

The Relation between Job Satisfaction and Emotional Intelligence: An Investigation about the Education Supervisors*

Semiha Şahin** Bülent Aydoğdu*** Cenk Yoldaş****

ABSTRACT: The aim of this study is to find out education supervisors' level of emotional intelligence and job satisfaction and determine the relation between emotional intelligence and job satisfaction. The sample of the study consists of 184 supervisors that work in four districts. The data of the research has been collected by the inventory called "Emotional Intelligence Scale" and "supervisors' Job Satisfaction Scale". The Mann-Whitney U, Kruskal Wallis and r tests have been used for analyzing the data. According to the results of the research, the supervisors' emotional intelligence perceptions are at a high level and their job satisfaction levels at a moderate and low level. It has been found out that there is a non-significant relationship between emotional intelligence and job satisfaction; but some moderate and some low level correlations have been found with regard to some of the subscales.

Key words: Emotional intelligence, job satisfaction, education supervisor.

SUMMARY

Purpose: The aim of this study is to find out education supervisors' level of emotional intelligence and job satisfaction; analyze their level of emotional intelligence and job satisfaction in terms of different variables and determine the relationship between emotional intelligence and job satisfaction.

Method: The study sample consists of 184 supervisors that work in four districts and participated in an in-service training in Kuşadası in 2008. The data of the research were collected through the instrument called "Emotional Intelligence Scale" and "Supervisors' Job Satisfaction Scale". Mann-Whitney U test, Kruskal Wallis test and pearson correlation analyses were used in data analysis.

Results: According to the results of the research, the supervisors' level of emotional intelligence is high and their job satisfaction level is at a moderate level. The primary school supervisors consider themselves the most qualified in the interpersonal relationships dimension of emotional intelligence. However, the supervisors perceive their stress management skills as average. The supervisors' perceptions differ according to their level of education: those with a graduate or post graduate degree as well as those who are graduates of education institutes rate their stress management more positively in comparison with the ones who have a two-year associate degree. However, their perceptions do not differ in terms of managerial education level. As regards job satisfaction, there is a significant difference according to the level of education except for two of the levels. Thus, in terms of the recognition and respectability dimensions, the job satisfaction level of the supervisors with a graduate degree was higher than the ones who have a post graduate degree. Similarly, in terms of the job reward dimension, the job satisfaction level of those who are graduates of education institutes was higher than those with a post graduate degree. On the other hand, no differences were found in terms of managerial education level. It was found out that there is a relationship between emotional intelligence and job satisfaction; but some moderate and low level correlations were found with regard to some of the subscales.

Conclusions and recommends: According to the results of this research, it could be said that one of the determinants of job satisfaction is emotional intelligence. Therefore, it is recommended that actions should be taken to boost supervisors' job satisfaction and training programs on stress management should be provided. Besides, further research might focus on finding out other factors that affect job satisfaction.

* The study was presented in the 18. National Education Administration Congress (14-15 May 2009) in Pamukkale University.

** Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, semiha.sahin@deu.edu.tr

*** Araştırma görevlisi, Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, baydogdu1976@yahoo.com

**** Araştırma görevlisi, Dr., Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, cenkyoldas@hotmail.com

Duygusal Zekâ ve İş Doymu Arasındaki İlişkiler: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma*

Semiha Şahin** Bülent Aydoğdu*** Cenk Yoldaş****

ÖZ: Bu çalışmanın amacı eğitim müfettişlerinin duygusal zekâ ve iş doymu düzeylerini ve duygusal zeka ve iş doymu arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın örneklemini dört bölgede çalışan 184 müfettiş oluşturmuştur. Araştırmanın verileri “Duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Denetmenlerin İş Doymu Ölçeği” adlı envanterle toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis ve pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre müfettişler, duygusal zekâ düzeylerini pozitif olarak; iş doymu düzeylerini ise orta ve düşük düzeyde algılamışlardır. Duygusal zekâ ile iş doymu arasında boyutlara göre değişmekle birlikte düşük ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Duygusal zekâ, iş doymu, eğitim müfettişi.

