

## ÇALIŞMA ORTAMINDA DUYGUSAL ZEKA: İŞ PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE BAZI DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERLE İLİŞKİSİ

*EMOTIONAL INTELLIGENCE IN WORKPLACE: ITS RELATION WITH JOB  
PERFORMANCE, JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR, AND SOME DEMOGRAPHIC FACTORS*

**Sait GÜRBÜZ, Murad YÜKSEL**

*K.K.K. Dokuzuncu Kolordu Komutanlığı*

**ÖZET:** Bu çalışmanın amacı, duygusal zekanın iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle olan muhtemel ilişkisini tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul bölgesinde bankacılık, hazır giyim, turizm, medikal malzemesi satışı, tekstil imalatı ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde çalışan toplam 494 işgören üzerinde görgül bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zekanın işgörenlerin bazı demografik özellikleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Buna karşın, duygusal zekanın iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir.

**Anahtar kelimeler:** Duygusal zeka; İş performansı; İş tatmini; Örgütsel vatandaşlık davranışı

**ABSTRACT:** *Aim of this study is to find out the relation between emotional intelligence and job performance, job satisfaction, organizational citizenship behavior, and some demographic factors. With this aim, an empirical study was conducted on 494 employees working in banking, ready-made clothing, tourism, medical, textile production, and retail sector in Istanbul region. According to the results of the study, it is proved that there is a significant association between emotional intelligence and some demographic factors of the employees. However, the results indicated that there is no significant relation between emotional intelligence and job performance, job satisfaction, and organizational citizenship behavior.*

**Keywords:** *Emotional intelligence; Job performance; Job satisfaction; Organizational citizenship behavior*

### 1. Giriş

Son yıllarda yapılan birçok araştırma, duyguların çalışma yaşamındaki rolüne odaklanmıştır. Örneğin; Ashforth ve Humphrey (1995) duyguların örgütsel yaşamla iç içe olduğunu ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu, bu nedenle de çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu bağlamda çalışanların hayattaki başarısı ve mutluluklarının sağlanabilmesinde, belirli bir entellektüel zeka (Intelligence Quotient-IQ-) düzeyi kadar, duygusal zekaya da sahip olmalarının gerekliliği ortaya atılmıştır. Duygusal zeka, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir (Law, Wong ve Song, 2004: 485).

Yüksek duygusal zekanın bireysel ve örgütsel başarı açısından önemli olduğu yönündeki açıklamalar akademisyenlerin, araştırmacıların ve iş dünyasındaki yöneticilerin ilgisini çekmektedir. Duygusal zeka yaklaşımının yönetsel uygulamalar üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır (Ashkanasy ve Daus, 2002). Bazı organizasyonların duygusal zekayı çalışan geliştirme programlarına dahil ettiği (Schwartz, 2000) ve bazı üniversitelerin eğitim programlarında duygusal zeka becerileri dersinin yer aldığı görülmektedir (Boyatzis, Stubbs ve Taylor, 2002). Duygusal zekanın iş performansı, iş tatmini, işe devamsızlık, bağlılık ve liderlik gibi bir çok iş ortamı ile ilgili değişkeni etkilediği yönünde varsayımlar bulunmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997; Gates, 1995; Goleman, 1995; Megerian ve Sosik, 1996). Ülkemizde duygusal zeka üzerinde yapılan araştırmaların yöneticilerin duygusal zeka boyutları (Ural, 2001), duygusal zekanın öğrencilerin başarısına olan etkileri (Arıcıoğlu, 2002), duygusal zekanın liderlik üzerine olan etkisi (Bülbüloğlu, 2001) gibi konularında olduğu görülmektedir.

Genel görüşe ve yapılan bazı araştırmalara göre duygusal zeka iş yaşamının kalitesini yükselterek iş performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, duygusal zeka konusunda önemli araştırmaları olan Goleman'a göre (1997:76), duygusal zeka çalışanlara rekabet gücü vererek onların işlerinde daha başarılı olmalarına neden olmaktadır. Duygusal zekanın iş yaşamında uygulanması ile ilgili bir çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, duygusal zekanın iş performansını etkilediği, iş tatminini artırdığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) etkilediği yönündeki araştırmaların oldukça sınırlı olduğu ve farklı bulgulara işaret ettiği görülmektedir. Bu belirsizlik bazı araştırmacıların duygusal zeka konusunda bir takım eleştiriler getirmelerine yol açmıştır (Becker, 2003; Landy, 2005; Locke, 2005). Örneğin Barrett ve diğerleri (2001: 1) duygusal zekanın popüler olmasının nedeninin bilimsel dayanaklardan çok son yılların moda tabiri olmasından kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

## 2. Amaç ve Kapsam

Yukarıda öz olarak verilen görüş ve değerlendirmeler çerçevesinde ve Türkiye'de konuya ilişkin araştırma ihtiyacı da dikkate alınarak, bu çalışmada duygusal zeka ile iş performansı, iş tatmini ve ÖVD ilişkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma, anılan değişkenler arasındaki ilişkilerin ve çeşitli demografik değişkenler açısından duygusal zekanın farklılaşp farklılaşmadığının ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir. Araştırma, bankacılık, hazır giyim, turizm, medikal malzemesi satışı, tekstil imalatı ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde 43 farklı işte çalışan işgörenleri kapsamaktadır. Bu çerçevede, aşağıdaki sorulara cevap bulmayı amaçlamaktadır:

1. İşgörenlerin demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet ve eğitim) göre duygusal zeka düzeyleri nedir ve bu özelliklere göre katılımcıların duygusal zeka düzeyleri arasında bir farklılık var mıdır?
2. İşgörenlerin duygusal zekaları ile iş performansları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi nasıldır?
3. İşgörenlerin duygusal zekaları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi nasıldır?
4. İşgörenlerin duygusal zekaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi nasıldır?

### 3. Duygusal Zeka Kavramı

#### 2.1. Duygusal Zekanın Gelişimi ve Tanımı

Zeka genel olarak, öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre zeka, basit bilgiyi elde edip, onu yeni durumlarda kullanma yeteneği olarak tarif edilmektedir (Lam ve Kirby, 2002: 142).

Duygusal zekanın teorik alt yapısını Thorndike'in (1920) ortaya attığı sosyal zeka modeli oluşturmaktadır. Bu modele göre kişilerin başkalarının duygularını anlama ve algılama yeteneği genel zekasından ayrı bir özelliktir. Thorndike sosyal zeka adı altında duygusal zekanın tanımına yakın bir yapı oluşturmuştur. Thorndike zekanın mekanik, soyut ve sosyal olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür. Mekanik zekayı, mekanizmaları anlama ve yönetme yeteneği, soyut zekayı, fikirleri ve sembollerini anlama ve yönetme yeteneği, sosyal zekayı ise insanları anlamak ve yönetme yeteneği olarak tanımlamıştır (Newsome, Day Ve Catano, 2000: 1006).

