıda uyum testi yapılmaktadır. Çalışanların yöneticilerini değerlendirdiği ölçeğin  $RMSEA$  değeri  $0,096$  olarak düşük bir uyumu göstermektedir ancak diğer analiz değerlerinin yüksek uyumu göstermesi modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Şekil 2 incelendiğinde faktörler altında toplanan ifadelerin faktör yüklerinin ve hata varyanslarının kabul edilebilir ( $0$  ve  $1$  aralığında) olduğu görülmektedir.

#### **4.4.3. İş Doyumunu İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Yorumlanması**

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare ( $X^2=273,49$ ,  $N=345$ ,  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $RMSEA=0,069$ ,  $NFI=0,93$ ,  $CFI=0,95$ ,  $IFI=0,95$ ,  $RFI=0,91$ ,  $GFI=0,91$  ve  $AGFI=0,87$  olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksleri modelin kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır. İş doyumunun Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları uyum indeksleri ve şekil 4'e göre Açımlayıcı Faktör Analizinin ortaya koyduğu faktörlerin açıkladığı modeli doğruladığı görülmektedir.

#### **4.5. Yöneticilerin Yanıtladıkları Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinden Elde Edilen Sosyal Zekâ Seviyeleriyle İlgili Sonuçların Yorumlanması**

Ölçeğin analizi sonucunda yöneticilerin kendilerini orta düzeyin biraz üzerinde (3,72) yetenekli olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin sosyal zekâ düzeylerine etki eden sosyal zekâ boyutları ise Sosyal Bilgi Süreci (3,63) Sosyal Beceri (3,66), Sosyal Farkındalık (3,71), Benlik Sunumu (3,92), Temel Empati (3,85) ve Empatik İsbette (3,65) de orta düzeydedir ( Tablo 19).

#### **4.6. Çalışan Algısına Göre Yöneticilerin Sosyal Zekâ Seviyeleriyle İlgili Sonuçların Yorumlanması**

Çalışanların yöneticilerini değerlendirdikleri soru formunun diğer bulguları ise şu şekildedir (Tablo 20); çalışanlar yöneticilerinin sosyal zekâ düzeylerini hem boyutlar bazında hem de genel olarak orta düzeyde yeterli bulmaktadır (3,39). Ölçeğin sosyal bilgi süreci alt boyutunda ölçülen yeterlilikler bireyin diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesine karşılık gelmektedir. Çalışanların algılarına göre yöneticiler çalışanların istek ve beklentilerini anlayabilme ve beden dillerini okuyabilmede orta düzeyde yeterli bulunmuşlardır (3,44). Ölçeğin sosyal farkındalık alt boyutu ise “ortama, yere ve zamana uygun olarak etkili bir şekilde davranma becerisi” ni ölçmektedir. Bu boyutta da çalışanlar yöneticilerinin ortama, yere ve zamana uygun olarak etkili bir şekilde davranma becerisine orta düzeyde sahip olduklarını düşünmektedir (3,50). Sosyal beceri alt boyutu “etkin dinleme, atılgan davranışta bulunma, bir ilişkiyi başlatma, sürdürme ve sonlandırma” gibi temel iletişim becerilerine karşılık gelmektedir. Yöneticiler bu boyutta da çalışanlar tarafından orta düzeyde yetenekli bulunmuştur ( 3,20).

#### **4.7. Çalışanların İş Doymu İle İlgili Sonuçlarının Yorumlanması**

Ölçekten elde edilen verilere göre çalışanların iş doymaları genel olarak düşük düzeydedir (Genel Ortalama 2,82). Faktörler bazında karşılaştırma yapıldığında çalışanların en yüksek iş doyumunu yönetim tarzından (3,03) aldıkları, en düşük doyum düzeyinin ise iş kazanımları(2,27) ve çalışma koşulları(2,43) boyutunda gerçekleştiği tespit edilmiştir (Tablo 21).

#### **4.8. Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirdikleri Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği ve Çalışanların Yöneticilerini Değerlendirdikleri Ölçeğin t- Testi Sonuçlarının Yorumlanması**

Tablo 22'e göre çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılan t-testi'nde her iki ölçeğin sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır (Anlamlılık Katsayısı  $p < 0,05$  olduğu için). Bu sonucu yorumlamak gerekirse %95 güven aralığında her iki ölçeğin istatistiksel olarak birbirinden farklı aralıklarda ölçümler yaptığı ve birbirinden farklı olduğu saptanmıştır.

#### **4.9. Çalışan Algısına Göre Yönetici Sosyal Zekâ Değerlendirme Soru Formunun Korelasyon ve Regresyon Analizlerinin Yorumlanması**

Çalışanların yöneticilerini değerlendirdikleri soru formundan elde edilen veriler ile iş doyumunu ölçeğinden elde edilen verilerin korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak yönetici sosyal zekâsının çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Korelasyon ve regresyon analizinde çalışanların yöneticilerini değerlendirdiği soru formundan elde edilen verilerin kullanılmasının nedeni çalışanların yöneticilerin sosyal zekâ yeterliklerinden direkt olarak etkilenen grubu oluşturmasıdır. Bir diğer neden de çalışanlara dağıtılan formun faktör analizinden elde edilen verilerin orijinal ölçektekine benzer şekilde üç boyutu işaret etmesidir. Korelasyon ve regresyon analizi sonuçları Tablo 23'de görülmektedir.

##### **4.9.1 Sosyal Zekâ Faktörleri ile İş Doyumu Faktörleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizlerinin Yorumlanması**

Tablo 24' den elde edilen verilere göre;

İş Doyumu faktörlerinden Yönetim tarzına, yöneticinin sosyal zekâsının sosyal bilgi süreci ( $r=0,698$ ;  $p < 0,05$ ) sosyal farkındalık ( $r=0,644$ ;  $p < 0,05$ ) ve sosyal beceri ( $r=0,268$ ;  $p < 0,05$ ) boyutlarının etkili olduğu ancak sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık boyutlarının sosyal beceri boyutuna oranla daha yüksek derecede etkide bulunduğu saptanmıştır. Sosyal zekânın sosyal bilgi süreci alt boyutu Silvera ve arkadaşları (2001) tarafından “bireyin diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesi gibi yeterliklerine karşılık” gelmektedir. Ölçeğin sosyal farkındalık alt boyutu “ ise ortama, yere ve zamana uygun olarak etkili bir şekilde davranma becerisi” ni ölçmektedir. Sosyal

beceri alt boyutu “etkin dinleme, atılgan davranışta bulunma, bir ilişkiyi başlatma, sürdürme ve sonlandırma” gibi temel iletişim becerilerine karşılık gelmektedir. Bu veriler yorumlandığında yönetim tarzları boyutunda çalışanların iş doyumları üzerinde sosyal zekânın her üç boyutta da etkili olduğu ancak sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık boyutunun sosyal beceri boyutuna oranla daha yüksek etkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma koşulları alt faktörü ile sosyal bilgi süreci ( $r=0,255$ ;  $p<0,05$ ) ve sosyal farkındalık ( $r=0,258$ ;  $p<0,05$ ) alt faktörleri arasında düşük bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Çalışma koşulları ile sosyal beceri arasındaki ilişki anlamlı değildir. ( $r=0,097$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgulara (Tablo 25) göre sosyal zekânın sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık boyutları iş doyumunu faktörlerinden çalışma koşulları üzerine düşük etkide bulunmakta, sosyal beceri ise etkide bulunmamaktadır. Sosyal bilgi süreci boyutu bireyin diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesi gibi yeterliklerine karşılık” gelmektedir. Ölçeğin sosyal farkındalık alt boyutu “ ise ortama, yere ve zamana uygun olarak etkili bir şekilde davranma becerisi” ni ölçmektedir. Korelasyon analizine göre bu yeterliklerin çalışma koşulları üzerindeki etkisi düşük saptanmıştır. Sosyal beceri alt boyutu “etkin dinleme, atılgan davranışta bulunma, bir ilişkiyi başlatma, sürdürme ve sonlandırma” gibi temel iletişim becerilerine karşılık gelmektedir. Bu boyutun ise çalışma koşulları üzerine etkisi saptanmamıştır.

Tablo 26’ ya göre; İşin Niteliği alt faktörü ile sosyal bilgi süreci ( $r=0,375$ ;  $p<0,05$ ) boyutu arasında orta düzeyde sayılabilecek anlamlı bir ilişki var iken sosyal farkındalık ( $r=0,255$ ;  $p<0,05$ ) boyutu ile düşük bir ilişki ortaya çıkmıştır. İşin niteliği ile sosyal beceri alt faktörü arasındaki ilişki anlamlı değildir ( $r=0,068$ ;  $p>0,05$ )

Yöneticilerin diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesi gibi sosyal bilgi süreci yeterlikleri ile ortama, yere ve zamana uygun olarak etkili bir şekilde davranma becerileri gibi sosyal zekânın sosyal farkındalık boyutu yeterliliklerinin “çalışanların işin niteliği (yoğunluk, serbestlik, değişiklik ve saygınlık vb.) ile ilgili algılarını etkileyebileceğini düşündürmektedir. Yöneticilerin sosyal beceri boyutuyla ilgili yeteneklerinin ise çalışanların işin niteliği ile ilgili algılarını etkilemediği görülmektedir.

Özerklik alt faktörü ile sosyal bilgi süreci ( $r = 0,235$ ;  $p<0,05$ ) ve sosyal farkındalık ( $r=0,200$ ;  $p<0,05$ ) alt faktörleri arasında düşük ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Sosyal beceri alt faktörüyle arasındaki ilişki anlamlı değildir ( $r = - 0,004$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgu (Tablo

27) Yöneticilerin sosyal ilişkilerdeki ustalık, etkin dinleme, atılgan davranışta bulunma, bir ilişkiyi başlatma, sürdürme ve sonlandırma gibi temel iletişim becerilerinin ise çalışanların özerklik algıları üzerinde etkisi saptanmamıştır.

İş kazanımları (sabit iş garantisi ve başkaları için faydalı işler yapma olanağı) alt faktörü ile sosyal bilgi süreci boyutuyla orta düzeyde sayılabilecek negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $r=-0,316$ ;  $p<0,05$ ). Bu veri yöneticilerin diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesi gibi yeterliliklerinin çalışanların iş garantileri ve faydalı bir iş yaptıklarına dair algıları üzerinde negatif etkide bulunduğunu göstermektedir (Tablo 28). Sosyal farkındalık alt faktöründe ise düşük ve negatif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmektedir ( $r = -0,285$ ;  $p < 0,05$ ). Sosyal zekânın, sosyal farkındalık boyutu kişilerin ortama, yere ve zamana uygun olarak etkili bir şekilde davranma becerilerini ölçmektedir. Bu veriye göre yöneticilerin iş ortamından algıladıkları ipuçlarını yere, zamana uygun şekilde göstermelerinin çalışanların iş güvenceleri üzerinde düşük düzeyde negatif etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır. Sosyal beceri alt faktörüyle arasındaki ilişki ise anlamlı değildir ( $r=-0,077$ ;  $p > 0,153$ ). Bu durum yöneticilerin kolay sosyal ilişkiler kurma etkin dinleme, atılgan davranışta bulunma, bir ilişkiyi başlatma, sürdürme ve sonlandırma gibi temel iletişim becerilerinin çalışanların iş güvenceleri ve yararlı olduklarına dair inançları üzerine bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

#### **4.9.1.1 Sosyal Zekâ Faktörlerinin Yönetim Tarzına Etkisi**

Adım adım regresyon analizi sonuçlarına göre, sosyal zekâ faktörlerinden sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık boyutlarının iş doyumunun yönetim tarzı alt faktörünü anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır ( $F_{2,342}=195,439$ ;  $p<0,05$ ). Sosyal zekâ faktörlerinden sosyal beceri ise yönetim tarzı ile anlamlı bir ilişki göstermediğinden modelde yer almamışlardır. Bu bulguya göre yöneticilerin diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesi ve yere, zamana uygun şekilde davranma yeterliliklerinden çalışanların iş doyumlarının alt boyutu olan yönetim tarzı alt boyutu etkilenmektedir. Tablo 24 incelendiğinde kurulan modelin açıklayıcılık oranı %53,3'dür. Yönetim Tarzının geride kalan %46,7'lik kısmı başka faktörler ile açıklanmaktadır. Bu faktörler örgütsel faktörler, çalışanla ilgili faktörler, işin niteliği ile ilgili faktörler olabilir. İş doyumunun yönetim tarzı alt boyutuna sosyal bilgi sürecinin sosyal farkındalığa göre daha büyük bir etkisi olduğu gözlenmektedir. Bu bulgunun anlamı yöneticilerin diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesi gibi yönetim sırasında sergiledikleri



tutum ve davranışlarının ve ortama, yere ve zamana uygun olarak etkili bir şekilde davranma becerilerinin iş doyumu faktörlerinden yönetim tarzı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin etkin dinleme, atılgan davranışta bulunma, bir ilişkiyi başlatma, sürdürme ve sonlandırma gibi temel iletişim becerilerinin ise yönetim tarzına etkisi saptanmamıştır.

#### **4.9.1.2 Sosyal Zekâ Faktörlerinin Çalışma Koşullarına Etkisi**

Tablo 25' deki adım adım regresyon modeline göre, sosyal zekâ alt faktörlerinden sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalığın iş doyumu alt faktörü olan çalışma koşulları üzerinde çok düşük düzeyde anlamlı bir etkisi vardır ( $F_{2,342}=14,326$ ;  $p<0,05$ ).