GİRİŞ

Yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkmasından itibaren alanyazına giren iş doymu, Hawthorn araştırmalarıyla birlikte araştırmalara konu olmuş önemli bir çalışma alanıdır. İnsanlık tarihiyle birlikte var olan duygusal zekâ ise, son 20 yıldır bir kuram olarak gelişmeye başlamıştır. Duygusal zekânın temelini Gardner’ın (1983) çoklu zeka alanlarından “kişiler arası-sosyal zeka” ile “kişisel-işsel zeka” oluşturmaktadır. Duygusal zeka kavramı Mayer ve Salovey tarafından 1990’da ilk kez ele alınmış (Caruso ve Salovey, 2010), Goleman (1995) tarafından ise ilk olarak kuramsal düzeyde incelenmiştir. Bu yıllardan itibaren kısa bir zaman diliminde önemi anlaşılan ve araştırmalara konu olan duygusal zekâ kavramıyla birlikte, duygular, mantık, duyguların rasyonel düşünme süreçlerindeki rolü; yönetsel süreçlerde karar verme ve duyguların rolü gibi konular üzerinde çalışmalar giderek artmaktadır.

Mayer ve Salovey’e (1993) göre duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını değerlendirmesi, düzenlenmesi; duyguların esnek bir planlama, yaratıcı düşünme, yoğunlaşma ve güdülenme gibi etmenler kullanılarak problem çözüme kullanılmasıdır. Mayer ve Salovey (1997, akt: İşmen, 2001) tarafından yeniden ele alınan kuramda duygusal zekânın bilişsel bileşeni öne çıkarılmıştır. Yazarlar duygusal zekâyı, duygusal ve entelektüel gelişim amacıyla duyguları anlama, duygusal ve zihinsel büyümeyi sağlayacak şekilde düzenleme ve duyguların düşünceye yardımcı olmasını sağlama yeteneği olarak tanımlamışlardır.

Mayer, Caruso ve Salovey (2000) modellerinde duygusal zekâyı dört aşamada ele almışlardır. Bunlardan “algılama”, kişinin kendi ve başkalarının duygularını olduğu gibi sanat eserleri, doğa ve dile ilişkin duygu ve düşüncelerini tanıması ve ifade edebilmesi yeteneğidir. “Özümseme”, duyguları mantık yürütmeyi zenginleştirmek için kullanma ve “anlama”, duyguları ve onların nedenlerini anlamayı içerir. “Duygu yönetimi” ise dışı yansıyan kişisel ve kişiler arası duyguların yönetimi ve düzenlenmesini içerir.

Cooper ve Sawaf (2000 akt: Turanlı-Çamsarı, 2007) köşe taşları diye sıraladığı 4 boyuttan oluşan bir model geliştirmiştir. Bunlardan “duyguları öğrenmek” boyutu, duygusal dürüstlük, enerji, geribildirim ve pratik sezgiyi; “duygusal zindelik” boyutu, öz varlık, güven çemberi, memnuniyetsizlikleri olumluya dönüştürme, esneklik ve yenilenmeyi; “duygusal derinlik” boyutu, özgün potansiyel ve amaçlılık, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak, yetki olmaksızın etkileyebilme yeteneğini; “duygusal simya” boyutu ise sezgisel akış, düşünsel zaman-değişimi, fırsatı sezinleme ve geleceği kurgulamayı ifade etmektedir.

* Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi tarafından düzenlenen IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde (14-15 Mayıs 2009) bildiri olarak sunulmuştur.

** Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, semiha.sahin@deu.edu.tr

*** Araştırma görevlisi, Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, baydogdu1976@yahoo.com

**** Araştırma görevlisi, Dr., Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, cenkyoldas@hotmail.com

Goleman'a (1995) göre duygusal zekâ, kendi duygularını anlamak, pozitif olarak ifade edebilmek ve hayatına yön vermede kullanmak olduğu gibi, başkalarının hislerini anlamak, önemsemek ve duyarlılık göstermektir. Duygusal zekâ sadece duygu denetimi veya IQ'nun bir rakibi değil, onun tamamlayıcısı ve sinerjik bir güçlendiricisidir. Duyguları serbest bırakma veya iç boşaltma anlamına da gelen duygusal zekâ, en basit anlatımıyla duyguların akılcı kullanılması olduğu gibi, IQ hayat başarısının %20'sini açıklar ve zekânın merkezinde duygu olmalıdır. Böylece hayat başarısı ve mutluluğu için sosyal-duygusal beceriler entelektüel zekâdan daha önemli hale gelmektedir. Benzer bir şekilde Hunter and Hunter (1984) IQ'nun hayat başarısının % 25'ini ve Sternberg (1985, akt: Edizler, 2010) %10'unu açıkladığını belirtmektedirler. Nitekim tıp araştırmalarında kişilerin toplam enerjilerinin %70'ini duygusal enerji oluşturmaktadır (Macaluso, 2003).