Gardner, 1983 yılında sosyal zeka kavramını genişleterek çoklu zeka kavramını gündeme getirmiştir. Gardner'ın araştırması, kişisel ve kişiler arası zekanın en az standart zeka kadar önemli olduğu fikri üzerine odaklanmıştır (Cumming, 2005: 2). Gardner'a göre sosyal zekâ, kişilerin, kişiler arası ve kişisel zekasından oluşmaktadır. Kişiler arası zeka, bir başkasıyla ilgilenen kişinin zekası ve duygu gruplarının karışık ve yüksek farklılıklarını sembolize edebilme yeteneği olarak tanımlanırken; bunun zıttı olarak kişisel zeka, başkalarıyla olan ilişkide kişinin kendi zekasını ve diğer kişisel yeteneklerinin (hisleri, huyları, motivasyonu ve niyetleri) farkında olması ve bunları birbirinden ayırması olarak tanımlanmaktadır (Wong ve Law, 2002: 245).

Duygusal zeka kavramının gelişmesi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan genel ölçüm testlerinden (üniversite seçme sınavları, IQ testleri vs.) başarılı olan kişilerin bir çoğunun, gerçek hayatta başarısız olduklarının tespit edilmesiyle ortaya çıkmıştır (Cumming, 2005: 3). Duygusal zeka kavramı, ilk defa 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından başkalarının duyguları ve hislerini anlama becerisi olarak tanımlanmıştır. Bu yazarlara göre, duygusal zeka sadece tek bir yetenek ya da doğal bir özellik değil; fakat onun yerine duygusal muhakeme yeteneklerinin, duyguları anlama ve kontrol etme özelliklerinin, düzenlenmiş bir şeklidir (Cumming, 2005: 3). Salovey ve Mayer'a göre duygusal zeka üç boyuttan oluşmaktadır: Duyguları değerlendirme (appraisal and expression of emotion), duyguları düzenleme (regulation of emotion) ve duyguları zeka olarak kullanabilme (utilization of emotion as intelligence) (Salovey ve Mayer, 1990).

Goleman'e (1995) göre ise duygusal zeka, kişinin kendisi ile çevresindeki insanlara arasındaki ilişkidir. Başka bir tanıma göre duygusal zeka; duyguları doğru anlatıp ifade etme, duyguları bilişsel süreçlerle entegre etme, duyguları anlama ve duyguların çeşitli durumlar üzerinde etkisini anlama gibi duygusal yetenekler ve duyguları yönetmeyi ifade eder (Lyons ve Schnider, 2005). Duygusal zeka, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir. (Law, Wong ve Song, 2004: 485). Sonuç olarak duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma ve kontrol etme yeteneğidir Bu tanımlar doğrultusunda duygusal zeka, çalışma ortamını veya hayatı anlayabilme, düşünebilme ve duyguları etkin bir şekilde kullanabilme becerisi olarak tanımlanabilir.

## 2.2. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka konusunda farklı modeller geliştirilmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalarda çeşitli araştırmacılara ait modeller kullanılmaktadır.

Mayer ve Salovey (1990), duygusal zekanın, sosyal zekanın bir tipi olduğunu ve kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneği olarak tarif etmişlerdir (Jordan ve diğerleri, 2002: 195). 1999 yılında Mayer ve Salovey (1990) yaptıkları çalışmaları daha da ileriye götürerek duygusal zekanın, duyguların anlamını fark edebilme kabiliyetine dayandığını ve problem çözmenin temelini oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Mayer ve Salovey'ın (1990) duygusal zeka modeli dört boyuttan oluşmaktadır (Shelly, Brown, 2004: 12; Lam, Kirby, 2002: 135; Newsome, Day, Catano, 2000: 1006); Birinci bölüm (duyguları algılama); kişinin kendi duygularının farkında olabilme ve bu duygularını ve duygusal ihtiyaçlarını başkalarına anlatabilme yeteneğidir. İkinci bölüm (duyguları özümseme); kişinin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer birçok insana nazaran kendi duygularını hisseder ve onları tanımlar. Üçüncü bölüm (duyguları anlama); tıpkı iki duyguyu aynı anda hissetmek gibi karışık duyguları anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Son olarak dördüncü bölüm (duyguları yönetebilme); verilen durumlardan faydalı olmayan duygular ile bağlantı kurma ve kurmama yeteneğidir.

Duygusal zekanın yapısı hakkında araştırmalar yapan ünlü kişilerden biri de “duygusal bölüm” (Emotional Quotient) terimini ilk kez kullanan Reuven Bar – On’ dur. Farklı bir bakış açısına sahip olan Bar –On, duygusal zekayı; kişinin kendisini ve başkasını anlama, insanlarla ilişki kurabilme ve ani oluşan olaylara karşı çok çabuk adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Shelly, Brown, 2004: 10). Bar – On duygusal zekayı kişisel, kişiler arası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere beş bölümde incelemektedir. Bu beş bölümde kendi arasında alt boyutlara ayrılmaktadır (Mayer, Salovey, Caruso, 1997: 404). Bu boyut ve bunları oluşturan yetenekler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Bar-On Modelindeki Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler**

Boyutlar	Alt Boyutlar
Kişisel Farkındalık	Bağımsızlık, Kendini Gerçekleme, Kararlılık, Kendine Saygı, Duygusal Benlik Bilinci,
Kişiler Arası İlişkiler	Sosyal Sorumluluk, Kişiler Arası İlişkiler, Empati
Şartlara ve Çevreye Uyum	Esneklik, Gerçekçilik, Problem Çözme
Stres Yönetimi	Strese Dayanıklılık, Dürtü Kontrolü
Genel Ruh Hali	Mutluluk, İyimserlik

Bu boyutlar kısaca şu anlamları içermektedir (Mumcuoğlu, 2002:48): Kişisel Farkındalık Boyutu: Kişinin kendi iç dünyasını tanıması, tercihlerini yapabilmesi, sahip olduğu kaynakların ve gücün farkında olması anlamına gelmektedir. Kişiler Arası İlişkiler Boyutu: Kişinin diğerleri ile ilişkilerinde empati kurabilmesi, sosyal sorumluluğa sahip olabilme ve kişiler arası iyi ilişkiler kurabilme becerisi bu boyutta yer alan davranışlardır. Şartlara ve Çevreye Uyum Boyutu: Kişinin çevrenin talepleriyle başa çıkma, esnek olabilme ve problemleri çözebilme becerileri bu boyutu

oluşturmaktadır. Stres Yönetimi Boyutu: Çalışma ortamında kişinin strese toleransı ve stresi kontrol altına alabilme becerilerini içermektedir. Genel Ruh Hali Boyutu: Yaşam hakkındaki memnuniyet ve mutluluğu, iyimser olabilme becerileri bu boyut altına toplanmaktadır.