Bu bulgu yöneticilerin diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesi gibi sosyal bilgi süreci yeterlilikleri ile duruma uygun tepki ve davranışlar gösterme gibi sosyal farkındalık yetenekleri ücret, terfi, yaratıcılık ve otonomi gibi çalışanların çalışma koşullarıyla ilgili algılarını düşük düzeyde de olsa etkilemektedir. Tablo 25 incelendiğinde modelin açıklayıcılık oranı %0,77'dir. Geri kalan %99,23'lük kısım ise başka faktörler tarafından açıklanmaktadır. Bu oran çok düşüktür. Ancak bu çok düşük oran diğer taraftan çalışanların çalışma koşullarını yöneticilerin sosyal zekâ seviyelerinin çok düşük oranda yordadığı anlamına gelmektedir. Bu sonuç duyarlı ve farkındalık sahibi bir yöneticinin çalışanların çalışma koşullarını daha olumlu hissetmesine düşük düzeyde de olsa sebep olabileceği şeklinde de yorumlanabilir.

Sosyal zekâ alt faktörlerinden olan sosyal beceri alt boyutunun bağımlı değişken çalışma koşullarına anlamlı bir katkısının olmaması nedeniyle modele dâhil edilmemiştir. Modelde yer alan katsayılar ve sabit katsayısı anlamlıdır.

#### **4.9.1.3 Sosyal Zekâ Faktörlerinin İşin Niteliğine Etkisi**

İşin niteliğine sosyal zekâ alt faktörlerinin etkisini belirlemek amacıyla kurulan adım adım regresyon modeline göre, sosyal zekâ alt faktörlerinden sosyal bilgi süreci alt faktörünün bağımlı değişken olan işin niteliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $F_{1,343}=56,047$ ;  $p<0,05$ ). Tablo 26 incelendiğinde, modelin açıklayıcılık oranı %14'dür. Geri kalan %86'lık kısmının başka faktörler tarafından açıklandığı yorumu yapılabilir. Verilerden elde edilen sonucun analizine göre işin niteliğine (yoğunluk, tek başına çalışma, iş rutini dışına çıkma, saygınlık ihtiyaçlarına) yöneticinin sosyal zekâ seviyelerini belirleyen

diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesi gibi sosyal bilgi süreci alt boyutunun etkisi bulunmaktadır. Diğer faktörler olan sosyal farkındalık ve sosyal becerinin ise işin niteliğiyle anlamlı ilişkisi saptanmadığından modele dâhil edilmemişlerdir. Modelde yer alan bağımsız değişken katsayısı ile sabit katsayısı anlamlı çıkmıştır.

#### **4.9.1.4. Sosyal Zekâ Faktörlerinin Özerkliğe Etkisi**

İş doyumu alt faktörlerinden özerklik alt faktörüne sosyal zekâ alt faktörlerinin etkisini belirlemek amacıyla kurulan adım adım regresyon modeline göre, bağımlı değişken özerkliğe sosyal zekâ alt faktörlerinden sosyal bilgi süreci alt faktörünün anlamlı bir etkisi vardır ( $F_{1,343}=20,010$ ;  $p<0,05$ ). Bu bulgu, yöneticinin diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesi gibi yeterliklerinin çalışanların kendilerini işleriyle ve diğer insanlara ne yapacaklarıyla ilgili fikirlerini belirtme ve yeteneklerini sergileme konusunda özerk hissetmelerini sağladığı anlamına gelmektedir.

Tablo 27 incelendiğinde modelin açıklayıcılık oranının %5,5 olduğu görülmektedir. Geri kalan %94,5'lik kısım başka faktörler tarafından açıklanmaktadır. Modelin açıklayıcılığı oldukça düşük bulgulanmıştır. Bunun anlamı özerkliğe sosyal bilgi sürecinin pozitif yönde etkisi olsa da bu etki oldukça düşüktür. Diğer alt faktörler sosyal farkındalık ve sosyal beceri bağımlı değişkene anlamlı bir katkısı olmadığı için modele dâhil edilmemiştir. Modelde yer alan bağımsız değişken ve sabit katsayıları anlamlı çıkmıştır.

#### **4.9.1.5. Sosyal Zekâ Faktörlerinin İş Kazanımlarına Etkisi**

İş doyumu alt faktörlerinden iş kazanımlarına sosyal zekâ alt faktörlerinin etkisini belirlemek amacıyla adım adım regresyon modeline göre, bağımlı değişken iş kazanımlarına sosyal bilgi süreci alt faktörünün etkisi anlamlı çıkmıştır ( $F_{1,343}=38,031$ ;  $p<0,05$ ). Tablo 28 incelendiğinde, modelin açıklayıcılık oranı %10'dur. Geri kalan %90'lık kısım ise başka faktörler tarafından açıklanmaktadır. Bu oran da düşük bulgulanmıştır. Bağımlı değişken olan iş kazanımlarına sosyal bilgi alt faktörünün negatif yönde bir etkisi vardır ( $R = -0,316$ ). Diğer alt faktörler olan sosyal farkındalık ve sosyal beceri bağımlı değişkene anlamlı katkı sağlayamamalarından dolayı modele dâhil edilmemişlerdir. Modelde yer alan bağımsız değişken ve sabit katsayısı anlamlıdır. Bu bulguya göre yöneticilerin sosyal zekâlarının sosyal bilgi süreci alt boyutunu oluşturan diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini

anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesi gibi yeterliklerinin çalışanların iş garantisi ve yararlı oldukları algısı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır. Bu bulgu çalışanların iş yeterlilikleri ve yararlarıyla ilgili olarak hissettikleri olumsuz hislerin yöneticiler tarafından gözlenmesinin, çalışanlar üzerinde kaygı ve baskı yarattığı anlamına gelmektedir.

## SONUÇ

Yöneticilere dağıtılan Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinden elde edilen verilere göre; yöneticilerin ortanın biraz üzerinde sosyal zekâ yeteneklerine sahip olduğu saptanmıştır. Veriler boyutlar bazında incelenecek olursa, en yüksek orandan en düşük orana doğru sırasıyla; benlik sunumu, temel empati, sosyal farkındalık, sosyal beceri, empatik isabet ve sosyal bilgi süreci, boyutlarında yöneticiler yeterlik göstermektedirler ( Tablo 19)

Çalışanlara yöneticilerini değerlendirmeleri için dağıtılan soru formlarının analiz sonuçlarına göre; çalışanlar yöneticilerinin sosyal zekâ seviyelerini her üç boyutta da orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Boyutlar tek tek ele alındığında sosyal bilgi süreci boyutu modeli diğer boyutlara oranla çok yüksek derecede açıklamaktadır. Sosyal bilgi süreci boyutunun toplam varyans içinde (%67,853) açıkladığı varyans değeri %52,942'dir. Aldığı bu değerle en yüksek açıklayıcılık değeri alan sosyal zekâ boyutu sosyal bilgi süreci boyutudur. Sosyal zekânın sosyal bilgi süreci boyutu; insan ilişkilerine yönelik olarak sözlü ya da sözsüz mesajları anlama, empati kurabilme, açık mesajların ötesinde gizli mesajları da okuyabilme becerilerini ifade etmektedir. Çalışanların algısına göre yöneticiler orta düzeyde yeterli bulunmuştur ( Tablo 20)

Silvera ve arkadaşlarının (2001) öne sürdüğü sosyal zekâ modeline göre Sosyal farkındalık boyutu bireyin içinde bulunduğu sosyal ortama ve şartlara uygun davranma becerisini ifade etmektedir. Sosyal farkındalığı yüksek birey sosyal ortamlarda içinde bulunulan duruma uygun davranışlar göstermede, kendisine yönelik davranışlara uygun tepkiler vermede ve geri bildirimde bulunma konusunda başarılıdır. Çalışanların algısına göre yöneticiler sosyal farkındalık boyutunda orta düzeyde yeterli bulunmuşlardır (Tablo 20). Sosyal farkındalık boyutunun modeli açıklayıcılık oranı % 8,945' dir.

Çalışanların algısına göre yöneticiler sosyal beceri boyutunda da orta düzeyde yeterlidirler. Sosyal beceri ise sosyal zekânın performans boyutuyla ilgilidir. Bireyin insan ilişkilerinde ustaca davranmasını ifade etmektedir. Sosyal beceri boyutunun modeli açıklayıcılık oranı % 5,995 dir. Çalışanlar yöneticilerini sosyal beceri boyutunda üçüncü sırada yetenekli bulmuşlardır ( Tablo 20)

Minnesota İş doyumu ölçeğinin analizi sonucunda çalışanların iş doyumlarının genel olarak orta düzeyin altında ve düşük olduğu saptanmıştır. Ancak iş doyumu faktörler bazında incelenecek olursa, yönetim tarzının genel doyum puanı içinde en yüksek değeri olarak orta düzeyde doyum sağladığı saptanmıştır (3,03). Sonra sırasıyla özerklik ( 2,87), işin niteliği (2,84), çalışma koşulları ( 2,43), iş kazanımları gelmektedir. Tablo 21' e göre en düşük iş doyumu iş kazanımları faktöründen sağlanmaktadır.

Araştırma verilerinin açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre yöneticilerin yanıtladığı Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğindeki değişkenler altı boyutta, çalışanların yöneticileri değerlendirdiği soru formunun içerdiği değişkenler üç boyutta, Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin değişkenleri ise beş boyut altında toplanmışlardır. Her üç ölçek için de yapılan doğrulayıcı faktör analizleri faktör analizi sırasında ortaya çıkan faktörler ve bu faktörler altında toplanan değişkenlerin (ifadelerin) birbiriyle uyumlu ve modeli açıklamakta yeterli olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma verilerinin çalışanların yöneticilerinin sosyal zekâ düzeylerini değerlendirdikleri soru formunun korelasyon ve regresyon analizlerine göre sosyal zekânın sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık boyutu, tüm iş doyumu faktörleri üzerinde etkilidir. Ancak sosyal bilgi süreci boyutunun yönetim tarzı üzerine etkisi diğer boyutlara oranla daha yüksek düzeydedir. Sosyal Bilgi Süreci boyutu İşin niteliğine orta düzeyde etki göstermekte iş kazanımları ile negatif ve orta düzeyde ilişkili bulunmaktadır. Özerlik ve çalışma koşulları üzerine etkisi düşük düzeydedir. Sosyal farkındalık boyutunun iş kazanımları ile orta düzeye yakın negatif bir ilişki gösterdiği saptanmıştır. Sosyal beceri boyutunun ise sadece yönetim tarzı boyutu üzerine düşük düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 23)

Sonuç olarak; Sosyal zekânın iş doyumu üzerindeki etkisini sosyal bilgi süreci boyutu açıklamaktadır. Sosyal farkındalık boyutunun iş doyumunu açıklayıcılığı düşük düzeydedir. Sosyal beceri boyutunun ise iş doyumu üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

## TARTIŞMA

Bu çalışmada yöneticilere dağıtılan Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği'nin Türkçe formu açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre orjinalinden farklı olarak altı boyuta ayrılmıştır. Ölçeğin iç tutarlık değeri (Cronbach Alpha=0,938) yüksek bir iç tutarlılığı göstermektedir. Silvera ve arkadaşları (2001) ile Doğan ve Çetin'in (2008) üniversite öğrencileriyle yaptıkları çalışmalarda Tromso Sosyal Zekâ ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik sonuçları, ölçeğin sosyal zekâ ölçümlerinde kullanılabilir olduğunu gösterse de; hem Silvera ve arkadaşları(2001) hem de Doğan ve Çetin (2008) üniversite öğrencileri dışındaki bir evrende ölçeğin sınanması gerektiği görüşünü dile getirmektedirler. Bu araştırma, üniversite öğrencilerinin dışındaki ve katılımcıların büyük çoğunluğunu orta yaş düzeyindeki yetişkinlerin oluşturduğu bir evrende gerçekleştirilmiş bir çalışmadır dolayısıyla araştırmacıların da önerdiği gibi Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği, ölçeğin geliştirildiği ve sınandığı evrenden başka bir evren içinde ve yetişkinlerde sınanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin orjinalinden farklı boyutları işaret etmesi ölçeğin yetişkinlerde ve genel evrende kullanılmadan önce uyarlanması gerektiğini ortaya çıkartmaktadır.

Sosyal Bilgi İşleme Kuramı, bireylerin sosyal ortamlardan aldıkları verileri değerlendirerek davranışlarını geliştirdiklerini ileri sürmektedir. Bu kurama göre davranışlar, sosyal ortamlarda ortaya çıkan tepkiler sonucundaki öğrenmeler yoluyla şekillenmektedir. Sosyal zekâ araştırmacıları ise, bireyin sosyal zekâsının sosyal bilgi süreci boyutunun, bireyin çevresinden gelen verileri işleyerek yararlı bilgiler haline dönüştürdüğünü ve bu sayede geliştiğini ileri sürmektedir. Bu görüşler birlikte ele alındığında, toplumların sosyo-kültürel özelliklerinin bireylerin sosyal zekâsının şekillenmesinde ve boyut sayısında etkili olabileceği fikrine ulaşılabilir. Açıklamak gerekirse bu bulgu Norveç'te yaşamını sürdüren bir bireyin sosyal zekâsının Türkiye'de yaşayan bireyden farklı boyutlar içerebileceği anlamına gelmektedir. Yöneticilere dağıtılan Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin faktör analizinden alınan sonuç sosyal zekâ boyutlarının toplumdan topluma farklı olarak ortaya çıkabileceğine ya da gelişme gösterebileceğine dair bilimsel bir işaret veriyor da olabilir. Silvera ve arkadaşları Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğini geliştirme nedenlerini sayarken o güne değin sosyal zekâyı ölçmekte kullanılan ölçeklerin birbirinden farklı ve tutarsız sonuçlar verdiğini vurgulamaktadırlar. Şimdiye değin sosyal zekâyı ölçmekte kullanılan ölçeklerin birbirinden farklı sonuçlar vermesi, Silvera ve arkadaşlarının geliştirdiği Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin de bu çalışmada ölçeğin orijinalinden farklı boyutlara ayrışması, sosyal zekânın sosyo-

kültürel farklılıklara göre farklı boyutlarda şekillenebileceği görüşünü güçlendirici kanıtlar olarak yorumlanabilir. Farklı sosyo- kültürel değerler ve bu değerlere sosyal çevre tarafından yüklenilen anlamın o sosyo- kültürel çevreye tabi bireylerin sosyal zekâsını etkilemesi, şekillendirmesi ve dolayısıyla farklı sosyal zekâ boyutlarını veya alt boyutlarını ortaya çıkarması mümkündür. Belki de bu nedenle sosyal zekâyı ölçen ölçekler farklı kültürler veya evrenlerde farklı sonuçlar vermektedir. Bu çalışmanın ardından gelecek diğer çalışmalar bu konuyu açıklamakta katkı sağlayacaktır.