Goleman'ın (1995) kuramında duygusal zeka, kişisel ve kişilerarası yeterlikten oluşmaktadır. *Kişisel yeterlilik*: Duygusal farkındalığın yüksek düzeyde olmasını (özbilinç) ifade eden kişisel yeterlik, kendini değerlendirme, özgüven ve kendini yönetme (özyönetim) becerilerini kapsamaktadır. Öz bilinç kişilerin kendi istediklerini, beğenilerini, yeterliklerini fark etmeleri; duygularının kendilerini ve iş performansını nasıl etkilediğini bilmeleridir (Goleman, Mckee ve Boyatsiz, 2002).

Bir iç konuşmayı andıran özyönetim, insanı hislerinin tutsağı olmaktan kurtarır. Bu olumlu ve olumsuz duyguların kontrol edilebilmesi, yönetilebilmesi demektir (Goleman vd., 2002). Bu anlamda hiçbir yönetici ya da lider, hüsrân, hiddet, kaygı ve panik gibi olumsuz duyguların denetimine girmemelidir. Kendini değerlendirme ise kişinin sosyal ve fiziksel çeşitlilik içinde eylemlerini, düşüncelerini ve hislerini esnek bir yolla yönetme yeteneğidir (Saarni, 1997).

Sosyal yeterlilik: İyi bir iletişim, etkileşim ve işbirliği becerileri, esinlendirme ve ilham olma, güçlü ilişkiler kurma ve ekiple çalışabilme becerileri sosyal yeterlikler arasındadır. Bunlar arasında olarak başkalarının duygularını anlama ve hissetme yeteneği olan empati, dikkati çekmektedir. Empati yönetici ve liderlerin, karşısındaki kişileri dikkatle dinlemeleri, onların ne hissettiklerini anlayacak kadar beden dillerini çözümleyebilmeleri, sözcüklerin altındaki duygusal mesajları duyabilmeleri ve bunu yaparken de farklı kültürlerden olsalar bile, o insanlarla sorunsuz ve iyi geçinebilmeleri anlamına gelmektedir (Goleman vd., 2002). Duygularını ifade etme, kendini kontrol etme, bağımsızlık, uyum sağlayabilme, sebat, sevecenlik, nezaket ve saygı gibi duygusal nitelikler de sosyal yeterlikte önem taşımaktadır (Parker, 2004). Bu bağlamda kişiye dönük zekanın ana noktasını bireyin kendi duygularını anlama yeteneği oluşturmaktadır, kişilerarası zekanın ana noktasını ise diğer insanların duygu ve niyetlerini anlama yeteneği oluşturmaktadır (Schutte vd., 1998). Özbilinç, özyönetim ve empati (sosyal bilinç) üçlüsü duygusal zeka kapsamında ilişki yönetiminin önemli unsurlarıdır ve bu da liderliğin en önemli ve ustalık isteyen boyutudur (Goleman vd., 2002).

Duygusal zekâ yaklaşımını, gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans olgusu üzerine dayandıran Bar-On'a göre (1995 akt: Edizler, 2010) duygusal zeka, "bireye çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmasında başarı kazandıran bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinliklerdir".

Bar-On duygusal zekâyı beş ana, 15 alt bölümde açıklamaktadır. Bunlardan kısaca söz edilirse; Birincisi "içsel dünya alanı", kişinin kendini bilme ve kontrol etme yeteneğini; ikincisi "dış dünya alanı", empati, sosyal sorumluluk ve sosyal ilişkileri kurma ve sürdürme başarısını; üçüncüsü "adaptasyon alanı", kişinin ne derece esnek ve gerçekçi olabildiğini, dördüncüsü "stresle başa çıkma alanı" stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirmeyi ve beşincisi "genel ruhsal durum (mizaç)", iyimserlik, mutluluk ile kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etmeyi vurgular (Stein ve Book, 2003 akt: Turanlı-Çamsarı 2007).