Goleman 1995'te başarılı bir hayatın, standart zekadan (IQ' dan) çok, duygusal zekaya ihtiyaç duyduğunu ileri sürmüştür. Goleman, duygusal zeka ile ilgili, kendini kontrol, heves ve sebat, kendi kendini motive edebilme gibi yetenekleri içeren ve baskıları kontrol edebilme, kendini kontrol edebilme ve stresten uzaklaşarak düşünebilme yeteneği gibi konuları içeren bir çok tanım ileri sürmüştür (Newsome, Day, Catano, 2000: 1006). Goleman' ın Mayer ve Salovey' in modelini temel olarak ele alıp oluşturduğu duygusal zeka modelini beş başlık altında toplanmaktadır: Kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi, kişinin kendi duygularını yönetebilmesi, empati kurabilme, kişinin kendini motive edebilmesi ve sosyal beceriler (Golemani, 1995: 61).

### 3. İş Performansı ve Duygusal Zeka

Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003: 273). Performans değerlendirme ise çalışanın mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sonuçlarının terfi, eğitim geliştirme, ücretleme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması nedeniyle son yıllarda oldukça fazla irdelenen bir konu olmuştur.

Duygusal zeka kavramı çalışma ortamında, gerek örgüt içerisinde gerekse müşteri beklentilerini yerine getirebilmede, performans kriteri olarak ele alınmaktadır (Arıcıoğlu, 2002: 26). Duygusal zeka konusunda yapılan araştırmaların merkezinde duyguların bireylerin davranışlarında (harekete geçme, yardımlaşma, iletişim) önemli bir fonksiyona sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır. Buradan hareketle duyguların iyi yönetilmesi durumunda bir takım olumlu katkıları olacağı söylenebilir (Gross ve John, 2002). Sosyoanalitik yaklaşıma göre duygusal zeka başarıma, başkaları ile iyi geçinme ve onları anlama güdüsünü etkilemektedir (Hogan ve Roberts, 2000). Yine bu yaklaşıma göre duygusal zeka bir sosyal beceridir ve bu beceri de çalışanların iş performanslarını etkilemektedir (Shaffer ve Shaffer, 2005). Duygusal zeka, duyguların yönetimiyle ilgili oluşu için yüksek duygusal zeka sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını artırması beklenmektedir (Wong ve Law, 2002). Kendi kendini kontrol, zorlukları aşma gücü, sosyal beceriler (etkileme, iletişim, sorun çözümü ve liderlik), vicdanlılık, güvenilirlik ve bütünlük gibi duygusal yetenekler, kurumsal ortam ve işin gerektirdiği durumlar ile iletişim halinde olarak performansı etkileyebilir. Weisinger (1998) duygusal zeka ile iş başarısı arasında direkt bağlantı olduğunu saptamıştır. Dulewicz ve Higgs'in (1998) yaptıkları araştırmada duygusal zekanın örgütsel başarının % 36'nı; IQ'nun ise örgütsel başarının % 27'ni açıkladığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada duygusal zekanın kariyer ilerlemelerini de düşük düzeyde de olsa etkilediği tespit edilmiştir. Burada temel nokta başarı sadece bilinen becerilerle belirlenmemekte buna ilave olarak duyguların yönetimi de önemli etkiye sahiptir.

İş performansı-duygusal zeka ilişkisi konusunda yapılan araştırmaların bulguları farklı sonuçlara işaret etmektedir. Bazı araştırmalara göre duygusal zeka üniversite

öğrencilerinin ders başarı düzeylerinin (Lam and Kirby, 2002), yöneticilerin iş performansının (Sue-Chan ve Latham, 2004), maliye memurlarının iş performansının (Bachman ve diğerleri, 2000), satış temsilcilerinin performansının (Wong, Law ve Wong, 2004), ve amirler tarafından yapılan performans değerlemenin (Slaski ve Cartwright, 2002; Law, Wong ve Song, 2004) bir belirleyicisi durumundadır. Diğer taraftan yapılan bazı araştırmalar da duygusal zeka ile iş performansı arasında herhangi bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmalara göre, duygusal zeka ile akademik performans (Petrides, Frederickson ve Furnham, 2004), amirler tarafından yapılan performans değerlendirme (Sosik ve Megerian, 1999; Janovics ve Christiansen, 2001) ve yüksek lisans öğrencilerinin grup performansı (Rapisarda, 2002) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yine, Cote ve Miners (2006) ve Carmeli ve Josman (2006) tarafından yapılan araştırmada da duygusal zeka ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken; Shaffer ve Shaffer (2005) tarafından yapılan araştırmada bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur.

#### **4. İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Zeka**

İş tatmini genel olarak, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumudur. Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Erdoğan, 1999: 231). İş tatmininin, çalışanların motivasyon ve performansları, işyeri devamsızlığı, işgören devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan anlamlı ilişkisi, örgütlerin ve akademisyenlerin bu kavrama olan ilgilerini artırmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi yazınına girmiş ve son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur (Bateman ve Organ, 1983: 587-595). ÖVD, Dennis Organ (1988: 5) tarafından, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü (discretionary) olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı (extra-role behavior) göstermesi olarak tanımlanmıştır. Söz konusu davranışların özellikle son 20 yılda çok fazla işlenmesi, bu davranışların örgütler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. Mac Kenzie, Podsakoff ve Ahearne (1998: 87-88) ÖVD'nin son yıllarda yazında çok işlenmesinin iki sebebi olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi; bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. İkincisi; bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Organ, uzun dönemde ÖVD'nin toplamı dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceğini belirtmiştir. (Netemeyer ve Boles, 1997: 89).

Duygusal zekası yüksek olan bireylerin işlerine karşı olan tutumları ve örgütün yararına sergiledikleri ÖVD'leri de olumlu yönde değişebilir. Duyguların iyi yönetilmesi durumunda duyguların bir takım olumlu katkıları olacağı söylenebilir. Duygusal zekanın iş tatmini ve ÖVD ilişkisi konusunda yapılan araştırmalar farklı sonuçlara işaret etmektedir. Cote ve Miners (2006) tarafından yapılan araştırmada duygusal zeka ile örgüte yönelik olarak sergilenen ÖVD davranışları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki tespit edilirken; duygusal zeka ile çalışma arkadaşlarına yönelik olarak sergilenen ÖVD davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Shaffer ve Shaffer (2005) tarafından yapılan araştırmada da duygusal zeka ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buna karşın, Carmeli ve Josman (2006)

tarafından yapılan araştırmada duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Wong ve Law (2002) yaptıkları araştırma sonucunda, duygusal zekanın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, ancak örgütsel sorumluluğa ve personel devrine herhangi bir etkisinin olmadığını saptamışlardır. Aynı araştırmacıların daha sonraki araştırmalarında (Law ve Wong, 2004) duygusal zekanın hayat tatminini ve iş tatminini arttırdığı ve bu sayede iş performansına da olumlu bir etkisinin olduğunu kanıtlamışlardır.