Araştırma verilerine göre yöneticilerin sosyal zekâ yetenekleri çalışan değerlendirmesine göre orta düzeydedir. Yöneticilerin yanıtladığı ölçekten elde edilen veriler de çalışanlarla benzer şekilde yöneticilerin sosyal zekâ yeteneklerinin orta düzeyin biraz üzerinde olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada yöneticilerin sosyal zekâ seviyesine dair çalışanların algısı üzerinden çalışanların iş doyumları araştırılmıştır. Çalışanların algısına göre elde edilen sosyal zekâ verileriyle iş doyum verileri birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin sosyal ortam hakkındaki bilgilerini, sosyal ortamlar hakkındaki farkındalıklarını, sosyal beceri yeteneklerini sosyal zekâ seviyeleri çerçevesinde çalışanlara yansıtmakta oldukları görülmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar çalışan algısına göre yöneticilerin sosyal zekâsının sosyal bilgi süreci ve farkındalık boyutlarının iş doyumunu faktörlerinden en çok yönetim tarzı faktörü üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç literatürde sosyal zekânın insan ilişkilerinde belirleyici olduğu görüşüyle paralellik göstermektedir. Dolayısıyla sosyal zekâ yeterlikleri yüksek düzeyde olan bir yöneticinin yönetim tarzı üzerinden çalışanın iş doyumunu artırabileceğine işaret etmektedir. Luthans'a (1973) göre de çalışan merkezli bir yönetim ve çalışanlarla destekleyici ilişkiler geliştirmek çalışanların iş doyumunu artırmaktadır. Sonuçlar, çalışanların iş doyumunu etkileyen öğelere yöneticilerin sosyal zekâsının eklenebileceğini göstermektedir.

Çalışma koşulları alt başlığı incelendiğinde katılımcıların ücret ve terfi durumlarından, işlerini yaparken kendi kararlarını uygulama serbestliğinden (işin gerektirdiği eylemler) ve yaratıcılıklarını ortaya koyma serbestliğinden iş doyumunsuzluğu yaşadıkları saptanmıştır. Çalışma koşullarının faktör analizinde açıkladığı varyans % 9,939'la ikinci sırada gelmektedir. Çalışma koşulları başlığı altında toplanmış ifadelerle göre çalışanlar ücretlerini yaptıkları işe göre tatmin edici bulmamakta, terfi imkânı, işlerini yaparken kendi kararlarını uygulama imkânı ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma imkânına sahip olmadıklarını

düşünmektedirler. Bulgulara göre yöneticilerin sosyal zekâ seviyesi çalışma koşullarına sosyal bilgi ve farkındalık boyutunda düşük düzeyde etkide bulunmaktadır. Çalışma koşulları alt faktörünü oluşturan ifadelerle çalışanların algıladıkları yönetici sosyal zekâsının etkileri incelendiğinde ücret, terfi, işin gerekleri ve rutinliği gibi kavramlar üzerinde yöneticilerin sosyal zekâ boyutlarının etkisinin çok düşük olduğu saptanmıştır. Bu bulgu ülkedeki çalışma koşullarını etkileyen olumsuz tutumların ( adil olmayan terfi ve ödüllendirmeler, ücret dengesizliği, çalışma ortamının genel sağlığı etkileyici yönde bozuk olması vb) ve örgüt içindeki bazı iş süreçlerinin çalışanların gelişimine izin vermeyecek niteliği gibi faktörlerin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulguya göre çalışanlar çalışma koşulları ile ilgili olarak örgüt yöneticilerini sorumlu tutmamaktadırlar. Bu bulgu çalışanların örgütsel problemlerin çözümünün örgüt yönetiminin yetkilerini aşan daha üst düzeydeki kararlar aracılığıyla sağlanabileceği görüşünü benimsediklerini göstermektedir. Çalışanlarca algılanan yönetici sosyal zekâsının çalışma koşulları üzerindeki etkisi %0,77'dir. Geri kalan %99,23'lük kısım ise başka faktörler tarafından açıklanmaktadır.

İşin niteliği alt başlığında; çalışanlar işlerinin bağımsız çalışma olanağı ile kendilerine ara sıra değişik şeyler yapma fırsatı ve toplumda saygın bir kişi olma fırsatı vermediğini düşündükleri ve bu nedenle de düşük doyum sağladıkları saptanmıştır. Araştırma verilerine göre işin niteliği alt başlığının açımlayıcı faktör analizinde açıkladığı varyans % 8,662 ile üçüncü sıradadır. Yöneticilerin çalışanlarca algılanan sosyal zekâ seviyesinin işin niteliği üzerine etkisi ( $R^2 = 0,140$ ) % 14 dür.

Özerlik alt başlığı altında ayrışan çalışan ifadeleri “Bu iş içinde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansına yeterince sahip değilim” ile “Bu iş içinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansına yeterince sahip değilim” şeklindedir. Bu bulguya göre çalışanlar işleriyle ilgili olarak fikirlerini beyan etme ve yeteneklerini gösterme konusunda da kendilerini özerk hissetmemektedirler. Bu nedenle özerklik faktöründen aldıkları iş doyumunu düşük olarak bulgulanmıştır. Özerkliğin açıkladığı varyans % 6,296 la dördüncü sırada gelmektedir. Yöneticilerin diğerlerinin düşüncelerini, istek ve beklentilerini anlayabilmesi, beden dillerini okuyabilmesi gibi sosyal bilgi süreci yeterliklerinin çalışanların işleriyle ilgili konularda fikir beyan etmeleri ve yeteneklerini göstermelerini sağlayan özerklik algılarına düşük düzeyde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Etki düzeyinin düşük olması çalışanların özerkliklerinde bireysel özellikler gibi başka faktörlerin de etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin sosyal zekâ düzeylerinin çalışanların iş



özerkliğine düşük derecede % 5 etki etmesi ( $R^2 = 0,055$ ) çalışanların bireysel özelliklerinin fikirlerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyma konusundaki tutumlarını etkileyebileceğini düşündürmektedir

İş Kazanımları alt başlığında ayrışan ifadeler, çalışanların işle ilgili kazanımları hakkındaki yargılarını ölçmektedir. Sonuçlara göre çalışanlar, işlerinin sabit bir iş güvencesi ve başkaları için faydalı şeyler yapma olanağı sağlamadığını düşünmekte ve iş kazanımlarından düşük düzeyde doyum sağlamaktadırlar. Faktör analizine göre İş kazanımları toplam varyansın %5,566'sını oluşturarak beşinci sırada gelmektedir. Bu verilere göre; yöneticilerin sosyal zekâ boyutlarından sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık boyutu seviyesi arttıkça çalışanların iş güvencesi ve yaptıkları işin faydasına dair algıları negatif yönde etkilenmektedir. Bu bulgu oldukça şaşırtıcı bir bulgudur. Bulgulara göre yöneticilerin sosyal zekâsının sosyal bilgi ve farkındalık boyutları, çalışanların sabit iş garantisi algıları üzerinde baskı yaratarak çalışanların iş doyumunu azaltmaktadır. Yöneticilerin İş kazanımlarına etkisinin açıklayıcılığı % 10 ( $R^2 = 0,100$ ) olarak saptanmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulardan yöneticilerin çalışanlarla yeterli düzeyde sosyal ilişkiler kuramadıkları, çalışanları başarılarından dolayı yeterince takdir etmedikleri, çalışma şartlarını iyileştirme konusunda yönetsel tavır göstermekte yetersiz kaldıkları anlaşılmaktadır. Buna karşılık yöneticiler işle ilgili süreçlerde çalışanlara rehberlik ve destek sağlamaktadırlar. Ölçüm sonuçları yöneticilerin çalışanlara gösterdiği rehberlik ve desteğin iş doyumunun yönetim tarzı alt faktöründe toplandığını göstermektedir. Yönetim tarzı ise genel iş doyumunu ortalamasının üzerinde bir değerde bulgulanmıştır. Bu bulgulardan anlaşılacağı gibi yöneticilerin çalışanlara sağladığı rehberlik ve destek çalışanlar tarafından olumlu karşılanmaktadır. Büyük ölçekli iş yerlerinde bir kısım yöneticilerin çalışanlarla sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınma ve otoriter bir kimliğe bürünme davranışlarını benimsediği ve geleneksel yönetici imajına sahip olduklarına rastlanmaktadır. Bu otoriter ve çalışanlara uzak kimliğin benimsenmesinin nedeni otoriter kimlik aracılığıyla iş disiplinini sağlanacağı ve çalışanların kontrolünün kolaylaşacağı yönündeki geleneksel yönetim anlayışı olabilir.

Araştırmanın evrenini oluşturan SGK İzmir İl Müdürlüğünün örgüt yapısını tanımlamak gerekirse; SGK İzmir İl Müdürlüğü, kendisine bağlı merkez müdürlükleri(Tablo 8) ile birbirinden farklı ve çok sayıda birimin birbirinden farklı ve çok sayıda görevi yerine getirdiği büyük ölçekli bir kamu kurumudur (Tablo 11). SGK İl Müdürlüğünün şimdiki personel yapısı, 2005 yılında Sosyal Güvenlik Kurumlarının (SSK, Bağkur, Emekli Sandığı)

birleştirilmesiyle meydana gelmiştir. SSK hastanelerinin Sağlık Bakanlığına devrinden sonra bu yapıya SSK hastanelerinde sağlık hizmeti veren değişik unvanlara sahip çok sayıda sağlık personeli de katılmıştır. Bu nedenle içinde farklı görev ve unvanda değişik örgütlerden gelmiş personel barındıran karma bir yapıya sahiptir (Tablo 6,7,8,10). Diğer taraftan özel işletmelerden farklı olarak tebliğler, genelgeler, talimatlarla merkezi yönetimin belirlediği usuller çerçevesinde yürütülen bir yönetim şekline sahiptir. Bu nedenle de yoğun hiyerarşik bir yapılanma göstermektedir. İş süreçleri bir takım bürokratik işlemlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla işleyişinde çok sayıda prosedür egemendir. Sayılan bu özellikler yönetimiyle ilgili birçok güçlüğü de beraberinde taşımaktadır. 2005 yılında tüm ülkedeki üç farklı sosyal güvenlik örgütü yatay bir birleşmeyle tek çatı altında toplanmıştır. İzmir ilinde de sosyal güvenlik örgütleri aynı şekilde birleşmişlerdir. Dolayısıyla bu üç örgütün personeliyle birlikte sahip oldukları örgüt kültürleri de birleşmeden sonraki yeni örgüt içinde karma olarak yer almıştır. Bu durumdan haliyle yönetim süreçleri ve çalışanlar etkilenmiş olabilir. Bu çalışmada yöneticilerin sosyal becerileri çalışanlar tarafından, diğer sosyal zekâ boyutlarına göre daha düşük düzeyde değerlendirilmiştir. Çalışanlar yöneticilerinin işle ilgili süreçler haricinde kendileri ile sosyal ilişkiler kurmadıklarını ve mesafeli davrandıklarını düşünmektedirler (Tablo 20). Yöneticiler de kendilerini sosyal beceri boyutunda diğer boyutlara oranla daha az yeterli bulmaktadırlar (Tablo 19). Yöneticilerin çalışanlarla aralarındaki mesafe örgütün büyük ölçekli bir örgüt olmasından, birleşmeyle birlikte birçok sorunun örgüte taşınmasından ve yeni sorunlarla karşılaşılmasından kaynaklanabilir. Örgütsel birleşmenin yaşandığı örgütlerde değişen örgüt ikliminden yeni ve ortak bir iklim yaratılana kadar geçen sürede yöneticiler “yönetme erk”ini korumak için çalışana karşı mesafeli bir duruş sergilemeyi bilinçli olarak tercih etmiş olabilirler. Zira işle ilgili süreçler ve örgütün işleyişiyle ilgili örgütsel kural ve normlar yeniden oluşturulana kadar yaratılmak istenen örgütsel iklimi bozucu eylemler karşısında örgüt yöneticileri güçlü bir tavır belirlemek durumundadırlar. Sosyal zekânın farkındalık boyutu bireyin ortamın gerektirdiği davranışı sergilemesinde etkin rol oynamamaktadır. Örgüt yöneticilerinin kendi değerlendirmelerine ve çalışanların algılarına göre sosyal beceri boyutuna oranla daha gelişmiş sosyal farkındalık boyutları örgütsel karmaşanın yaşandığı birleşme döneminde yöneticilerin çalışanlarla mesafeli tavır geliştirmesinde etkili olmuş olabilir.

Diğer taraftan büyük ölçekli örgütlerde yöneticilerin zamanının büyük bölümünü iş süreçleri kaplamaktadır. Hem hiyerarşik yapı hem yoğun iş süreçleri yöneticilerin çalışanlarla sosyal ilişkiler kurmasını dolayısıyla yöneticilerin bireysel yeteneklerinin çalışanlar tarafından

yeterince fark edilmesini engellemiş olabilir. Sosyal zekâ literatürüne göre yüksek sosyal zekâyâ sahip yöneticiler çalışanlarla daha sık bir araya gelmekte ve onlarla sosyal ilişkiler kurmakta daha yetenekli davranmaktadırlar.