Örgütlerde Duygusal Zekâ

Örgütlerde uzun yıllar klasik yaklaşımların etkisiyle akılcılık felsefesi benimsenmiş, her türlü duygunun örgüte zarar verdiğine inanılmıştır. Bu süreçte romantik akım gibi akımlar duyguların önemi üzerinde durmaya çalışmışsa da akılcılığın egemenliğini etkilememiştir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000). Örgütsel yaşamda, duyguların devreye girmesinin mantıksal süreçlere zarar verdiği inancı, örgütün duygulardan arındırılması gerektiğine ilişkin anlayışı güçlendirmiştir (Stewart, 1997; Encinas, 2001; Mayer, DiPaolo, Salovey, 1990).

Fakat 20. yüzyılın sonlarında gerek sosyal ve bilimsel gelişmeler gerekse beyin cerrahisi alanındaki gelişmeler (Damasio, 1999; Vertostick Jr., 2003) duyguların önemini ortaya koymuştur. Yeni yaklaşımlarda, insanın düşünce ve duyguları birbirinden ayrılmamakta (Goleman, 2001; Graves, 1999; Carney, 1999), ikisi arasında bir zıtlama olmadığı savunulmaktadır (Frijda, 1988 akt: Babadoğan). Bu paradigmanın ışığında gelişen çağdaş örgüt yaklaşımları duygu ve düşünceleri örgüt yönetiminin sahip olduğu önemli değerler olarak kabul etmektedir (Cooper ve Sawaf, 2000). Bundan dolaydır ki insanın sosyal ve duygusal yanının güçlendirilmesinin performans üzerine etkileri araştırılmaya başlanmıştır (Caudron, 1999). Keza, yönetim ve denetim alanında takım çalışması, çatışmanın çözümü, stres yönetimi, liderlik gibi konular giderek önemini artırmış, kişisel ve kişilerarası zekânın iyi kullanılabilmesi öne çıkmıştır (Bar-On, 1997).

Bu durum örgütler için hayati bir kavram olan liderlik açısından da geçerlidir. Liderlik kavramı incelenirken duyguların rolü üzerinde gerektiği gibi durulmadığı görülmektedir (George, 2000). Diğer alanlarda olduğu gibi, liderlik konusunda da duygular ihmal edilip görmezden gelinmiştir. Çünkü binlerce yıl hep “akılla uğraşmış; akıl zekâyla eşleştirildiği için duygular önemsenmemiş, hatta duygular insanların zayıf yanı sayılmıştır. Duyguları tanımak, ifade etmek şairlere, sanatçılara, annelere uygun bulunmuş, komutan ve liderler ise iradesi güçlü olması gereken kişiler olarak algılanmıştır (Atabek, 2000).

Son dönemde ise liderlik konusunda çalışan Argyris, Mintzberg, Hamel ve Hammer gibi yazarlar; iş yaşamında duygu yönetiminin gerekliliğini savunmuşlardır (Cooper ve Sawaf, 2000). Bu düşünsel ekseninde gelişen yaklaşımlar, liderliği içinde sosyal ve duygusal öğeleri barındıran bütünlük bir kavram olarak ele almaktadır (Kobe, Reiter-Palmon ve Rickers, 2001). Nitekim Goleman’a (1998) göre liderlikte etkinliğin göstergelerinden biri duygusal zeka yeterliliği ile açıklanmaktadır. Bu bağlamda, yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip yöneticiler çalışanlarının perspektiflerini, beden dillerini, enerjilerini ve ses özelliklerini değerlendirirken, daha az duygusal zekaya sahip yöneticiler el yordamıyla göreve odaklanırlar (Macaluso, 2003). Abraham’a (1999) göre ise yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olanlar daha az etik rol çatışması ve duygusal uyumsuzluk yaşarlar ve örgütsel güvensizliği bertaraf ederler. Böylece örgütsel adanmışlıkları da yüksek olur.