## 5. Yöntem

### 5.1. Örneklem

Bu araştırma İstanbul bölgesinde bankacılık, hazır giyim, turizm, medikal malzemesi satışı, tekstil imalatı ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 20 işletmede uygulanmıştır. Veri toplama zorluğundan dolayı bu işletme ve sektörler ratsgele ve araştırmacıların bir şekilde etkileşim içinde oldukları dost veya yakınları vasıtasıyla tesadüfi olarak seçilmiştir. Araştırmaya dahil edilen işletmelerde çalışan toplam 600 işgörene ve bunların yöneticilerine anket formları olarak bizzat araştırmacılar tarafından dağıtılmıştır. Geriye bu anket formlarından 575 tanesi toplanabilmiştir. Geri dönüşüm oranı % 95'dir. Eksik olan anketlerden 18 adedi yöneticilere, 7 adedi de işgörenlere dağıtılan anket formlarıdır. Her işgörenin anket formu kendi yöneticisinin anket formu ile beraber değerlendirileceğinden dolayı geri toplanamayan anket sayısı kadar anket formu değerlendirme dışında tutulmuştur. 28 adet anket formlarının eksik cevap içermesi ve ciddiyetten uzak doldurulması nedeniyle bu anket formlarının da eşyle birlikte değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç itibarıyla, 494 denekten oluşan bir örnek kitle üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Değerlendirmeye alınan deneklerin çalıştıkları sektöre göre dağılımı Tablo 2' de sunulmuştur. Araştırmanın uygulandığı sektörlerdeki bir takım örgütsel faktörler ve örnek kısıtları dolayısıyla, bu araştırma ile elde edilen sonuçların farklı sektör ve örgütlere teşmil edilmesi dikkatli olunmalıdır.

**Tablo 2. Örneklem Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımı**

Sektör Türü	Denek Sayısı	Yüzde
Bankacılık	44	8,9
Hazır giyim	150	30,4
Turizm	52	10,5
Medikal	40	8,1
Tekstil imalatı	100	20,2
Perakende	108	21,9
Toplam	494	100,0

### 5.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Duygusal zekanın ölçülmesinde Bar-On (2001) tarafından geliştirilen duygusal zeka ölçeğinden istifade edilmiştir. Bu ölçeğin özgün hali, kişisel farkındalık, kişisel arası ilişkiler şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere, beş alt boyuttan ve toplam 88 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Mumcuoğlu (2002) tarafından yapılmıştır.

İş performansı, iş tatmini ve ÖVD'yi ölçmek için ise, Wong ve Law (2000) tarafından geliştirilen performans ölçeğinden istifade edilmiştir. Bu ölçek, işgörenlerin iş performansını ölçmek için 13, iş tatmini için 10 ve ÖVD için de 18 ifade olmak üzere

toplam 41 maddeden oluşan bir ölçüm aracıdır. Bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bu kapsamda iş performans ölçeği öncelikle, araştırmacılar tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra bu ölçek ülkemizin önde gelen üniversitelerinden birisinde görevli tecrübeli bir öğretim üyesi tarafından tekrar incelenerek ölçekte yer alan bazı İngilizce kelimelerin çalışma ortamına uygun hale getirilmesi sağlanmıştır. Bunun sonucunda tekrar Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek anlam kaybı olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Demografik ifadeler hariç diğer bütün ifadeler beşli Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmanın amacı açısından en olumlu ifade en yüksek puanı, en olumsuz ifade ise en düşük puanı simgelemektedir. Bazı sorular, araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla olumsuz olarak sorularak ters kodlanmıştır.

İşgörenlerin duygusal zeka düzeyi, öz değerlendirme yöntemiyle bireyin kendisine uygulanan anket vasıtasıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. İş performansı, iş tatmini ve ÖVD'ye ilişkin tutumlar ise amir değerlendirmesi yöntemiyle birinci derece rapor verdikleri yöneticilerinden toplanmıştır. Bu uygulama yapılırken performansın doğru olarak tespit edilebilmesi maksadıyla, işgörenin o firmada en az üç ay birinci derece rapor verdiği yöneticisiyle birlikte çalışmalarına dikkat edilmiştir. Özellikle performans değerlendirme anketlerinde yönetici konumunda bulunan kişilere performans değerlendirme hakkında bilgiler verilmiş olup, yöneticilerin belirli puanlara yönelme hatalarından kaçınmaları için uyarılarda bulunulmuştur.

Araştırmada kullanılan her iki ölçek, deneklere uygulanmadan önce, araştırmanın örnekleminde yer alan ve tekstil sektöründe çalışan bir denek grubuna (n:50) pilot araştırma olarak uygulanmıştır. Böylece, ölçeklerde yer alan ifadelerin denekler tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığı ve değişkenleri ölçülmesinde kullanılacak ölçeklerin (duygusal zeka, iş performansı, iş tatmini ve ÖVD ) arzu edilen boyutları ne derece ölçtüğü tespit edilmeye çalışılmıştır. Pilot araştırma sırasında, ölçek yapılarının incelenmesinde, faktör analizi ve Temel Bileşenler (Principal Components) tekniği tercih edilmiştir. Ölçeklerde yer alan bazı ifadelerin tam olarak hangi boyuta (bileşene) ait olduğu tespit edilemediğinden "varimax" eksen dönüştürmesi tekniği uygulanmıştır. Faktör analizleri sonucu bazı ifadelerin, ölçülmek istenen boyutu ifade ettiği halde düşük faktör yüklerinden dolayı güvenilirliği düşürdüğü tespit edilmiş ve bu ifadeler de ölçme aracından çıkarılmıştır. Yine bazı ifadelerin toplam korelasyon katsayılarının düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Pilot uygulama neticesinde, başlangıçta 88 ifadeden oluşan duygusal zeka ölçeğinin ifade sayısı 71 ifadeye düşürülmüştür. Performans ölçeği (iş performansı, iş tatmini ve ÖVD) ise, yapılan düzenlemeler sonucunda 41 ifadeden 34 ifadeye düşürülmüştür. Dolayısıyla, araştırmanın saha çalışmasında, pilot araştırma sonuçlarına göre ufak değişiklikler yapılan ve 71 ifadeden oluşan duygusal zeka ölçeği ile 34 ifadeden oluşan performans ölçeği kullanılmıştır.

## 6. Bulgular ve Yorumlar

### 6.1. Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Geçerlik bir ölçme aracının bir değişkeni doğru ölçebilme derecesidir. Araştırmanın içerik geçerliği için, pilot uygulama esnasında ülkemizin önde gelen üniversitelerinden birisinde görevli tecrübeli bir öğretim üyesinin görüşlerinden istifade edilmiştir. Yapı geçerliğinin tespitinde ise faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizinde özdeğerlerin (eigen-values) 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır.