Çalışanların iş doyumunu etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Ancak yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı birçok araştırmacıya göre iş doyumunu artıran en önemli örgütsel faktörlerden biridir. Feldman ve Hugh (1986) yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikâyetlerin azaldığını öne sürmektedir. Kohlrieser'e göre (2006) ise bireyin kendini güvende hissetmesi elindeki işe daha iyi odaklanmasını hedefine ulaşmasını ve engelleri tehdit olarak değil aşılacak zorluklar olarak görmesini sağlamaktadır. Amirinin hata ya da başarısızlık konusundaki katı tavrına tanık olan çalışanlar işleriyle ilgili olarak kaygılanmakta ve yetenekli olsalar bile zor görevleri üstlenmekten kaçınmaktadırlar. Amirlerinin kendilerine güvenli bir ortam yarattığı çalışanlar ise Kohlrieser'e (2006) göre neşelenme, risk alma, yenilik yapma ve engellerin üstüne gitmekte rahat davranmaktadırlar. 700 şirket çalışanın katıldığı bir örnekleme katılımcıların çoğunluğu ilgili davranan bir amirin kendileri için aldıkları ücretten daha önemli olduğunu belirtmişlerdir (Zipkin, A 2000).

Bu araştırmadan elde edilen veriler çalışanlar tarafından algılanan yöneticilerin sosyal zekâ seviyelerinin çalışanların iş doyumları üzerine etkisi bulunduğunu göstermektedir. Özellikle bu çalışmada iş doyumunu faktörlerinden yönetim tarzına sosyal zekâ boyutlarının hepsinin belirli ölçülerde etkide bulunması (Tablo 23) ve yönetim tarzının bu çalışmada iş doyumunu açıklamakta en yüksek değeri alan faktör olması oldukça dikkat çekici bir bulgudur. İş doyumunu ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre açıklanan toplam varyans % 63,076 oranında iken, yönetim tarzı açıklanan varyansın % 32,612'sini karşılamaktadır. Bu bulgu, bu çalışmada elde edilen iş doyumunu değerinin yönetim tarzından oldukça yüksek oranda etkilendiğini göstermektedir. Yine sosyal zekâ ve iş doyumunu faktörleri arasındaki korelasyon ve regresyon analizleri de sosyal zekânın tüm boyutlarının yönetim tarzı alt faktörünü etkilediğini ve sosyal zekâ ile yönetim tarzı arasındaki ilişkinin modeli %53,3 lük ( $R^2=0,533$ ) bir oranda açıkladığını göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışma yönetici sosyal zekâsının yönetim tarzı üzerinden çalışanların iş doyumlarını etkilediğini ortaya çıkarmış bulunmaktadır.

Elde edilen veriler üzerine yapılan bu tartışma ile araştırmanın evreni ve elde edilen veriler üzerinde etkili olan faktörleri anlamaya çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde öneriler ele alınacaktır.

## ÖNERİLER

Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğinin bu çalışmadaki faktör analizindeki ayrışmasının orijinal ölçekten farklı boyutlara işaret etmesi ölçeğin örgüt araştırmalarında kullanılırken geliştirilmesi veya sosyal zekâyı ölçmekte kullanılacak yeni bir ölçek geliştirilmesi gerektiğini ortaya çıkartmıştır. Ancak sosyal zekâyı ölçmeden önce sosyal zekânın kaç boyuttan oluştuğuna dair bir uzlaşmanın psikoloji çevrelerinde sağlanması gereklidir. Zira birçok araştırmacı sosyal zekânın boyutlarıyla ilgili olarak farklı görüşler öne sürmektedirler. Bu nedenle Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği bu çalışmada orijinalinden farklı boyutlara işaret etmiş olabilir. Bu nedenle sosyal zekâ araştırmalarının sosyal zekânın boyutları üzerine yoğunlaşması önerilebilir. Bu çalışma çok boyutlu zekâ kavramıyla ilgili tartışmalardan sonra 2001 yılında geliştirilen Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği'nden yararlanılarak yapılmış örgütsel alanda yapılan ve sosyal zekânın iş doyumunu ile ilişkilendirildiği ilk çalışmalardandır. Elde edilen sonuçların aynı alanda yapılacak diğer çalışmalarla da kıyaslanmasının sosyal zekâ ve iş doyumunu araştırmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle konunun sonraki çalışmalarda ele alınması sosyal zekâ kavramının anlaşılmasına ve örgütlerde dikkate alınması gereken bir unsur olarak öne çıkmasına katkı sağlayacaktır. Bu araştırmanın sonuçlarından elde edilen verilere göre bireylerin sosyal zekâ düzeyleri ölçülürken çevrelerinde bulunan ve onu yakından tanıyan kişilerin değerlendirmelerinin dikkate alınmasının, sosyal zekâ ölçümlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Zira bireyler birbirlerinin davranışlarından olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmekte ve etkilenimlerinin yönüne göre ilişkilerini sürdürüp sürdürmeyeceklerine karar vermektedirler. Diğer bir ifadeyle sosyal ilişkilerin temelinde bireylerin birbirleri hakkındaki görüşleri bulunmaktadır. Çalışanlar iş süreçlerini yerine getirirken yönetici davranışlarından önemli ölçüde etkilenmektedirler. Bu çalışmada yöneticilerin değerlendirildiği soru formunun çalışanlara dağıtılmasıyla, yöneticilerin sosyal zekâ yeterlikleri hakkında gerçekçi bir değerlendirme elde edildiği düşünülmektedir. Bundan sonraki sosyal zekâ araştırmalarında da bireylerin davranışlarından etkilenen yakın çevresinin değerlendirmesinin dikkate alınması önerilebilir.

Literatürde tanımlanan sosyal zekâ yetilerinden yola çıkılarak sosyal zekâ sahibi bir yöneticinin çalışanların iş doyumlarını artıracak araçlar ve etkin yöntemler geliştirebilecek, bu yöntemleri kullanabilecek yeterliği göstereceği ve yeterliğinin çalışanların iş doyumlarına yansıtacağı söylenebilir. Sosyal zekâ seviyesi yüksek bir yönetici çalışanların evlenmeleri, hastalıkları, boşanmaları, yakınlarının ölümü gibi üzüntülü ya da sevinçli zamanlarında

onların ruhsal değişimler yaşadığını fark ederek, onlarla empati kurarak yanlarında olduğunu göstermede bu yeterliği gelişmemiş yöneticilere göre etkin davranabilmektedir. Bu yeteneğini sergilerken çalışanların yüz ifadelerinden veya beden dillerinden kederli, bıkmış, korkulu, sevinçli olduklarını anlayabilir ve tepkilerini çalışanların ruhsal durumlarını daha da ağırlaştıracak şekilde yansıtmayabilir. Yine sosyal zeki bir yönetici çalışanların iş doyumlarının çalışanların onaylanarak, takdir edilerek ve küçük başarılarının dahi desteklenerek artırılacağını bilir. Sosyal zekâsı yüksek olarak algılanan yönetici geleneksel ve katı bir yönetim tarzı sergilemez, sosyal zekâ seviyesiyle paralel olarak esnek, yeni fikirlere açık, katılımcı, destekleyici, sorun yerine çözüm üretici bir yönetim tarzına sahiptir. Çalışanlara yetenekleriyle orantılı işler verir ve böylece çalışanların öz yeterlik algılarını güçlendirir. Yine çalışanların iş doyumunu artırmak için çalışma koşullarıyla ilgili gerçekçi bir değerlendirme yapar, iş süreçleriyle ilgili eksiklik ve ihtiyaçları tespit eder, sorunları yerinde görmek için çalışanlarla yoğun ilişkiler kurar. Çalışanların işle ilgili şikâyetlerini ve çözüm önerilerini dinler. İşle ilgili konularda ve çalışanlar arasında yaşanan sorunlarda adil çözümler bulur.

Bu çalışmada elde edilen veriler çalışanlar tarafından algılanan yönetici sosyal zekâsının genel olarak orta düzeyde olduğunu iş doyum düzeyinin ise düşük olduğunu göstermektedir. Bu çalışmadaki ikinci önemli bulgu yönetim tarzı ve çalışanların iş doyumları arasında saptanan yüksek ilişkidir. Bu bulgudan yola çıkarak özel veya kamu sektöründeki tüm yöneticilere genel olarak bazı tavsiyelerde bulunulabilir. Örneğin yöneticiler, çalışanlarla uzak ve mesafeli bir ilişki kurmak yerine çalışanlarla daha çok bir arada oldukları bir yönetim anlayışını benimseyerek çalışanların yetenekleri hakkında daha gerçekçi bilgi sahibi olabilirler. Bu sayede iş süreçleri ve gerekleri hakkında birinci elden veri sağlarlar, hangi işi kime vereceklerini bilirler. Bu sayede çalışanlar tarafından ilgili ve destekleyici bir yönetici olarak algılanırlar. Diğer taraftan iş süreçlerine verdikleri önem ve dikkatin bir bölümünü çalışanlar üzerine çevirerek çalışan odaklı bir yönetim tarzı gösterebilirler. Bunun için örgütün hizmet verdiği kesimin(müşterilerinin) sorunlarını çözmeye odaklandıkları kadar çalışan sorunlarını çözmeye de odaklanırlar ve bu sayede çalışan mutluluğunu sağlarlar. Böylelikle yönetici tavırlarından kaynaklanan işten ayrılmalar azalabilecek ve kaliteli iş gücü kaybı önlenecektir.

Çalışanların sorunları hakkında bilgi sahibi olmaları için yöneticilere, örgüt içinde çeşitli yöntemlerle (soru formu, şikâyet kutusu) örgüt içi araştırmalar gerçekleştirmeleri

önerilebilir. Diğer taraftan çalışanları yoğun bir iş günü sonrasında takdir etmeleri, çalışanların hatalarından çok hata yapmalarına neden olan faktörlere yoğunlaşmaları önerilebilir. Ashkanasy ve Daus'a (2001) göre "iyi yapılan bir işin ardından yapılan bir iltifat veya yenilgiden sonra destekleyici bir söz çalışanların duygularına olumlu katkılarda bulunmaktadır. Bu nedenle başarılı personele diğer çalışanları da özendirecek şekilde küçük hediyeler, teşekkür notları veya belgeleri verilebilir. Bölüm içinde "en iyi fikir yarışmaları gibi" çalışanların işle ilgili süreçlere ve sorunlara odaklanmasını sağlayıcı ödüllü yarışmalar düzenlenebilir. Yine emekli olan çalışanlar için teşekkür belgelerinin verildiği mini törenler, kutlamalar gibi çalışanı onurlandıracak yönetimsel organizasyonlar düzenlemeleri önerilebilir. Yukarda sayılan öneriler ve diğer pek çok çalışan merkezli kararlarla çalışanların örgüt ve yönetim hakkında olumsuz fikir edinmelerinin önüne geçilebilir.

Özerklik algısını yükselterek iş doyumunu artırmak için; çalışanların işle ilgili şikâyetleri ya da önerilerini anlatabilecekleri ve işle ilgili yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri bir ortam sağlamaları önerilebilir. Çalışanların örgütsel kararlara katılımının sağlanması farklı fikirler ve sorunlarla ilgili farklı çözümler bulunması anlamına geleceğinden ve çalışanların yeteneklerini sergileyip geliştirecekleri çalışma ortamları sağlayacağından çalışanların öz yeterlik algılarını güçlendirecektir.

Çalışanların başkaları için faydalı şeyler yapmaktan sağladıkları doyumunu artırmak için çalışanlara yaptıkları işin önemini belirtir hizmet içi eğitimler, seminerler, kurslar verilmesi önerilebilir. Bu sayede çalışanların yaptıkları işler sayesinde hizmet verdikleri kesimin önemli ihtiyaçlarını giderdiklerine yönelik görev bilinçlerinin artırılması sağlanabilir. Yöneticiler, çalışanların sabit iş garantisi gibi iş güvenliği kaygılarını gidermek için iş ve görev yeri değişiklikleri gibi uygulamaları sıklıkla ve yaygın olarak kullanmamaları, iş ve görev yeri değişikliğinin gerektiği durumlar için belirli standartlar ( yaş, öğrenim, tecrübe, hizmet süresi ve gönüllülük vb) oluşturmaları önerilebilir. Çalışanların örgüt içindeki görev yerlerinin ve görevlerinin sıklıkla değişmesi çalışanların her yeni iş ve görev yeri için uyum süreleri gerektirdiğinden çalışanlar üzerinde baskı yaratmakta ve iş doyumlarını azaltmaktadır.

Çalışanların ücret tatminsizliği ülkenin tüm çalışanlarının genel sorunudur. Bununla birlikte örgüt yönetimi çalışanların başarılarını ikramiye, ek ödemelerinin artırılması yollarıyla ödüllendirerek hem çalışanların aldıkları ücrete katkıda bulunmuş hem de ödül aracılığıyla çalışanları motive etmiş olacaktır. Yine sorumluluk ve yetki verilirken liyakat esasına özen gösterilmesi çalışanların adalet duyguları üzerinden iş doyumunu sağlayacaktır.

Diğer taraftan işleriyle ilgili olarak verilen sorumluluk ve yetkiler çalışanlara durumları yönetme fırsatı vermekte ve öz yeterlilik inançlarına katkı sağlamaktadır. Çalışanların yetenekleriyle uyumlu olarak işlerini yaparken bazı uygulamalarında serbest bırakılmasının kendilerini ve yaratıcılıklarını gösterme fırsatı vererek işlerini monoton ve sıkıcı bulmalarını önleyeceği düşünülmektedir. Yetenekleriyle uyumlu olmayan zorlayıcı görevler ise çalışanlar üzerinde kaygı yaratmakta başarısızlık duygusu yaşayarak öz yeterlik inançlarını sarsmaktadır. Bu nedenle çalışanlara yetenekleriyle uyumlu görevler verilmesi işin başarıyla gerçekleşmesi anlamına da gelmektedir.