Cooper ve Sawaf (1997) yönetimde işbirlikli süreçleri merkeze alan ve 4 bileşenden oluşan duygusal zeka davranış ve becerilerini öne sürmüşlerdir. Bunlardan birincisi duygusal okuryazarlıktır. İkincisi duygusal uyumluluk, üçüncüsü büyüme potansiyelini ifade eden duygusal derinlik, sonuncusu ise yaratıcılık ve yeni yaklaşımlara yönelik duygusal simyacılıktır. Bu kapsamda duygusal zekâ performans için itici güç olur ve hedeflere ulaşmada amaçlılığı ve çabayı öne çıkarır (Mount, 2006: 118 akt: Edizler, 2010). Eğiticilere yönelik çalışmalarda, duygularını tanımak için yapılan eğitimler sonucu öğretmenler ve okul müdürlerinin performansının iyileştiği görülmektedir (Gerzon, 2006 akt: Turanlı-Çamsarı, 2001).

Tüm bunlar yöneticilerin/deneticilerin duygusal anlamda liderlik özelliklerinin gelişmiş olması gereğini ortaya çıkarır. Lider hem kendi hem de çalışanların duygusal kapasitesini örgütün etkinliği için kullanma fırsatı yaratmalıdır. Duygularını yönetebilen liderler sezgisellik, soğukkanlılık, sakinlik, uyumluluk, esneklik, iyimserlik ve girişimcilik gibi özelliklere sahiptirler (Goleman, 2000 akt: Acar, 2002). Öte yandan, lider pozisyonunda yer alan birey, sürekli olarak çalışanların, üst düzey yöneticilerin duygusal istekleri ile karşılaşır. Etkin liderler bu duygusal istekleri fark edebilen, değerlendiren ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilenler etkin liderler olacaklardır.

İş Doyumu

1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından ilk kez iş tatmininin tanımı yapılmıştır. Taylor ve Gilbert göre iş doyumu, stresi ve yorgunluğu en aza indirecek biçimde çalışmaktır. İş doyumu konusunda yapılan ilk bilimsel çalışmalar ise 1920’lerde yapılan Hawthorne araştırmalarıdır (Başalp, 2001).

Ücret, yönetim, işe uyum ve gelişim fırsatları iş doyumu ya da doyumunsuzluğunu oluşturan öğelerdir. İş doyumu öğeleri bireylere göre farklılık gösterir. Bireylerin kişisel özellik ve beklentilerindeki farklılıklar iş doyumu öğelerinin önem derecesini etkiler. Kişisel özellik ve

beklentilerin zamanla değişmesi bireyin iş doyumunu düzeyinde değişiklikler meydana getirir (Ceylan, 2002).

Moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma, adanma ve örgütsel sağlık gibi kavramlarla yakından ilgili olan iş doyumunu çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerindedir. İş doyumunu; genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanır. Çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleriyle ilgili olan iş doyumunun önemli olmasının bir nedeni, kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkileyen yaşam doyumuyla ilişkili olmasıdır. Diğer bir nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumuyla üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte stres, grup uyumu gibi doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2009).

Diğer bir önemli konu ise iş doyumunu ve güdülenme arasında doğrudan bir ilişki vardır ve işten doyum alma kişinin gereksinim ve beklentilerini karşılamasıyla ilgilidir. Örneğin başarı güdüsüne göre; başarma duygusunu tadan kişi, başarma duygusunu tekrar yaşamak amacıyla yeni bir şeyler yapmak ister. Bu anlamda kişisel ve örgütsel başarı ile iş doyumunu arasında doğrudan bir ilişki vardır (Erdoğan, 1996). Çalışanın işten doyum almaması, başarısızlığı beraberinde getirir. Bu da hem kişi hem de kurumu için olumsuz sonuçlar doğurur (Ceylan, 2002).

İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Özellikler

İş doyumunu bireysel ve örgütsel özellikler olmak üzere iki ögeden kaynağını alır. Bireysel özellikler; kişilik yapısı, sosyal-duygusal algı, yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi gibi değişkenlerdir. Bireyler kişisel özelliklerine, sosyal ve kültürel çevrelerine ve eğitim düzeyine göre yapacağı işi belirlerler. Sosyal çevre, değer yargıları, kişisel özellik ve inançlar bireylerin işe olan beklentilerini önemli ölçüde etkilemektedir (Erdoğan, 1996).