KMO ve Bartlett test değerleri; ölçeklerin faktör analizine uygunluğu, örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve verilerin normal dağılımda olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın tümüne ait KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's küresellik testi değeri Tablo 3'dedir. KMO örneklem yeterliliği değeri (0,769) ve Bartlett Testi anlamlılık düzeyi (0,000) seçilen örneklem büyüklüğünün yeterliliğine işaret etmektedir.

**Tablo 3. KMO ve Bartlett's Test Değerleri**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,769
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31072,783
	Df	5460
	Sig	,000

Duygusal zeka ölçeğinin faktör analiz sonuçları, ölçeğin beş boyutlu yapısını doğrular niteliktedir. Ancak, yaklaşık 12 ifade özgün ölçekteki yer aldıkları boyutların dışında toplanmıştır. Bu durum örneklemin özelliğinden ya da farklı iş kültürünün özelliklerini taşıyan bir ölçeğin Türkiye'de uygulanmasından kaynaklanabilir. Duygusal zeka ölçeğinin toplam varyansın %67,722'ni açıkladığı görülmektedir. Performans ölçeğinin faktör analiz sonuçları da ölçeğin başlangıçtaki üç boyutlu yapısını ile büyük oranda benzerlik göstermektedir. Ancak, ÖVD alt boyutunda yer alan 4 ifadenin iş performansı alt boyutunda yer aldığı görülmüştür. Bunun nedeni, deneklerin ÖVD ölçeğinde yer alan bu ifadeleri rol üstü davranıştan ziyade biçimsel rol davranışı yani iş tanımları gereği olarak yerine getirilmesi zorunlu olan davranışlar olarak görmesi olabilir. Performans ölçeğinin açıklanan toplam varyans değeri %59,858'dir.

Güvenirlilik, bir ölçme aracında bulunması gereken en önemli niteliklerden birisidir. Güvenirlilik, bir ölçme aracının ayrı ayrı ölçümlerde tutarlı ve benzer sonuçlar verme yeteneğidir. Yapılan güvenirlik analizleri sonucunda araştırmanın genel güvenirlik değeri (cronbach alpha) 0,922 olarak hesaplanmıştır. Duygusal zeka ölçeğinin güvenirlik değeri (cronbach alpha) 0,929; iş performansı, iş tatmini ve ÖVD alt boyutlarından oluşan performans ölçeğinin güvenirlik değeri (cronbach alpha) 0,937 olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimler açısından güvenirlik değeri (cronbach alpha) 0,70 üzerinde olan araştırmaların güvenirliğinin yeterli olacağı düşünülürse; ölçüm aracının içsel tutarlılığının, dolayısıyla güvenilirliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

## 6.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Genel Bulgular

Araştırmaya dahil edilen işgörenlerin demografik özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 4'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere, araştırma yapılan kitlenin % 56,3'ü (278 kişi) 28-40 yaş grubunda yer almaktadır. Dolayısıyla deneklerin çoğunun, orta yaş grubunda yer aldığı söylenebilir. Araştırmaya dahil edilen işgörenlerin sadece % 25,9'u (138 kişi) ilköğretim mezunudur. Bu durum, deneklerin eğitim durumlarının genel olarak yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ankete katılan işgörenlerin % 55,9'u (276 kişi) erkek, % 44,1'i (218 kişi) ise kadındır. Araştırmaya dahil olan çalışanlardan % 63,6'sının (314 kişi) iş deneyimi 6 yılın üstündedir. Dolayısıyla, deneklerin iş tecrübelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4. Demografik Özelliklerine Göre İşgörenlerin Dağılımı**

Değişken	Grup	Sayı	Yüzde
Yaş	27 yaş ve altı	200	% 40,5
	28-40 yaş arası	278	% 56,3
	41 yaş ve üstü	16	% 3,2
Eğitim	İlkokul	70	% 14,2
	Ortaokul	58	11,7
	Lise	150	% 30,4
	Üniversite	186	% 37,7
	Lisansüstü	30	6,1
Cinsiyet	Erkek	276	% 55,9
	Kadın	218	% 44,1
İş deneyimi	5 yıl ve altı	180	% 36,4
	6 -15 yıl arası	200	% 40,5
	16 yıl ve üstü	114	% 23,1

### 6.3. Demografik Alt Gruplar Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmamızın birinci sorusuna (İşgörenlerin demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim,) göre duygusal zeka düzeyleri nasıldır? Ve bu özelliklere göre zeka düzeyleri arasında bir farklılık var mıdır?) cevap bulmak için t testi (iki grup) ve varyans analizi (ANOVA) (ikiden fazla grup) yapılmıştır.

#### 6.3.1. Cinsiyet değişkenine göre duygusal zeka düzeyleri

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre toplam duygusal zeka boyutunda ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı için bağımsız gruplar arası (Independent) t testi uygulanmış ve sonuç Tablo 5'te sunulmuştur.

Toplam duygusal zeka, kişiler arası ilişkiler, şartlara ve çevreye uyum ve stres yönetimi alt boyutları açısından % 95 güven düzeyinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Tablo 5'e göre, işletmelerde çalışan kadın işgörenlerin (Ort.=3,75) duygusal zeka seviyelerinin erkek işgörelere (Ort.=3,63) nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir. Kadın işgörenlerin stres yönetimi alt boyutuna ilişkin ortalama puanı (Ort.=3,50) iken, erkek işgörenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanının (Ort.=3,37) olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Cinsiyete Göre Toplam Duygusal Zeka ve Alt Boyutlarına İlişkin Bağımsız Gruplar Arası T Testi**

Boyutlar	Cinsiyet	Ort.	S.S.	T	Anlamlılık
Toplam Duygusal Zeka	Kadın	3,88	,416	2,908	0,004*
	Erkek	3,76	,449		
Kişisel Farkındalık	Kadın	3,84	,485	1,845	0,096
	Erkek	3,76	,490		
Kişiler Arası İlişkiler	Kadın	4,11	,425	3,239	0,001*
	Erkek	3,97	,520		
Şartlara Ve Çevreye Uyum	Kadın	3,80	,526	2,988	0,003*
	Erkek	3,67	,496		
Stres Yönetimi	Kadın	3,50	,602	2,457	0,014*
	Erkek	3,37	,585		
Genel Ruh Hali	Kadın	3,90	,567	1,446	0,149
	Erkek	3,83	,592		

\*P<0,05 düzeyinde anlamlı

Bu bulgulara göre, kadın işgörenlerin erkeklere göre, dürtülerini görel olarak daha fazla kontrol ettikleri ve strese daha fazla dayanıklı oldukları söylenebilir. Kadın işgörenlerin şartlara ve çevreye uyum alt boyutuna ilişkin puanları, kadın işgörenlerin işlerinde daha esnek, daha gerçekçi ve karşılaştıkları problemleri çözmeye daha başarılı olduklarına işaret etmektedir. Tablo 5 incelenmeye devam edildiğinde, kadın işgörenlerin kişiler arası ilişkiler alt boyutuna ilişkin ortalama puanı (Ort.=4,11) iken, erkek işgörenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanı (Ort.=3,97) olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, kadın işgörenlerin işlerinde daha fazla sosyal sorumluluk duygusuna sahip oldukları, kişiler arası ilişkilerde daha başarılı oldukları ve daha fazla empatik davranışlarda buldukları söylenebilir. Yapılan t testi sonucuna göre, işgörenlerin cinsiyetlerine göre, kişisel farkındalık ve genel ruh hali alt boyut ortalama puanları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık yoktur.