Diğer taraftan araştırmanın evrenini oluşturan SGK İzmir İl Müdürlüğü'nün kamu kurumu olması, çalışanların kadro, maaş, ikramiye, terfi ve sosyal imkânlar gibi bazı haklarının ve çalışanlarla ilgili düzenlemelerin merkezi yönetimin onayına bağlı olması, yine işle ilgili prosedür ve süreçlerin merkezden verilen talimatlar gereği yürütülmesi gibi nedenler yöneticilerin yönetme alanını sınırlandırmaktadır. Bu sınırlamanın sonucunda yöneticiden kaynaklanmayan nedenlerden oluşan iş doyumsuzluğu çalışanlar tarafından direkt olarak yöneticiye yansıtılabilmektedir. Bu nedenle kamu örgütleri gibi büyük ölçekli ve merkezden yönetilen örgütlerde birimler bazında iyileşme olabilmesi için örgütün tüm iş süreçlerini ilgilendiren ve hiyerarşik olarak alt birimlere yayılan bir iyileştirme politikasının yürütülmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle büyük ölçekli ve merkezden yönetilen örgütlerde çalışanların iş doyumlarını artırmanın bir diğer yolu merkezi yönetimin kendine bağlı birimlerle sıkı ilişkiler kurması ve sorunlarını çözücü uygulamalar yapmasıdır. Bu nedenle büyük ölçekli işletmeler veya kamu örgütlerine en üst birimden başlayarak iyileştirme yapmaları önerilebilir.

Sosyal zekâ yetilerinin en önemli özelliği geliştirilebilir olmasıdır. Literatüre göre sosyal zekâ yeterliği çeşitli eğitimlerle artırılabilir. Örgütlerin kuruluş aşamalarında yönetici adayları arasından seçme yapılırken sosyal zekâ yeterliklerinin dikkate alınması, var olan örgütlerde bölüm amirlerinden başlanarak tüm üst kademenin çalışanlara karşı duyarlılığını artırma amaçlı eğitimlere katılmasının sağlanması önerilebilir.

Bilindiği gibi herhangi bir alanda değişim meydana gelebilmesi için o alanı ilgilendiren konularda farkındalık oluşması gereklidir. Bu çalışmanın sonuçları yöneticilerin sosyal zekâ seviyelerinin yönetim tarzları üzerine büyük ölçüde etkide bulunduğunu göstermektedir. Yöneticilerin yönetim tarzları ise çalışanların iş doyumlarını yüksek oranda etkilemektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları çalışanların iş doyumunda yönetici ve

yönetici adaylarının sosyal zekâ yeterliklerinin dikkate alınması gereken bir unsur olduğunu vurgulayarak farkındalık sağlamaktadır. Bu çalışma ve benzeri çalışmalarla yöneticilerin çalışan odaklı yeni bir yönetim anlayışı geliştirmelerine katkı sağlanacak ve zamanının büyük bölümünü iş yerlerinde geçiren çalışanların iş doyumları artırılacaktır. Huzurlu ve işlerinden doyumlu çalışanlar özel yaşamlarına da işle ilgili sorunlarını taşımayacak ve bu nedenden yaşam doyumları azalmayacaktır.



## KAYNAKLAR

### Araştırma ve Makaleler

Abramis D,J (1994) Work Role Ambiguity, Job Performans: Meta Analyses And Review. *Psychol Reports*, 75( 3) : 1411–13

Abualrub R,F (2004) Job Stres, Job Performance, And Social Support Among Hospital Nurses, *J Nurs Schol* 36(1): 73–78

Acar, F (2002) Duygusal Zekâ ve Liderlik. Erciyes Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12, 53–68

Afolabi, O,A., Awosola R.,K. and Omole, S.O (2010) Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Performance and Job Satisfaction among Nigerian policemen, *Journal of Social Sciences* 2(3): 147-154, 2010

Akar, C., Yıldırım, Y.T ( 2008) Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (2) , 97-113

Arbak,Y., Uyguç, N., Duygulu, E ve Çıraklar N.H (1998) İş Ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi* 13(2): 193-204

Archer L,R,. Keever R,R,. Gordon R,A,. Archer R.P (1991) The Relationship Between Resident’s Characteristics, Their Stres Experiences, And Their Psychosocial Adjustment At One Madical Scholl. *Acad Med*, 66(5):301–303

Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., & Abraham, L.M (1989) Job Satisfaction: Environmental And Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187–192

Ashkanasy, N.M And Daus, C (2001) Managing Emotions in a Changing Workplace, *Academy of Management Executive* 16 (1) 76–86

Aslan,H., Aslan Ro, Kesepera C (1997) Kocaelinde Bir Grup Sağlık Çalışanında İşe Bağlı Gerginlik, Tükenme Ve İş Doyumu, *Toplum Ve Hekim* 12:24

Ataoglu, A., İcmeli, C., Özçetin, A (2000) Hekimlerde Mesleki İş Doyumu, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi *Düzce Tıp Fakültesi Dergisi*, 2; 17-34

Avşaroğlu S ve Ark. (2005) Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt 14,S 115–129

Bagozzi R,P (1978) Salespeople’s Performance And Satisfaction As A Function Of Individual Differences, Interpersonal, And Situtional Factors. *Journal Of Marketing Research*, 15, 517–531

Bandura, A (1977) Self-Efficacy: Toward An Unifying Theory Of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191–215

Bandura, A (1982) Self-Efficacy In Human Agency. *American Psychologist*, 37, 122–147.

Bandura, A (1986) The Explanatory And Predictive Scope Of Self-Efficacy Theory. *Journal Of Social And Clinical Psychology*, 4, 359–373

Barnes, M. L., and Sternberg, R. J (1989) Social Intelligence And Decoding Of Nonverbal Cues. *Intelligence*, 13, 263–287

Bar-On, R (2005) The Bar-On Model Of Emotional -Social Intelligence. In P. Fernández - Berrocal And N. Extremera, Special Issue On Emotional Intelligence. *Psicothema*, 17

Barret And Forbes J.B (1980) Ability- Satisfaction Relationships: Field And Laboratory Studies. *Academy Of Management Journal*, 23, 550–555

Barrett-Lennard, G. T (1981 ) The Empathy Cycle: Refinement Of A Nuclear Concept. *Journal Of Counseling Psychology*, 28, 91–100

Baş, T ve Ardıç, K (2002) Yüksek Öğrenimde İş Tatmini Ve Tatminsizliği, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Eylül, S 72

Bechler, C And Johnson, S.D (1995) Leading And Listening: A Study Of Member Perception. *Small Group Research* 26 (1995), S. 77–85

Beckham, J (1995) The Death Of Managment. *Healthcare Forum*, Vol.38 No.4, Pp.14–22

*Bilim ve Teknik Dergisi* 2003, Eylül

Bentler, P. M (1980) Multivariate Analysis With Latent Variables: Causal Modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419–456

Bentler, P. M., & Bonett, D. G (1980) Significance Tests And Goodness-Of-Fit In The Analysis Of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–600

Byrne, B. M., & Campbell, T. L (1999) Cross-Cultural Comparisons And The Presumption Of Equivalent Measurement And Theoretical Structure: A Look Beneath The Surface. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 30, 555

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J (1993) Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection In Organizations* (Pp. 71–98) San Francisco, CA: Jossey Bass

Bozkurt, Ö ve Bozkurt, İ (2008) İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1–18

Brief, A.P And Aldag, R.J (1976) Correlates Of Role Indices, *Journal At Applied Psychology*, 61 (4), 468–472

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J (1986) Prosocial Organizational Behaviors. *Academy Of Management Review*, 11: 710–725

Brief, A. P (1998) Attitudes In And Around Organizations. *Thousand Oaks, CA: Sage*.

Bursalıoğlu Z (1978) Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama AÜ, *EBF Yayınları*

Cantor, N., & Kihlstrom, J.F (1989) Social Intelligence And Cognitive Assessments Of Personality. In R.S. Wyer & T.K. Srull (Eds.), *Advances In Social Cognition*. Vol. 2 (Pp. 1–59). Hillsdale, N.J: Erlbaum.

Camerer, C (2005) Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. *Journal Of Economic Literature* 43, S.9–64)

- Campbell, Mchenry and Wise (1990) Modeling Job Performance In A Population Of Jobs *Personel Psychology*, V.43 No.2.313- 575
- Cattell, R,B (1963) Fluid Intelligence And Cristalized Intelligence: A Critical Experiment. *Journal Of Educational Psychology*, 54, 1–22
- Chang, E. (2004) Social Problem Solving Washington, D.C *American Psychological Association Pres*
- Chapin, F.S. (1942) Preliminary Standardization Of A Social Insight Scale. *American Sociological Review*, 7, 214-225
- Charles, A .O & David F. C (1985) The Impact Of Normative Social Influence And Cohesiveness On Task Perceptions And Attitudes: A Social Information Processing Approach. *Journal Of Occupational Psychology*. 58, 193–206
- Chen, Q. J. And Gardner, H (2005) Assessment Based On Multiple Intelligence Theory. In. Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests And Issues, (Eds. Dawn P.Flanagon, Patti L. Harrison), *USA: The Guilford Press*, 77–102
- Cherniss, C (2000) Emotional Intelligence: What It Is And Why It Matters. *The Annual Meeting Of The Society For Industrial And Organizational Pschology*, 1–25
- Churchill G. A., Ford N.M and Walker O.C (1974) Measuring The Job Satisfaction Of Industrial Salesman. *Journal Of Marketing Research*.
- Colarelli, S.M., Dean. R.A., Konstans, C (1987) Comparative Effects Of Personal And Situational Influences On Job Outcomes Of New Professionals. *Journal Of Applied Psychology*, 72, 558–566
- Cole, Nina D., Flint, Douglas H (2004) Perceptions Of Distributive And Procedural Justice In Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans. *Journal Of Managerial Psychology*, Vol:19, Issue:1, 19–40
- Cooper, C.L., Rote U. Ve Fragher B (1989) Mental Health, Job Satisfaction In An Organization Setting, *British Medical Journal*, (298): 366-370

Cooper R.K And Sawaf, A (1997) Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership And Organizations. *Newyork: Grosset/ Putnam Inc, S.Xi.*

Çapraz, B ., Kesken,J Ayyıldız, N.A ve İliç, D (2009) Yönetmel Zekâ' ya Doğru: Yönetmel Zekâ ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma,*Ege Akademik Bakış Dergisi* (9) :187-211)

Çekmeceliöğlu, H. G (2005) Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrıılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. C.Ü. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 23–37

Dasborough, M.T (2006) Cognitive Asymmetry In Employee Emotional Reactions To Leardership Behaviors” *Leadership Quarterly*, 17 (2006) S. 163–178

Davis-Blake, A., & Pfeffer, J (1989) Just A Mirage: The Search For Dispositional Effects In Organizational Research. *Academy Of Management Review*, 14, 385–40

Deborah, J. T., Nielsen, M. ve Pechard, L (1993) Effect Of Work Stress On Psychological Wel-Being And Job Satisfaction: The Stress Buffering Role Of Social Suppor”, *Australian Journal Of Psychology*.45 (3), 168-170-175

Deutch, M. and Gerard, H.B (1955) A Study Of Normative And Informational Social Influence Upon Judgement. *Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 87, 586–598

Doğan, T ve Çetin, B (2008) Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice* 9 (2) • Bahar / Spring 2009 • 691–720

Erez, M. (1994) Toward A Model Of Cross-Cultural Industrial And Organizational Psychology. In H.C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* ,Vol. 4, Pp. 559–608

Fairholm, W.G (1998) Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs At Work. *Leadership And Organization Development Journal*. Vol. 17, No. 5. S. 11–17.

Feldman, D., Hugh, A (1986) Managing Individual And Group Behavior In Organizations, *Mcgraw-Hill International Book Company: Auckland.*

Feltz, D. L (1992) Understanding Motivation In Sport: A Self-Efficacy Perspective. In G. Roberts (Ed.), *Motivation In Sport And Exercise* (S. 93–105). Champaign, IL: Human Kinetics.

Fisher, V. E., & Hanna, J. V (1931) *The Dissatisfied Worker*. New York: Macmillan

Fogarty T.C (1994) Public Accounting Experience: The Influence Of Demographic And Organisational Attributes. *Managerial Auditing Journal*, Vol.9 No.7.Pp.12–20

Ford, M. E., & Tisak, M. S (1983) A Further Search For Social Intelligence. *Journal Of Educational Psychology*, 75(2), 196–206.