Bireyin kişisel özellikleri; örneğin, baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygı gibi kişilik niteliklerinin iş doyumuna etkileri farklıdır. Otoriter ve baskıcı kişilik iş doyumunu azaltırken çatışmaları artırabilmektedir. Diğer taraftan yeniliklere ve değişimlere karşı olan kişilik yapısı da iş doyumunu azaltır. Bireyin öz saygısının düşük olması diğer bireyleri ve üstlerini olumsuz algılamasına yol açabilmekte bu da iş doyumunu azaltabilmektedir (Öztürk ve Özdemir, 2003). Buna karşın öz benlik duygusu gelişmiş, kendine güvenen bireyler iş hayatında daha başarılı olurlar ve işlerinden doyum almaya da yatkındırlar (Bektaş, 2003).

İş doyumunu etkileyen örgütsel öğeler ise örgütün türü ve yapısı, iş yerinin bulunduğu mevki, seslendiği grup ya da gruplar, örgütün fiziksel ve kurumsal deseni, yönetim, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları gibi örgütün yapısal, çevresel ve yönetsel süreçleridir (Erdoğan, 1996). İşin toplum içindeki genel görünümü ve kabul görmesi, ilgi çekici olması ve yapısal özellikleri, sunulan olanaklar ve çalışma şartları (örneğin iş güvenliği gibi olanaklar) iş doyumunu etkileyen etkenler arasındadır (Ağan, 2002; Akıncı, 2002; Demir, 2001; Erdoğan, 1996; Öztürk ve Özdemir, 2003). Diğer taraftan, işin çalışanların yeteneklerine uygun olması, yeniliklere uyum sağlayabilmesi, kişinin kendini geliştirmesine olanak sağlaması ve kişiyi sorumluluk almaya yönlendirmesi iş doyumunda önemlidir (Çardak, 2002).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını göstermektedir. (Erdoğan, 1996; Hines, 1996; Buckley, Schneider ve Shang, 2004; Uline ve Tschannen-Moran, 2006). İşyerinin çalışanın evine yakın olması, iş binasının ısı-aydınlık, havalandırma ve gürültü açısından iyi olması; yeni ve temiz olması, araç-gereçlerin kullanışlı olması önemlidir (Başaran, 1991).

Ödüllendirme politikası iş doyumunu olumlu ya da olumsuz etkileyen önemli etkenlerden bir diğeridir. Bir örgütte çalışanların yüksek iş doyumunu elde etmeleri uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesiyle sağlanabilir (Erkmen ve Şencan, 1994). Ödüllendirmenin adil olması ve hak edene verilmesi çalışanların doyum düzeyini yükseltecektir (Erdoğan, 1996). Çalışanların emeği karşılığında aldığı ücret iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Ağan, 2002; Çardak, 2002).

İş görenin iş doyumunu düzeylerini etkileyen faktörlerden biri de örgüt kültürüdür (Akıncı, 2003). Yöneticilerin çalışana karşı tutumları (Demir, 2001) ve çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri iş doyumunu etkileyen önemli etkenler arasındadır (Ağan, 2002). Örgütlerde gerçekleşen ritüeller,

seremoniler, sosyal etkinlikler ve genel atmosfer duygusal gereksinimlere yanıt verebilmelidir (Akıncı, 2002). Nitekim davranış ve tutumlarına dikkat edilen, kendilerine yeni bilgiler sunulan çalışanların ait olma, sevme sevilme ve ilgilenilme gibi gereksinimleri büyük ölçüde karşılanabilmektedir. Örneğin değer verilme ve kendi çıkarlarının örgütsel çıkarlarla uyumlaştırılması kişilerin güven ve saygı görme ihtiyacını giderebilmektedir (Kaynak, 1990).

Bu arada Hawthorne araştırmaları denetimin çalışan davranışının en önemli belirleyicisi olduğu savını ortaya koymuştur. Liderlik araştırmalarına göre denetmenlerin anlayış göstermesi iş doyumunu artırmakta; işten ayrılmanın ve işe devamsızlığı azaltmaktadır. Buna göre, denetimin ve denetleyici davranışının iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğu söylenebilir (Demir, 2001). Diğer yandan Başaran'a (1991) göre, insanın hayatının en önemli unsurlarından biri iştir ve çalışanların aile yaşamındaki duygularını işlerine, işlerindeki duygularını da aile yaşamına yansıtarak genellemeleri ihtimal dâhilindedir. Bu bağlamda çalışanların iş yaşamındaki doyum düzeyleri özel yaşamlarıyla da bağlantılıdır.