### 6.3.2. Yaş Değişkenine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri

İşgörenlerin yaşları açısından toplam duygusal zeka ve alt boyutları itibarıyla farklılık olup olmadığını gösteren varyans analiz sonuçları Tablo 6'daki gibidir.

**Tablo 6. Yaşa Göre Toplam Duygusal Zeka ve Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analiz Tablosu**

Boyutlar	F	Anlamlılık
Toplam Duygusal Zeka	1,934	,146
Kişisel Farkındalık	3,200	,042*
Kişiler Arası İlişkiler	,977	,377
Şartlara Ve Çevreye Uyum	,757	,469
Stres Yönetimi	1,000	,369
Genel Ruh Hali	,245	,783

\*0.05 düzeyinde anlamlı

Varyans analizine göre, yaş grupları itibarıyla, sadece kişisel farkındalık alt boyutunda % 95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını tespit etmek için Bonferroni (post hoc) analizi uygulanmıştır. Bonferroni analizine göre, 41 yaş ve üstündeki işgörenlerin kişisel farkındalık ortalama değeri (Ort.=4,06), 18-27 yaş grubundaki işgörelere göre (Ort.=3,75) daha yüksektir ve bu farklılık anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, 41 yaş ve üstündeki grupta yer alan işgörenlerin, 18-27 yaş grubundaki işgörelere göre daha kararlı, kendini gerçekleştirmede daha başarılı, kendine daha fazla saygılı ve duygusal benlik bilincinin daha fazla gelişmiş olduğu söylenebilir. Bu bulgular, anılan yaş grubunun genel özellikleriyle ilgili hakim görüşleri, desteklemektedir.

### 6.3.3. Eğitim Seviyelerine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri

İşgörenlerin eğitim düzeyleri açısından toplam duygusal zeka ve alt boyutlarında farklılık olup olmadığını gösteren varyans analiz sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur. Varyans analiz sonucuna göre, kişiler arası ilişkiler alt boyutu hariç toplam duygusal zeka ve diğer duygusal zeka alt boyutlarında %95- 99 güven düzeyinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Eğitim Seviyesine Göre Toplam Duygusal Zeka ve Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analiz Tablosu**

Boyutlar	F	Anlamlılık
Toplam Duygusal Zeka	8,838	,000
Kişisel Farkındalık	11,140	,000
Kişiler Arası İlişkiler	1,255	,287
Şartlara ve Çevreye Uyum	3,267	,012
Stres Yönetimi	19,510	,000
Genel Ruh Hali	10,544	,000

**Tablo 8. Eğitim Durumlarına Göre Toplam Duygusal Zeka ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerler Tablosu**

Eğitim Durumu	Ort./N/S	Top. Duy. Zeka	Kişisel Fark.	Şart.ve Çev. Uyum	Stres Yönetimi	Gnl. Ruh Hali
İlkokul	Ort.	3,63	3,54	3,68	3,10	3,61
	N	70	70	70	70	70
	SS	,475	,506	,489	,640	,579
Ortaokul	Ort.	3,65	3,61	3,52	3,13	3,60
	N	58	58	58	58	58
	SS	,432	,448	,623	,521	,618
Lise	Ort.	3,82	3,79	3,75	3,39	3,87
	N	150	150	150	150	150
	SS	,431	,468	,532	,527	,553
Üniversite	Ort.	3,90	3,91	3,77	3,60	3,99
	N	186	186	186	186	186
	SS	,395	,456	,454	,557	,556
Lisansüstü	Ort.	3,96	3,97	3,80	3,85	4,10
	N	30	30	30	30	30
	SS	,430	,512	,526	,534	,459

Farklılığın hangi eğitim grupları arasında olduğunu tespit etmek için Bonferroni analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, genel olarak, ilkokul ve ortaokul mezunlarının ortalama puanları; lise, üniversite ve lisansüstü eğitim mezunlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Tablo 8’de eğitim durumuna göre toplam duygusal zeka ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalar yer almaktadır.

Tablo 8 incelendiğinde genel olarak işgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça toplam duygusal zeka, kişisel farkındalık, şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali boyutlarına ilişkin tutum puanları da arttığı görülmektedir. Dolayısıyla, eğitim durumu yüksek olan işgörenlerin (üniversite, lisans üstü eğitim mezunları), diğerlerine nazaran duygusal zekalarının daha yüksek olduğu, başka bir deyimle daha fazla iyimser oldukları, daha fazla strese dayandıkları, duygusal benlik bilincinin daha fazla gelişmiş oldukları gözlemlenmektedir.

#### 6.4. Korelasyon Analiz Bulguları

Bu analizle duygusal zeka ile iş performansı, iş tatmini ve ÖVD arasında ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Sosyal bilimler açısından korelasyon katsayısının 1’e yaklaşmasının ilişkinin mükemmelliğini; 0’a yaklaşması ise zayıflığını göstermektedir. Sosyal bilimlerdeki verileri değerlemeye uygunluğu bakımından Pearson korelasyon analizi tercih edilmiştir. Değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 9’daki gibidir.

**Tablo 9. Toplam Duygusal Zeka ve Alt Boyutları İle İş Performansı, İş Tatmini ve ÖVD Arasındaki Korelasyon Analiz Tablosu**

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Toplam Duygusal Zeka	1	,905*	,847*	,824*	,681*	,831*	-,039	-,044	,034
		,000	,000	,000	,000	,000	,392	,331	,453
2. Kişisel Farkındalık	,905*	1	,674*	,699*	,519*	,681*	-,024	-,035	,083
	,000		,000	,000	,000	,000	,587	,442	,065
3. Kişiler Arası İlişkiler	,847*	,674*	1	,667*	,450*	,664*	-,025	-,014	-,009
	,000	,000		,000	,000	,000	,580	,756	,845
4. Şartlara ve Çevreye Uyum	,824*	,699*	,667*	1	,495*	,572*	-,030	,016	,045
	,000	,000	,000		,000	,000	,499	,723	,315
5. Stres Yönetimi	,681*	,519*	,450*	,495*	1	,579*	-,017	-,064	,003
	,000	,000	,000	,000		,000	,710	,156	,953
6. Genel Ruh Hali	,831*	,681*	,664*	,572*	,579*	1	-,059	-,086	-,014
	,000	,000	,000	,000	,000		,188	,055	,749
7. İş Performansı	-,039	-,024	-,025	-,030	-,017	-,059	1	,753*	,732*
	,392	,587	,580	,499	,710	,188		,000	,000
8. ÖVD	-,044	-,035	-,014	,016	-,064	-,086	,753*	1	,722*
	,331	,442	,756	,723	,156	,055	,000		,000
9. İş Tatmini	,034	,083	-,009	,045	,003	-,014	,732*	,722*	1
	,453	,065	,845	,315	,953	,749	,000	,000	