Foote, N.N. Ve L.S. Cottrell (1955) *Identity And Interpersonal Competence*. Chicago, IL: University Of Chicago Pres

Ganzach, Yoav (1998) Intelligent And Job Satisfaction *Academy Of Management Journal*, Vol:41,No:5 526–539

Gawel, J (1997) Herzberg's Theory Of Motivasyon And Maslow's Hiyerarcy Of Needs. *ERIC/AE Digest*. ERIC NO: ED4211486 [Www.Ericir.Syr.Edu](http://www.ericir.syr.edu)

Gazzaniga, M.S (1985) The Social Brain *Psychology Today*; V.19 Issue 11, P28–38, 8p)

George, J.M. & Jones, G.R (1996) *Understanding And Managing Organizational Behavior*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Gerhard, B (1987) How Important Are Dispositional Factors As Determinants Of Job Satisfaction: Implications For Job Design And Other Personnel Programs. *Journal Of Applied Psychology*, 72,366–373

Goldstein, A. P.ve G.Y. Michaels (1985) *Empathy: Development, Training And Consequences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum

Gottfredson, L (1986) Occupational Aptitudes Pattern Map: Devolepment And Implications For Theory Of Job Aptitudes Requirments *Journal Of Applied Psychology*,71: 484 – 491

Guilford, J.P (1950) Creativity *American Pyscologist*, 5,Issue 9, 444–454

Guttek, B. A., and Winter, S. J. (1992) Consistency Of Job Satisfaction Across Situations: Fact Or Framing Artifact? *Journal Of Vocational Behavior*, 41, 61–78

Gürel, E. ve Tat, M (2010) Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *The Journal Of International Social Research*, Volume 3 / 11 Spring 2010

Hackman, R And. Oldham, G.R (1975) Developmant Of The Job Diagnostic Survey, *Journal Of Applied Psychology*, 60/2, (1975) S.159–170

Hackman, R (1980) Work Redesign And Motivation, *Professional Psychology*,11, 445–455

Hackman J.R And Oldham.,G.R (2010) Not What It Was And Not What It Will Be :The Future Of Job Design Research, , *Journal Of Organizational Behavior* 31, 463-479

Hançer, M Ve Tanrısevdi A (2003) Sosyal Zekâ Kavramının Bir Boyutu Olarak Empatı ve Performans Üzerine Bir İnceleme. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 27 No:2 211 – 225

Hastings, P.D; Waxler, C.Z Robinson, J;Usher B And Bridges, D (2000) The Devolepment Of Concern For Others In Children With Behavior Problems *Devolepment Psychology* ,V.36 N.5, 531-546

Hatfield,E At All (1994) Emotional Contagion. *Cambridge University Pres.*

Hegney D., Plank A.Parker V (2006) Extrinsic And Intrinsic Work Values:Their Impact On Job Satisfaction.*Journal Of Nursing Management*, 14, 271-281

Hess, U Adams, R Jr And Kleck, R (2005) Who May Frown And Who Should Smile? Dominance, Affiliation, And The Display Of Happiness And Anger *Cognition And Emotions* 19, S. 515–36

Hexel, M. (2003) Alexitymia And Attachment Style In Relation To Locus Of Control. *Personality And Individual Differences*, 35, 1261–1270

Higgs, M. and Aitken, P (2003) An Exploration Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Leadership Potential. *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 18. No. 8 S. 814–823

Hogan, W.P (1989) Prudential Regulation Of Bank Ownership And Control, Economic Analysis And Policy (EAP), *Queensland University Of Technology (QUT), School Of Economics And Finance*, Vol. 19(1), Pages 73–89

Hulin,C.L., Roznowski, M& Hachiya, D (1985) Alternative Opportunities And Withdrawal Desicions: Emprical And Theoretical Discrepancies And An Integration. *Psychological Bulletin*.97 (2), 233–250)

Ickes, W (1993) Empathic Accuracy. University Of Texas. Arlington, *Journal Of Personality* 61–4

Ilggen, R.D And Mccormick, E.J (1980) Industrial Psychology. *Prentice Hall; 7th Edition (December 1980)*

Ilies, R And Judge, T, A (2004) An Experience -Sampling Measure Of Job Satisfaction And Its Relationships With Affectivity, Mood At Work, Job Beliefs, And General Job Satisfaction. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol 13, No 3, Pp. 367–389

Janssen, O (2001) Fairness Perceptions As A Moderator In The Curvilinear Relationships Between Job Demands, And Job Performance And Job Satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 2001, V.44. No. 5. 1030–1050

Jensen, A.R (1969) How Much Can We Boost IQ And Scholastic Achievement, *Harward Educational Review*, 39, 1–123

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N (1998) Dispositional Effects On Job And Life Satisfaction: The Role Of Core Evaluations. *Journal Of Applied Psychology*, 83, 17–34

Judge, A.T (2001) Dispositional Affect And Job Satisfaction: Arewiev And Theoretical Extention. *Organizatioanl Behavior And Human Decision Processes* Vol.86.No,1, 67-98

Judge, Heller, & Mount (2002) Five-Factor Model Of Personality And Job Satisfaction: A Meta-Analysis, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 530–541



Karaman F, Altunoğlu AE (2007) Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim Ve Ekonomi* 14(1): 109- 120

Katrinli, E. Alev ve Özmen, Ömür. N.T (1989) Grup Dinamiği Ve Liderlik Tipi Uygulaması *DEU.,İİBF.Dergisi*, C.4 S;1-2

Kaukainen, A., Kaj Björkqvist & Osterman K (1999) The Relationship Between Social Intelligence, Emphaty And Three Types Of Agression. *Aggressive Behaviour*, 25, 81–89

Konovsky, M (2000) Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations

Kozmitzki, C., & John, O. P (1993) The Implicit Use Of Explicit Conceptions Of Social Intelligence. *Personality And Individual Differences*, 15, 11–23

Kossek, E. E., & Ozeki, C (1998) Work-Family Conflict, Tarziicies, And The Job-Life Satisfaction Relationship: A Review And Directions For Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal Of Applied Psychology*, 83, 139–149

Kuoppala At Al (2008) Work Health Promotion, Job Well-Being, And Scikness Absences-A Systematic Review And Meta-Anaysis. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine* Volume 50, Issue 11

Kurt, T (2005) Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözömlenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fak. Derg.* Cilt 25, Sayı 1, 285–299

Locke, E.A (1967) Relationship Of Goal Level To Performans Level, *Psychological Reports*. 20, p.1068

Mael, F. And Tetrick, L (1992) Identifying Organizational Identification. *Educational And Psychological Measurment*, Vo.52, Pp.813–824

Marlowe, H. A (1986) Social Intelligence: Evidence For Multidimensionality And Construct Independence. *Journal Of Educational Psychology*, 78(1), 52–58

Marsh, H. W., Hau, K.T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J. L (2006) OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural,

psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311–360

Meulmann, H (1991) Well-Being And Career Success During The Transition From Adolescence To Adult Status. *Kolner- Zeitschrift-Fur Soziologie Und Sozialpsychologie*, 43:476–501

Mintzberg, H (1975) The Manager's Job Folklore And Fact, *Harvard Business Review*, July-Aug: 49–61.

Miller, G (2005) New Neurons Strive To Fit In. *Science* 311 S. 938–40

Mowday, RT., Porter LW & Steers RM ( 1982) Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover *Organizational And Occupational Psychology*. (Pp. 219-229). New York: Academic Press

Motowidlo, S. J (1996) Orientation Toward The Job And Organization: A Theory Of Individual Differences In Job Satisfaction. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual Differences And Behavior In Organizations* (Pp. 175–208), San Francisco: Jossey-Bass

Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., and et al (2000) Leadership Skills For A Changing World: Solving Complex Social Problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1): 11–35.

Neuman, J.H And Baron, R.A (2005) Aggression In The Workplace: A Social Psychological Perspective. In S. Fox, & P.E. Spector (Eds). *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations Of Actors And Targets* (Pp. 13- 40) *American Psychological Association*

O'Reilly, C.A & Chatman, J.A (1994) Working Smarter And Harder: A Longitudinal Study Of Managerial Success. *Administrative Science Quarterly*, 39; 603–627

Organ, D. W Ve W. Clay Hammer (1982) *Organizational Behaviour, An Applied Psychological Approach*. *Business Publications*, Texas.

Pessoa L (2005) Visual Awareness And The Detection Of Fearful Faces. *Emotion* 5, S.243–47)

Özgür, G (2002) *ODTÜ İşletme Topluluğu Dergisi*

Planalp, S Ve Fitness, J (1999) Thinking/Feeling About Social And Personal Relationship. *Journal Of Social And Personal Relationships* 16, No.6 Pp.731–750

Preston S D. And Wall, F. B.M (2002) Empathy: Its Ultimate And Proximate Bases. *Behavioral And Brain Sciences* 25 S.1–20

Prewitt, V (2004) Integral Leadership For The 21st Century. *World Futures*, Vol. 60, S. 327–333

Pulakos, E. D., & Schmitt, N (1983) A Longitudinal Study Of A Valence Model Approach For The Prediction Of Job Satisfaction Of New Employees. *Journal Of Applied Psychology*, 68, 307–312

Riggio, R., And Friedman, H (1986) Impression Formation: The Role Of Expressive Behavior. *Journal Of Personality And Social Psychology* 50, S.421–27

Riggio,R.E., Messamer, J And Thorockmorton, B (1991) Social And Academic Intelligence: Conceptually Distinct But Overlapping Domains. *Personality And Individual Differences* V 12 Issue 7 Pp 695–702

Riggio, R. E (2003) Introduction To Industrial-Organizational Psychology, *Prentice Hall: New Jersey*

Rizzolatti G, Fadiga L, Gallese V, Fogassi L (1996) Premotor Cortex And The Recognition Of Motor Actions. *Brain Res Cogn Brain Res*; 3: 131–141

Robbins, SP (1996) Organizational Behavior: Concepts, Controversies And Applications, *7th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*

Rode JC (2004) Job Satisfaction And Life Satisfaction On Revisited: A Longitudinal Test Of An Integrated Model. *Human Relations* Vol. 57 No. 9 1205–1230

Rose, M Good (2003) Deal, Bad Deal? Job Satisfaction In Occupations, Work, *Employment And Society*, Vol:17 (3), S.506

- Rothenberg, B.B (1970) Children's Social Sensitivity And The Relationship To Interpersonal Competence, Intrapersonal Comfort, And Intellectual Level, *Developmental Psychology*, 2, 335–350
- Rust, R. T., Stewart, G. L., & Miller, H (1996) The Satisfaction And Retention Of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Approach. *International Journal Of Service Industry Management*, 7(50), 62-80
- Rutherford B, (2008) The Role Of The Seven Dimensions Of Job Satisfaction In Salesperson's Attitudes And Behaviors. *Journal of Business Research*, Vol. 62 No.11, pp.1146–52
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J (1978 ) A Social Information Processing Approach To Job Attitudes And Task Design. *Administrative Science Quarterly*, V. 23, S.224–253
- Salovey, P And Grewal, D (2005) The Science Of Emotional Intelligence. *In American Psychological Society*, Vol: 14, No: 6, P. 1–4
- Salovey, P And Mayer, J (1989) Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition And Personality* 9, No. 3 189–90)
- Santee. R, T. & Jackson, J (1977) Cultural Values As A Source Of Normative Sanctions. *Pacific Sociological Review*. 20, 439–453
- Schmidt, F.L Ones, D.S & Hunter, J.E (1992) Personel Selection. In M. R Rosenzweig & L.W. Porter (Eds). *Annual Review Of Psychology*, Vol, 43: 627- 670
- Schunk, D. H (1991) Self-Efficacy And Academic Motivation. *Educational Psychologist*, 26, 207–231.
- Scott, B.A. and Judge, T.A (2006) Insomnia, Emotions, And Job Satisfaction: A Multilevel Study. *Journal Of Management*, Vol. 32, No. 5, Pp. 622–645
- Sevimli,F., İşcan,Ö.F (2005) Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1

Shallice, T And Burgess, P (1996) The Domain Of Supervisory Processes And Temporal Organization Of Behaviour, *Philosophical Transactions Of The Royal Society B:Biological Sciences* 351 S.1405–12

Shaw, R.B (1997) Trust In Balance: Building Successful Organizations On Results, Integrity And Concern, *Jossey-Boss Publishers, San Francisco*

Silvera, D. H., Martinussen, M., & Dahl, T. I (2001) The Tromsø Social Intelligence Scale, A Self-Report Measure Of Social Intelligence. *Scandinavian Journal Of Psychology*, 42, 313–319

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P (1983) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 68, 653–663.

Spearman, C (1904) General Intelligence Objectively Determined Measured. *American Journal Of Psychology*”, 15, 201–293

Spector, P.E (1985) Measurement Of Human Service Staff Satisfaction: Develepment Of The Job Satisfaction Survey. *American Journal Of Community Psychology* ,Vol.13, No.6

Sprinthall, A. N Ve Sprinthall, C. R (1990) Educational Psychology: A Developmental Approach, *USA: Mcgraw Hill Publishing Company*

Stajkovic, A. D., & Luthans, F (1998b) Social Cognitive Theory And Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational And Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74

Staw, B. M., & Ross, J (1985) Stability In The Midst Of Change: A Dispositional Approach To Job Attitudes. *Journal Of Applied Psychology*, 70, 469–480

Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A (1986) The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 437–453

Staw B.M (2005) The Dispositional Approach To Job Satisfaction: More Than A Mirage But Not Yet An Oasis” *Journal Of Organizational Behavior* Vol:26 Issue:1 Page:59–78

Sternberg, R.J (1999) The Theory Successful Intelligence: Finding A Balance. *Interamerican Journal Of Psychology* 39(2).189–202

Stone EF, Stone DL, Guetal HG (1990) Influence Of Cognitive Ability On Responses To Questionnaire Measures: Measurement Precision And Missing Information. *Journal Of Applied Psychology*, 75, 418–427

Sumak, M. Semih, Özgan, H (2007) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri İle Bazı Duygusal Sosyal Ve Ruhsal Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kilis İli Örneği) *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 5(2), 261–288

Sy, T., S. Tram And L.A. O’Hara (2006) Relation Of Employee And Manager To Job Satisfaction And Performance. *J. Vocat. Behavior* 68(3): 461–473

Szilagyi, Sims, And Keller (1976) Role Dynamics, Locus Of Control, And Employee Attitudes And Behavior. *The Academy Of Management Journal*, Vol:19, 259–276

Şahin N.H. Ve Batıgün A.D (1997) Bir Özel Hastanede İş Doyumu Ve Stres, *Türk Psikoloji Dergisi* 12 (39):57–71

Taris & Feij (2001) Longitudinal Examination Of The Relationship Between Supplies-Values Fit And Work Outcomes. *Applied Psychology* 50 (1) 52–81

Tarlan, D ve Tütüncü, Ö (2001) Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi Ve İş Doyumu Analizi. *Deu. Sosyal Bilimler Derg*, Cilt 3, Sayı: 2

Taylor,S.E.,& Fiske, S.T (1978) Saliency, Attention And Attribution: Top-Of-Head Phenomena. *Advances In Experimental Social Psychology* Vol.11, Pp.249-288

Thorndike, E.L (1937) An Evaluation Of The Attempts To Measure Social Intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275–285.