İş Doyumu veya Doyumsuzluğunun Ortaya Çıkardığı Sonuçlar

Görüldüğü üzere ücret, yönetim, işe uyum, gelişim fırsatları, çalışma koşulları iş doyumunu ya da doyumsuzluğuna neden olan etkenler arasındadır. Bireylerin kişilik yapısı ve beklentilerine göre de bu etkenlerin önem derecesi farklılık gösterir. İş doyumunun yüksek olması bir dizi yönetsel ve davranışsal olumlu sonucu beraberinde getirirken, işten doyum almama da olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığının iş doyumunu ve örgütün başarısında önemli etkisi olduğu gibi, iş doyumsuzluğu hem fiziksel hem psikolojik yönden çalışanın sağlığını olumsuz etkiler (Akıncı, 2002).

Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen veya kişinin arzulamadığı bir işi yapması iş doyumunu olumsuz etkileyen faktörlerden biridir (Erdoğan, 1996). Fakat işin toplumsal görünümü, çalışana ve topluma sağladığı yararlar ile çalışma koşulları gibi olanakların olumlu olması iş doyumunu düzeyini yükseltir. Yine mesleğin toplumsal statüsünün yüksek olması iş doyumunu artırır (Davis, 1988). Mesleğinde yüksek statüde bulunanların da iş doyumları daha yüksektir (Hickson ve Oshagbemi, 1999).

Güçlü bir örgüt kültürü çalışanın iş doyumunu olumlu etkilerken zayıf örgüt kültürü çalışanda doyumsuzluğa neden olabilmektedir (Akıncı, 2003). Çalışanın, işinden ve iş ortamından beklentilerini karşılayamaması, iş doyumunu düzeyini azaltır (Akıncı, 2002) ve işten memnun olmama çalışanların verimli çalışmalarına engel olur (Eren, 2001). Oysa iş doyumunu yüksek olanlar, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak ve onlarla iş birliği yapmak gibi olumlu davranışlar sergiler (Çekmecelioğlu, 2006).

İşin zorluk derecesi de iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri nedeniyle, zihinsel olarak zor olan bir işin başarılması çalışana üst düzeyde doyum sağlayacaktır. Bunun yanında fiziksel olarak işin zorluğu doyum açısından fazla bir önem taşımayabilir. Bireysel özellik, beceri ve niteliklerin üzerinde bir iş yapılmak zorunda kalırsa bu sıkıntı ve moral bozukluğuna yol açar. Bu da iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarır. Çalışanların işine karşı olumlu duygular beslemesi de iş doyumunu düzeyinin yüksek olmasından kaynaklanır. Bu durum çalışanın mutlu olmasında önemli bir etkendir (Ağan, 2002).

İş yeri açısından bakıldığında ise iş doyumunu sağlayamayan iş yerleri eleman bulmakta zorlanmaktadır (Erdoğan, 1996). İş doyumunu sağlanan bir örgütte, çalışan örgütle özdeşleşir. Örgütün yararlarını kendi yararlarından önde tutar (Başaran, 1991).

Denetmenlerde Duygusal Zekâ ve İş Doyumu¹

Denetim, öğretmen ve denetmenlere uygulamaları hakkında daha fazla bilgi edinmelerine; bilgi ve becerilerini veliler ve okul için en iyi bir şekilde kullanabilmelerine yardım eden bir süreçtir (Sergiovanni ve Starrat, 1993). Taymaz (1997) denetmenlerin rollerini yöneticilik, liderlik, rehberlik, öğreticilik, araştırma uzmanlığı ve sorgu yargıçlığı şeklinde ifade etmektedir. Günümüzde benimsenen çağdaş eğitim denetimi tarafların karşılıklı güvenini, samimiyetini, iletişimini ve yardım sürecini içerir.

Tamamıyla insanla; insanın eğitimi ve denetimiyle ilgilenen bir kurum olan denetim mekanizmasını duygulardan arındırmak gibi bir düşünceye sahip olmak yukarıdaki kuramsal bilgiler ışığında mümkün görünmemektedir. Bir insanı temelde yaşama ve üst öğrenim kurumlarına hazırlayan okullarda, denetleyen denetlenen yönetici ve öğretmenlerle duygulardan uzak davranış sergilemesi günümüz dünyasının sosyal ve iş ilişkileri dikkate alındığında olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir.