\* 0.001 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 9'da yer alan sonuçlar incelendiğinde, toplam duygusal zeka ve alt boyutları ile (kişisel farkındalık, kişisel arası ilişkiler, şartlara ve çevreye uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali) iş görenlerin iş performansı, iş tatmini ve ÖVD'leri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığı görülmektedir. Ancak, toplam duygusal zeka ile alt boyutları arasında yüksek düzeyde ve olumlu yönde ilişkiler bulunmaktadır. Bu bulgular, duygusal zeka bileşenlerinin birbirinden bağımsız olmadıklarına işaret etmektedir. Yine iş performansı ile iş tatmini ve ÖVD arasında yüksek düzeyde ve olumlu yönde ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgu, performans ile iş tatmini ve ÖVD arasındaki olumlu ilişki olduğuna dair yaygın görüşü desteklemektedir.

## 7. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, son yıllarda üzerinde oldukça fazla araştırma yapılan duygusal zekanın iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisinin tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Kendi duygu ve düşüncelerini tanıma, başkalarının duygularına ve düşüncelerine önem verme, kendini onların yerine koyup düşünebilme, duygulara ait ip uçlarını fark edip elde ettiği bilgilerden yararlanarak davranışlarını düzenleyebilme yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanan duygusal zekanın; çalışma ortamında işgörenler arasındaki saygı ve sevgiyi arttırdığı, iş tatmini sağladığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiği, personel devrini azalttığı, moral ve motivasyonu arttırdığı, örgütsel sorumluluğu olumlu yönde etkilediği, yönünde sonuçlar veren araştırmalar daha ağır basmaktadır. Ancak yazında duygusal zekanın iş tatmini, iş performansı ve ÖVD gibi değişkenlerle herhangi bir ilişki içinde olmadığını ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

Bu kapsamda araştırmamızın bulgularına göre, duygusal zekanın işgörenlerin yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılığı mevcuttur. 41 yaş ve üstü işgörenlerin kişisel farkındalık boyutunda yer alan duygusal zekaları, 18-27 yaş grubundaki işgörenlere nazaran daha yüksektir. Genel olarak, kadın işgörenlerin

duygusal zekaları erkek işgörelere göre daha yüksektir. Araştırmaya dahil edilen işgörelerin eğitim düzeyi arttıkça genel olarak (kişiler arası ilişkiler alt boyutu hariç) duygusal zekaları da artmaktadır.

Çalışmamızın cevap aradığı diğer sorular kapsamında ise duygusal zeka ile işgörelerin iş performansı, iş tatmini ve ÖVD'ları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu yönüyle araştırmamızın bulguları; Petrides, Frederickson ve Furnham (2004), Sosik ve Megerian (1999), Janovics ve Christiansen (2001) ve Rapisarda (2002) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile paralellik arz etmektedir. Zira bu araştırmacılar da duygusal zeka ile iş performansı arasında herhangi bir ilişki tespit edememişlerdir. Yine, Cote ve Miners (2006) tarafından yapılan araştırmada duygusal zeka ile çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen ÖVD davranışları arasında; Shaffer ve Shaffer (2005) tarafından yapılan araştırmada da duygusal zeka ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla, araştırmamızın uygulandığı örneklem itibarıyla, yüksek duygusal zekanın iş performansını, iş tatmini ve sergilenen ÖVD'nı etkilediği yönündeki açıklamalar belirsizliğini korumaya devam etmektedir.

Bu çalışmada işgörelerin duygusal zekaya yönelik tutumları kendilerinden yani öz değerlendirme yöntemiyle; işgörelerin iş performansı, iş tatmini ve ÖVD'lerine ilişkin tutumlar da yöneticilerinden amir değerlendirmesi yöntemiyle edinilmeye çalışılmıştır. Bilindiği gibi performans değerlendirme sürecinde en sık yapılan iki hata türü; esneklik ya da gevşek değerlendirme etkisi ve belli derecelere yönelmedir. Esnek değerlendiriciler, hem bireysel hem de genel olarak işgörelerin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirme eğilimindedirler (Gürbüz ve Dikmenli, 2007:115). Belli puanlara yönelme ise, işgörelere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme eğilimidir. Her iki eğilim de, kişiler arası performans farklılıklarının ortaya çıkmasını engelleyen değerlendirme hatalarına yol açmaktadır. Bu araştırmada, duygusal zeka ile iş performansı ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki çıkmamasının muhtemel nedenleri arasında, işgörelerin performanslarını değerlendiren yöneticilerin bu etki ve eğilimlerle değerlendirme yapmış olmalarının olabileceği söylenebilir. Başka bir deyişle yöneticiler, duygusal zekası yüksek olan işgörelere yüksek performans puanı verirken, duygusal zeka seviyesi düşük olan işgörelere de yüksek performans puanı vermiş olabilirler. Bu durum da, duygusal zeka ile performans arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki çıkmamasına neden olmuş olabilir. Bu nedenle, bundan sonra yapılacak araştırmalarda duygusal zeka ve ilişkisinin tespit edileceği değişkenlerle ilgili verilerin aynı kaynaktan, değerlendirme hatalarına daha kapalı yöntem ve araçlarla toplanmasının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. Duygusal zeka - performans ve ÖVD ilişkisi konusunda farklı sektör ve örneklem de daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Her ne kadar bu araştırma ile ispat edilememiş olsa da, çalışma ortamında duygusal zekanın işgörelerin performanslarına dolaylı veya dolaysız etkileri olduğu yönünde bir çok araştırma bulunmaktadır. Dolayısıyla, İK yöneticilerinin personel temin sürecinde entelektüel zeka (IQ) testleriyle birlikte duygusal zeka testi uygulamaları, duygusal zekası yüksek olan işgörelerin işletmeye kazandırılmasının uygun olacağı söylenebilir.

Çalışma ortamında duygusal zekanın örgütsel bağlılık ve tükenmişlik gibi değişkenlerle ilişkisi, konuda yapılacak bundan sonraki çalışmalarda incelenebilecek

konular arasında yer alabilir. Ayrıca, duygusal zeka ile entelektüel zeka (IQ) ilişkisi ve farklılığına dair araştırmalar; zeka konusundaki bu sınıflandırma ve kavramlaştırmanın geçerli ve anlamlı olup olmadığına ilişkin ilginç bulgular sağlayabilir.