Thorndike Edward, L (1920) Intelligence And Its Use *Harper’s Monthly Magazine*, 140, S.227–35

Thurstone, L,L (1928) Attitude Can Be Measured. *American Journal Of Sociology*, 33, 529–54

Tickle, L., D., And Rosenthal, B (1990) The Nature Of Rapport And Its Non Verbal Correlates. *Psychological Inquiry* 1, No.4 S. 285–93

Tietjen And Myers (1998) Motivasyon And Job Satisfaction. *Management Decision* 36(4), 226–231

Toker, B (2007) Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) S: 92–107

Tütüncü, Ö (2000) Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2: 4, 106–120

Walker, R. E. & Foley, J. M (1973) Social Intelligence: Its History And Measurement. *Psychological Reports*, 33, 451–495

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A (1988) Development And Validation Of Brief Measures Of Positive And Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 54,1063–1070

Wechsler, D (1958) The Measurement And Appraisal Of Adult Intelligence. *Baltimore: Williams And Wilkins*

Weiner, A. Eliot, J. And Stewart B (1984) Assessing Individuals Psychological And Educational Tests And Measurements, *USA: Little Brown And Company*

Weiss, H. M., & Cropanzano, R (1996) Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes, And Consequences Of Affective Experiences At Work. *Research In Organizational Behavior*, 18, 1–74

Weiss, H.M (2002) Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs And Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12: 173–194

Weitz, J. (1952) A Neglected Concept In The Study Of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 5, 201–205

Wilmington, S.C (1992) Oral Communication Skills Necessary For Successful Teaching. *Educational Research Quarterly* 16 (1992), S.5–17

Winter, R.P., Sarras, J.C., Tanewski, G.A (1998) Quality Of Worklife Of Academics In Australian Universities: A Pilot Study, *Paper Presented At The 1 St International Work Psychology Conference, Institute Of Work Psychology, Universty Of Sheffield*

Wong , C.M.T., Day, J.D., Maxwell, S.E., Meara, N.M (1995) A Multitrait- Multimethod Study Of Academic And Social Intelligence In College Student S. *Journal Of Educational Research*, 87, 117-133

Yamagashi T., Kikuchi M .V E Kosugi M (1999) Trust, Gullibility, And Social Intelligence, *Asian Journal Of Social Psychology*, 2: 145– 161



## KİTAPLAR:

Albrecht, K (2006) *Sosyal Zekâ: Başarının Yeni Bilimi. Çoklu Zekâ Teorisinin İnsan İlişkilerine Uygulanması*, Çev: Selda Gökten, Timaş Yayınları, I.Basım

Adams, J.S (1965) *Inequity in Social Exchange*.1965, Advanced In Experimental Social Psychology, Leonard Berkowitz, Academic Pres INC, London 1965, e-book

Atabek, E (1999) *Bizim Duygusal Zekâmız*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi

Bandura, A (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman

Baron, R A (1996) *Essentials of Psychology*, Boston: Allyn and Bacon

Başaran, İ E (1991) *Örgütsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara

Başaran, İ. Ethem (1994) *Eğitim Psikolojisi: Modern Eğitimin Psikolojik Temelleri*, Ankara: Yargıcı Matbaası

Başaran, İ.E (2000) *Örgütsel Davranış*, İnsanın Üretim Gücü. Feryal Matbaası. 3. Baskı, Ankara

Baysal A.C (1981) *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul

Baysal, A. C, Ve Tekarslan, E (2004) *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul,

Bingöl, D (1996) *Personel Yönetimi* Beta Basım Yayın: İstanbul

Browne, M. W., & Cudeck, R (1993) Alternativeways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Newbury Park. CA: Sage

Budak, Gülay ve Gönül Budak (2004) *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 5.Basım, İzmir, Ekim

Çelik, V (2003) *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A

Çetinkanat, C (2000) *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık, I.Basım, Ankara

Davis, Keith (1988) *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çeviri Kemal Tosun İşletme Fakültesi Yayını No:199, İstanbul

Epstein, Seymour (1998) *Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence USA*: Westport Greenwood Publishing Group Inc.

Erçetin, Ş. Şule (2001) *Örgütsel Zekâ*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, I.Basım

Eren, Erol (1989) *Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

Eren, E (1996) *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul

Eren, E (2004) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, İstanbul

Eroğlu, F (2007) *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım. 8. Baskı, İstanbul

Foster, W (1986) *Paradigms and Promises: New Approaches to Educational Administration*, Prometheus, Buffalo, NY

Freedman, J.L, Sears, D.O., Carlsmith J.M (1993) *Sosyal Psikoloji*, Çev.A. Dönmez, İmge Kitabevi, Ankara

Gardner H (1983) *Zihin Çerçevesleri/ Çoklu Zekâ Kuramı*. 10. Basım Alfa Yayınları

Gardner, Howard (1993) *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*, USA: Basic Books

Gardner, H (1985) *The Minds New Science: A History of the cognitive revolution*. Published by Basic Books

Gardner, H (1999) *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st century*. Published by Basic Boks

Gardner, H (2006) *Five Minds for The Future*. Harvard Business School Publishing

Goleman, D., Boyatzis, R ., Mckee ,A (2002) *Yeni Liderler*. Varlık Yayınları. 7.Basım

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

- Goleman, D (1998) *Duygusal Zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?* II. Basım. Varlık Yayınları, Bilim Dizisi:1. İstanbul
- Goleman, D (2006) *Sosyal Zekâ: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi* Çev: Deniztekin, O.Ç Varlık Yayınları, I Basım
- Gould, L.J. and Gould, G.C (1994) *Hayvan Zihni*. Scientific Amerikan Library, Çev: Deniz Yurtören, Tübitak Popüler Bilim Kitapları,4.Basım 2005
- Hançerlioğlu, O (2007) *Düşünce Tarihi* 6. Basım 1995 Düzenleme: Eriş Yayınları 2007
- Henri Bergson (1907) *Creative Evolution* Translated by Arthur Mitchell, Ph.D. New York: Henry Holt and Company (1911). ss.182
- Herzberg, F (1976) *The Managerial Choice*. 1. Ed., Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois
- Hoppock, R (1935) *Job Satisfaction*. New York: Harper
- Kağıtçıbaşı, Ç (1988) *İnsan Ve İnsanlar*, Evrim Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- Kohlrieser, C (2006) *How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others And Raise Performance* Jossey- Bass Publishers
- Lazear, David (2000) *The Intelligent Curriculum, Using Multiple Intelligences To Develop Your Students*. Full Potential [Paperback] Usa: Zephyr Pres.
- Luthans, F (1973) *Organizational Behavior*. Mcgraw-Hill, New York
- Luthans, F (1992) *Organizational Behavior*, 6th Ed., Mcgraw Hill Inc., New York, 283
- Luthans, F. , Stajkovic, A (1998) *Self –Efficacy And Work-Related Performance*
- Manske, Fred, A (1994) *Etkili Yöneticiliğin Sırları* (Çev: Metin Arıkan) Ankara, Kho Matbaası
- Munsterberg, H (1913) *Psychology And Industrial Efficiency*. Boston, MA: Houghton Mifflin
- Nowicki, S And Duke, M (2002) *Will Ever Fit In? The Breakthrough Program For Conquering Adult Dyssemia* Riverside, NJ: Free Pres, Simon& Schuster

Oleron, P (1992 ) *L'intelligence* İletişim Yayınları Çev: Ela Güngören

Organ, D. W (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*.  
Lexington, Ma: Lexington Books

Öner, Necla (1997) *Türkiye 'de Kullanılan Psikolojik Testler*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi  
Matbaası

Plotnik, Red (1996) *Introduction To Psychology*, Usa: Brook/Cole Publishing Comp

Selçuk, Z., H. Kayılı Ve L. Okut (2004) *Çoklu Zekâ Uygulamaları*, Ankara: Nobel Yayın  
Dağıtım

Shapiro J.P. Ve Stefkovic, A.J (2001) *Ethical Leadership And Decision Making In  
Education: Applying Theoretical Perspectives To Complex Dilemmas*. Lawrence Erlbaum  
Associates, Publishers, New Jersey-London

Silberman, M (2000) *Peoplesmart: Developing Your Interpersonal Intelligence*. San  
Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Spector, P.E (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, And Consequences*.  
California: SAGE Publications

Terman, M. Lewis ve Mauda Merrill (1937) *Zekânın Ölçülmesi* Çev. M. Şerif Başoğlu.  
Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi

Varol M (1993) *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, A.Ü.İletişim Fakültesi  
Yayını, Yay. No:2, Ankara

Weiner, A. Eliot, J. And Stewart B (1984) *Assessing Individuals Psychological And  
Educational Tests And Measurements*, Usa: Little Brown And Company

Zaccaro, S.J (2001) *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the  
Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*. Jossey-Bass, Incorporated  
Publishers. NJ.

Zohar, D (1997) *Rewiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We  
Structure and Lead Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publications

## TEZLER;

Acar, F,T (2001) *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri

Akdoğan, E (2002) *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bil. Enst Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Aksayan, S (1990) *Koruyucu Ve Tedavi Edici Sağlık hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*, İ.Ü. Sağ. Bil. Enst. Doktora Tezi, İstanbul, 28–51

Aktay, G (1994) *İşyerlerinde İşçilere Yönelik Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Kazalarını Önlemedeki Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi

Alganer, Ç.Ü (2000) *Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi

Arısoy, B (2007) *Örgütsel İletişimin Motivasyon Ve İş Doyumu Üzerine Etkileri* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi

Aydoğan, D (2008) *Akademik Erteleme Davranışının Benlik Saygısı, Durumluluk Kaygı Ve Öz Yeterliliği İle Açıklanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi

Bölüktepe, F.Eren (1993) *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 1–122

Callison, E.M (2002) *The Relationship Between The Multiple Intelligence And Student Learning: An Application To Public Speaking Classes*. Yüksek Lisans Tezi, Hawaii University

Coşkuner, A (1994) *İletişim Becerisini Geliştirme Eğitiminin İş Görenlerin İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimlerine, Yalnızlık Düzeylerine Ve İş Doyumlarına Etkisi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi

Demirkan S (2006) *Özel Sektördeki Yöneticilerin Ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu Ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi

Eker, G (2006) *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi*

Ergin, D (2008) *Okul Yönetiminde Duygusal Zekâ Ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi

Eroğlu, Ş.G (2009) *Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi

Eronat, Z (2004) *İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi

Ersoy, B (2006) *Toplumsal Değerler Ve Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi

Kabadayı, R (1982) *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları Ve Öğretmenlerin Güdülenmesi*. Yayınlanmamış. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kantarıcı, K (1997) *Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi Ve İşgören Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi

Karaca, S (2001) *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi

Kaplan, M.R And P. Saccuzzo, D (2009) *Psychological Testing: Principles, Applications And Issues, USA: Wadsworth Publishing*

Karaduman, A (2002) *Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Karakuş, M (2008) *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık Ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi

Kınık S (2007) *Kişilik Özellikleri İle İş Doyumunun İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Kocacık, Faruk (1997) *Toplumbilim (Ders Notları), C.Ü. Yay., Sivas.*

Korman, A.K (1978) *Endüstriyel Ve Organizasyonel Psikoloji*. (Çev: İ. AKHUN, C. ALKAN,) Ankara, Milli Eğitim Basımevi

Lee, J (1999) *Social Intelligence: Flexibility And Complexity Are Distinct From Creativity. Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Notre Dame, Indiana, USA.*

Özdemir, L (1993) *İşgören Tatmini Açısından Ücret-Maaş Yönetimi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi

Seyfikli, C (2007) *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlar Personel İş Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep

Somazo, M.P (1990) *Social Intelligence And Likeability*. Unpublished Doctorate Thesis. The Florida State University College Of Arts And Sciences

Sun Ö.H (2002) *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi; Ankara

Şahinkaya, B (2006) *Yöneticilikte Ve Liderlikte Duygusal Zekâ* . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi

Şanlı, S (2006) *Adana İlinde Çalışan Tarzıislerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısında İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi

Topçu, Ü (2009) *Malatya İl Merkezinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu Ve Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi ; İnönü Üniversitesi

Toplu, D.B (1998) *Kamu Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara

Tuna, Y (2008) *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlikleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi

Turanlı, A (2007) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi

Türk, E (2007) *Spor Takımlarına Katılan Ve Katılmayan Görme Engelli Öğrencilerin Benlik Saygılarının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi

Yücel, D (2006) *The Influence Of Motivation And Rewarding On Job Satisfaction And Organizational Commitment And An Application*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi

#### **İNTERNET KAYNAKLARI:**

[www.albany.edu/psy/courses/341/iyer/lect/apr25.html](http://www.albany.edu/psy/courses/341/iyer/lect/apr25.html). (17.06.2010)

<http://aplus-schools.uncg.edu/multipleintelligences.pdf> (03.06.2010,)

Accel-Team. Frederick Herzberg, 2-Factor Hygiene and Motivation Theory. [http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_05\\_herzberg.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html) (22.5.2010)

Barrows, D And Wesson, T. (2000) A Comparative Analysis Of Job Satisfaction Among Public And Private Sector Professionals, From [Http://www.Innovation.Cc/RevArts/Job\\_Satisfaction2.Htm](http://www.Innovation.Cc/RevArts/Job_Satisfaction2.Htm)(23.05.2010)

Cöngöloğlu, A “ Çocukluk Çağı Bozukluklarının Genetiği: Genetik Ve Zekâ II” A Ders Notları [www.gata.edu.tr/dahilibilimler/cocukruh/zekâ2.htm](http://www.gata.edu.tr/dahilibilimler/cocukruh/zekâ2.htm) (25 Nisan 2010)

<http://www.howardgardner.com/bio/bio.html>. (17.04.2010)

[www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-teorileri.html](http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-teorileri.html) (17.06.2010)

[http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20MF.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20MF.pdf) (16.06.2010)



[http://www.kuantunbeyin.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=120](http://www.kuantunbeyin.com/index.php?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=120). (23 Nisan 2010)

Lian JW Et Al (2007) Job Stres, Job Satisfaction And Life Satisfaction Between Managerial And Technical Is Personel (Ibaknet.Org/Bai2007/Proceeding/Papers/2007bai7598.Pdf (23.06.2010)

Mayer, D. J; Caruso, R. D. And Salovey, P (1999) Emotional Intelligence Meets Traditional Standarts For An Intelligence (Online) (Erişim Tarihi 18.04.2010) (Http://Www.Egi.Org/Fulltxt1.Htm)

<http://www.phrenology.org/intro.html> (07.04. 2010)

<http://www.webhatti.com/liseler/242637-is-kazalari-mobilya-ve-dekorasyon-atolyesi.html>,Erişim (25.06.2010)

[http://www.morethansound.net/store/index.php?\\_a=viewProd&productId=87](http://www.morethansound.net/store/index.php?_a=viewProd&productId=87) (20.06.2010 )

Zipkin, A (2000) The Wisdom Of Thoughtfulness. *New York Times*, May,31, 2000, S.C5

<http://www.nytimes.com/2000/05/31/business/management-the-wisdom-of-thoughtfulness.html?scp=1&sq=The+Wisdom+Of+Thoughtfulness&st=nyt>

( 18.7.2010)

## EKLER LİSTESİ

<b>EK-1:</b> Tromso Sosyal Zeka Ölçeği Soru Formu .....	171
<b>EK- 2:</b> Yöneticilerin Sosyal Zeka Seviyesini Çalışan Algısına Göre Değerlendirme Soru Formu .....	172
<b>EK- 3:</b> Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....	173
<b>EK- 4:</b> Demografik Değerlendirme Soru Formu.....	174

<b>EK-1 TROMSO SOSYAL ZEKA ÖLÇEĞİ SORU FORMU</b>					
Aşağıda kendinizle ilgili olarak gözlemlediğiniz bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumlardan düşünerek kendinize en uygun olanı sıklık sayısına göre tablodaki ifade ve rakamlara bakarak her cümle için en uygun rakama karşılık gelecek şekilde işaretlemeniz gerekmektedir.					
	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Çok Nadir</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
<b>1-Hiçbir Zaman 2-Çok Nadir 3- Bazen 4- Çoğu Zaman 5- Her Zaman</b>					
1. Diğer insanların davranışlarını önceden tahmin edebilirim.	1	2	3	4	5
2. Çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamamın zor olduğunu hissedirim	1	2	3	4	5
3. Davranışlarımın diğer insanlara ne hissettireceğini bilirim.	1	2	3	4	5
4. Tanımadığım yeni insanların olduğu bir ortamda genellikle tedirginlik hissedirim	1	2	3	4	5
5. İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.	1	2	3	4	5
6. Diğer insanların duygularını anlayabilirim.	1	2	3	4	5
7. Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım	1	2	3	4	5
8. İnsanlar açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar	1	2	3	4	5
9. Başkalarının isteklerini anlarım	1	2	3	4	5
10. İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir	1	2	3	4	5
11. Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.	1	2	3	4	5
12. Başka insanlarla geçinebilmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5
13. İnsanları tahmin edilemez bulurum.	1	2	3	4	5
14. Bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmayacağı çalıştıklarını çoğunlukla anlarım	1	2	3	4	5
15. Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır	1	2	3	4	5
16. Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitirim	1	2	3	4	5
17. Diğer insanların davranışlarıma nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilirim	1	2	3	4	5
18. Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmada başarılıyım.	1	2	3	4	5
19. Diğer insanların yüz ifadelerinden, beden dillerinden vs. gerçekte ne demek istediklerini çoğunlukla anlarım	1	2	3	4	5
20. Başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çekerim.	1	2	3	4	5
21. Diğer insanların yaptıklarına verdikleri tepkiler beni çoğunlukla şaşırtır.	1	2	3	4	5

**EK-2 YÖNETİCİLERİN SOSYAL ZEKA SEVİYESİNİ ÇALIŞAN ALGISINA GÖRE DEĞERLENDİRME SORU FORMU**

Aşağıda amirinizle ilgili olarak gözlemlediğiniz bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumlardan düşünerek amirinize en uygun olanı sıklık sayısına göre tablodaki ifade ve rakamlara bakarak her cümle için en uygun rakama karşılık gelecek şekilde işaretlemeniz gerekmektedir. <b>1-Hiçbir Zaman 2-Çok Nadir 3- Bazen 4- Çoğu Zaman 5- Her Zaman</b>	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Amirim diğer insanların davranışlarını önceden tahmin edebilir.	1	2	3	4	5
2. Amirim çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamanın zor olduğunu hisseder.	1	2	3	4	5
3. Amirim davranışlarının diğer insanlara ne hissettireceğini bilir.	1	2	3	4	5
4. Amirimin tanımadığı yeni insanların olduğu bir ortamda genellikle tedirgin olduğunu hissederim.	1	2	3	4	5
5. Diğer insanlar yaptıkları şeyler amirimi sık sık şaşırtır.	1	2	3	4	5
6. Amirim diğer insanların duygularını anlayabilir	1	2	3	4	5
7. Amirim sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlar	1	2	3	4	5
8. İnsanlar açıklama yapmasına fırsat vermeden amirime kızarlar.	1	2	3	4	5
9. Amirim başkalarının isteklerini anlar	1	2	3	4	5
10. Amirim insanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyidir.	1	2	3	4	5
11. Ne düşündüğünü söylediğinde insanlar genellikle amirimden rahatsız olmuş veya ona kızmış gibi görünürler	1	2	3	4	5
12. Amirim başka insanlarla geçinebilmekte zorlanır.	1	2	3	4	5
13. Amirim insanları tahmin edilemez bulur	1	2	3	4	5
14. Amirim bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlar	1	2	3	4	5
15. Amirimin başkalarını iyice tanıması uzun zaman alır.	1	2	3	4	5
16. Amirim farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitir	1	2	3	4	5
17. Amirim diğer insanların davranışlarına nasıl tepki göstereceklerini tahmin edebilir	1	2	3	4	5
18. Amirim yeni tanıştığı insanlarla iyi ilişkiler kurmada başarılıdır	1	2	3	4	5
19. Amirim diğer insanların yüz ifadelerinden, beden dillerinden vs. gerçekte ne demek istediklerini çoğunlukla anlar.	1	2	3	4	5
20. Amirim başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çeker	1	2	3	4	5
21. Amirimin yaptıklarına diğer insanların verdikleri tepkiler çoğunlukla amirimi şaşırtır.	1	2	3	4	5

## EK-3

## MİNNESOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki 20 soru iş memnuniyetiniz ile ilgilidir. Aşağıdaki 20 sorunun her birinde, işinizle ilgili faktörlerden duyduğunuz **memnuniyet dereceniz** ölçülmeye çalışılmaktadır. Lütfen size göre en uygun gelen seçeneği yanındaki kutucuğa X işareti koyarak işaretleyiniz.

**1.Hiç Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kısmen Katılıyorum 4.Katılıyorum 5.Tamamen Katılıyorum**

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Bu iş beni her zaman meşgul edecek aktiviteler <b>sağlamaktadır.</b>	1	2	3	4	5
2.Bu işte bana tek başıma (bağımsız olarak) çalışma olanağı <b>sağlanmaktadır.</b>	1	2	3	4	5
3.Bu işte ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım <b>bulunmaktadır.</b>	1	2	3	4	5
4.Bu iş bana toplumda "saygın bir kişi" olma şansını <b>vermektedir.</b>	1	2	3	4	5
5.Amirimin çalışanlar ile olan sosyal ilişkileri tatmin edici düzeyde <b>değildir.</b>	1	2	3	4	5
6.Amirimin bana sağladığı rehberlik ve destek beni memnun edici <b>düzeydedir.</b>	1	2	3	4	5
7.Bu meslek içinde vicdanıma aykırı olmayan işler <b>yapabilmekteyim.</b>	1	2	3	4	5
8.Bu meslek bana sabit bir iş (iş garantisi) <b>sağlamaktadır.</b>	1	2	3	4	5
9.Bu iş bana başkaları için faydalı bir şeyler yapabilme olanağı <b>sağlamaktadır.</b>	1	2	3	4	5
10.Bu iş içinde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansına yeterince <b>sahip değilim.</b>	1	2	3	4	5
11.Bu iş içinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansına <b>sahibim.</b>	1	2	3	4	5
12. <b>Amirimin</b> çalışanları yönetim tarzından ve uygulamalarından memnun değilim	1	2	3	4	5
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret beni <b>tatmin etmiyor.</b>	1	2	3	4	5
14.Bu iş içinde terfi etme olanağına yeterince <b>sahip değilim.</b>	1	2	3	4	5
15.Bu iş içinde kendi kararlarımı uygulama serbestliğine yeterince <b>sahip değilim.</b>	1	2	3	4	5
16.Bu işi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme ve yaratıcılığımı ortaya çıkarabilme şansına yeterince <b>sahip değilim.</b>	1	2	3	4	5
17.Bu iş içindeki çalışma şartlarımdan <b>memnun değilim.</b>	1	2	3	4	5
18..Bu işteki çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları <b>memnun edici düzeydedir.</b>	1	2	3	4	5
19.İşimi iyi yaptığımda yeterince <b>takdir edilmiyorum.</b>	1	2	3	4	5
20.Bu meslek içinde yaptığım işlerin sonunda başarı duygusunu elde <b>etmekteyim.</b>	1	2	3	4	5

#### **EK-4**

#### **Değerli Çalışma Arkadaşlarım,**

Lütfen bu anketteki sorulara samimi bir şekilde cevap veriniz. Anket işinizden aldığımız doyumunu ve bu doyumuna etkili olan işinizle ve iş yerinizle ilgili faktörleri belirleme anketidir. Anketlere vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlı olarak hazırlanan bir tezde kullanılacaktır. Bulguların sağlığı vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçenekten size göre en uygun olanını, yanındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Katkınız için teşekkür ederiz.

**Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday ÖZMEN**

**Dt. Nilüfer (Buluk) Karadoğan**

**Dokuz Eylül Üniv.İng.İşletme Fak. Bölüm Başk.**

**SGK Dış Protez Provizyon Birimi**

#### **I. Cinsiyetiniz?**

1.  Erkek

2.  Kadın

#### **II. Yaşınız?**

1.  20–30

2.  30–40

3.  40–50

4.  50 ve üzeri

#### **III. Medeni Durumunuz?**

1.  Evli

2.  Bekar

3.  Boşanmış

4.  Dul

5.  Diğer

#### **VI. Toplam Çalışma Süreniz ?**

1.  1–10 yıl

2.  11–20 yıl

3.  20 üzeri

#### **V. Bu Kurumda Çalışma Süreniz?**

1.  1-5

2.  6-10

3.  11-15

4.  16-20

5.  20 üzeri

#### **VII. Görev Yaptığınız Müdürlük?**

1.  İl Müdürlüğü

2.  Merkez Müdürlüğü

3.  Sağlık Sosyal Güvenlik Merk. Müd.

## VII.Öğrenim Durumunuz?

1.  İlkokul                      2.  Ortaokul                      3.  Lise  
4.  Lisans                      5.  Yüksek lisans                      6.  Doktora

## VIII.Ünvanınız?

1.  Uzman Doktor                      2.  Doktor                      3.  Diş Hekimi                      4.  Eczacı  
5.  Müfettiş                      6.  Avukat                      7.  Mimar, mühendis                      8.  Memur  
9.  Biolog                      10.  Hemşire                      11.  Şef                      12.  Yönetici asistanı  
13.  Teknik Personel                      14.  Bilgi İşlem Personeli                      15.  Güvenlik Personeli  
16.  Hizmetli Personel                      17.  Şoför                      18.  Diğer

**IX. Göreviniz?** (Eğer birden fazla göreviniz var ise lütfen sadece yapmakta olduğunuz en son görevi tanımlayan seçeneği işaretleyin.)

1.  Yönetici (Müdür ve Müd. Yardımcısı, Merkez Müd. Şube Müd. I.Derece İmza Yetkilisi)  
2.  Fatura İnceleme ve Kontrol (Hastane,Eczane,Şahıs Faturaları)  
3.  Sağlık Kurum ve Kuruluşları Denetim ve Kont.(Hastane, Tıp Merk.,Poliklinik,Eczane vs)  
4.  Teftiş (Kurum içi)                      5.  Memur                      6.  Hukuk                      7.  Rehberlik ve Danışma  
8.  Güvenlik                      9.  Yardımcı Personel (Hizmetli)                      10.  Hukuk                      11.  Şef  
12.  İş Yeri Denetim ve Kontrol                      13.  Bilgi İşlem Memuru  
14.  Teknik Personel (Elektrik,Sihhi Tesisat, Elektronik ve Tıbbi Cihaz, Marangoz, Araç Tam. ve Bak.)  
15.  V.H.K.İ                      16.  Diğer (*belirtiniz*)