### Referanslar

- ARICIOĞLU, A. (2002). Yönetimsel başarının değerlendirilmesinde duygusal zekanın kullanımı, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4: 26-42
- ASHFORTH, B. E. ve HUMPHREY, R. H. (1995). Emotions in the workplace: A reappraisal, *Human Relations*, 48: 97-125.
- ASHKANASY, N.M. ve DAUS, C.S. (2002). Emotion in the workplace: the new challenge for managers, *Academy of Management Executive*, 16 (1): 76-86.
- BACHMAN, J. S. ve diğerleri (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection and Assessment*, 8: 176-182.
- BAR-ON, R. (2001). Emotional intelligence and self-actualization. In J. CIARROCHI, J.P. FORGAS, and J. D. MAYER (eds.), *Emotional Intelligence in Everyday Life* : 82-97. Philadelphia, Taylorand Francis.
- BARRETT, G.V. ve diğerleri (2001). Emotional intelligence: The Madison Avenue approach to science and professional practice. *Paper Presented At The Annual Meeting Of The Society For Industrial and Organizational Psychology*, San Diego, CA.
- BATEMAN, T.S. ve ORGAN, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship , *Academy of Management Journal*, 26 (4): 587-595.
- BECKER, T. (2003). Is emotional intelligence available concept? *Academy of Management Review*, 28:192-195
- BİNGÖL, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*, Beta Yayınları, 5. Baskı.
- BOYATZIS, R.E., STUBBS, E.C. ve TAYLOR, S.N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning and Education*, 1:150-162.
- BÜLBÜLOĞLU, A. (2001). *Duygusal zeka kuramı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- CARMELI, A. ve JOSMAN, (2006). E. The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors, *Human Performance*, 19 (4): 403-419
- COOPER, R.K. ve SAWAF, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, New York, Grosset/Putnam.
- COTE, S. ve MINERS, T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance, *Administrative Science Quarterly*, 51: 1-28
- CUMMING, E.A. (2005). An investigation into the relationship between emotional intelligence and workplace performance: an exploratory study, *Presented Paper*. Lincoln University.
- DULEWICZ, V. ve HIGGS, M. (1998). Emotional intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data?, *Competency*, 6 (1): 1-15
- ERDOĞAN, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İşletme Fakültesi Yayını, No.5, İstanbul.
- GARDNER, H. (1983). *Frames of mind*, New York, Basic Books.
- GATES, G. (1995). A review of literature on leadership and emotion: exposing theory, posing questions, and forwarding an agenda, *Journal of Leadership Studies*, 2 (3): 98-110.
- GOLEMAN, D. (1995). *Emotional Intelligence*, New York, Bantam.

- , (1997). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, Bantam Books.
- GROSS, J.J., ve JOHN, O.P. (2002). Wise emotion regulation. In L. Feldman Barrett & P. Salovey (Eds.), *The Wisdom Of Feelings: Psychological Processes In Emotional Intelligence* (297-318). New York, Guilford.
- GÜRBÜZ, S. ve DİKMENLİ, O. (2007). An empirical study on identifying performance appraisal biases in a public organization in Turkey, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (1), 108-138
- HOGAN, R.T. ve ROBERTS, B.W. (2000). A Socioanalytic perspective on person/environment interaction. In W. B. Walsh, K. H. Craik, & R. H. Price (Eds.), *New Directions In Person-Environment Psychology* (1-24) Mahway, NJ: Earlbaum
- JANOVICS, J. ve CHRISTIANSEN, N.D. (2001). Emotional intelligence at the workplace. *Paper presented at the annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, San Diego, CA.
- JORDAN, P.J. ASHKANASY, N.M., HARTEL, C.E.J. VE HOOPER, G.S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12:195–214.
- LAM, L.T. ve KIRBY, S.L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *Journal of Social Psychology*, 142:133–143.
- LANDY, F.J. (2005). Some historical and scientific issues related to research in emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 411–424.
- LAW, K.S., WONG, C. ve SONG, L.J. (2000). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies, *Journal of Applied Psychology*, 89 (3): 483–496.
- , (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89: 483–496.
- LOCKE, E.A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 425–431.
- LYONS, J.B. ve SCHNEIDER, T.R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance, *Personality and Individual Differences*, 39(4): 693-703
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. ve AHEARNE, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in role and extra role salespersons performance, *Journal of Marketing*, 62 (3): 87-98.
- MAYER, J.D. ve SALOVEY, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- MAYER, J.D. SALOVEY, P. ve CARUSO, D.R. (1997). The multifactor emotional intelligence scale. Erişim adresi: <http://www.eiconsortium.org/measure/meis.htm> [Erişim tarihi: 19.02.2007].
- , (1999). *A Field Guide To Emotional Intelligence*, Chapter 1, Cambridge University Press.
- , (2004). A further consideration of issues regarding emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15: 249-255.
- MEGERIAN, L.E ve John SOSIK, J. (1996). An affair of the heart: emotional intelligence and transformational leadership, *Journal of Leadership Studies*, 3 (4): 31–48.
- MUMCUOĞLU, Ö. (2002). *Bar-On duygusal zeka testi'nin türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlik çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.



- NETEMEYER, R.G. ve BOLES, J.S. (1997). An Investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context, *Journal of Marketing*, 61 (3): 85-98.
- NEWSOME, S., DAY, A.L. ve CATANO, V.M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence, *Personality and Individual Difference*, 29(6): 1005-1016.
- ORGAN, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- PETRIDES, K.V., FREDERICKSON, N. ve FURNHAM, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*, 36: 277-293
- RAPISARDA, B.A. (2002). The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 10:363-379.
- SALOVEY, P. ve MAYER, J.D. (1990). Emotional intelligence, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9: 185-211
- SCHWARTZ, T. (2000). How do you feel?, *Fast Company*, 35: 296.
- SHAFFER, R.D. ve SHAFFER M.A. (2005). Emotional intelligence abilities, personality and work place performance, *Hong Kong Baptist University Academy of Management Best Conference Paper*, HR: M 1
- SHELLY, Y.S. ve BROWN, L., (2004). A Review of the emotional intelligence literature and implications for corrections, *Research Branch Correctional Service of Canada*
- SLASKI, M. ve CARTWRIGHT, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 16: 63-68.
- SUE-CHAN, C. ve LATHAM, G.P. (2004). The situational interview as a predictor of academic and team performance: A study of the mediating effects of cognitive ability and emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 12: 312-320.
- THORNDIKE, E.L. (1920). Intelligence and its uses, *Harper's Magazine*, 140: 227-235.
- URAL, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekanın üç boyutu , *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2): 209-219.
- WEISINGER, H. (1998). *İş yaşamında duygusal zeka*, (çev. N. SÜLEYMANGİL), İstanbul, MNS Yayıncılık.
- WONG, C.S. ve LAW, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13: 243-274.