Gerçekte, kurumların temel amaç ve kuralları akli çerçevede belirlenir ve yöneticiler de akılcılık ilkelerine bağlı kalmakla yükümlüdürler. Fakat her ne kadar böyle görünse bile yönetici ve liderler oldukça derinlik ifade eden duygularının ipuçlarına göre hareket ederler (Goleman vd, 2002). Bu bağlamda, karar süreci beyinin rasyonel düşünen bölümünde gerçekleşirken, duygusal düşünen bölümün süzgecinden geçer ve bazen karar alınırken duyguların etkisinde daha çok kalır. Saldırganlık, öfke, korku gibi negatif duygular beyin düşünmesini ve bir konu üzerine odaklanmasını engeller. Bu durum sakin düşünerek iyi kararlar almayı zorlaştırır, hatta bazı durumlarda olanaksız hale getirir (Comer, 2003). Burada liderlik özelliklerine sahip bir denetmenin genelde veya anlık duygusal tepkisi önemlidir. Denetmenin umutlu, endişeli, güvenli, mutlu ya da kızgın olması aldığı kararların niteliğini; denetlenenin morali ve şevkli çalışmasını doğrudan etkileyebilecektir.

Denetmenlerin gerek grup arkadaşları gerekse, denetimini yaptıkları okullarda yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yaparak, onları destekleyerek ve gelişimlerini sağlayarak pozitif bir okul kültür ve iklimi oluşmasına katkıda bulunmaları olanaklıdır (Powell ve Ross, 2003). Denetmenlerin bunları başarmaya yönelik yetkinlikleri ise; kendiyle ilgili farkındalık, duygularını denetleyebilmek, özellikle olumsuz duygularla başa çıkmak, güdülemek, empati kurabilmek; başkalarının duygularını anlamak, duyguları hak vermese de kabul edebilmek, başarı yönelimli olmak; mazeret bulmak, başkalarını suçlamak yerine, sorumluluk üstlenip sonuca ulaşmaya kadar dayanmak şeklinde sıralanabilir (Baltaş, 2001). Bu bağlamda güçlü iletişim ve empati becerisi de denetmenlerin sahip olması gereken önemli beceriler arasındadır. Deneticilerin duygularını yönetme becerisi anlam ve önemini burada göstermektedir.

Buna dayalı olarak, duygusal zekası gelişmiş denetmenler insan kişiliğine, onuruna ve potansiyeline saygıyı destekleyen ortak bir felsefi düşünce geliştirme, yönetici ve öğretmenlere riske girmekten korkmayacakları ve başarısızlıktan dolayı cezalandırılmayacakları güvenli bir ortam yaratma, iyi bir iletişim sistemi oluşturma, her düzeydeki üretkenliği ödüllendirecek uygun ölçütler geliştirme, takım ve bireylerin çabalarını ödüllendirme ve onları duyurma gibi konularda hassas ve başarılı olurlar. Bu bağlamda üstün yetenek gerektiren bu zeka alanı kişisel ve iş yaşamındaki başarıyı belirlemede önem kazanmaktadır (Cacioppo ve Gardner, 1999).

Eğitimin girdisi ve çıktısı insandır. Duygusal zeka ve iş doyumunu da insana ait özelliklerdir. İnsan potansiyelinin önemli bir bölümünün duygulardan oluşması ve iş doyumunun da duygusal bir tepki olması nedeniyle ikisi arasında bağlantı kurulması oldukça anlamlıdır. Kişilerin özel ve iş yaşamında başarılı ve mutlu olmaları önemli ölçüde duygusal zekalarına bağlı olabilmektedir. Bu bağlamda, duyguların yaşamdan doyum sağlamaya katkısı, duygusal zeka konusunda yapılan çeşitli araştırma sonuçları ile desteklenmektedir (Cacioppo ve Gardner, 1999). Bundan dolayı duygusal zeka düzeyi

¹ Bu çalışmada yöntem, bulgu ve sonuçlar bölümü ile diğer araştırma sonuçları incelenirken MEB'deki resmi ifadesi ile "teftiş" ve "müfettiş" terimleri kullanılmaktadır. "Teftiş ile müfettiş" kavramları dar kapsamlı olup daha çok kontrolü içerdikleri için (Bursalıoğlu, 1994) kuramsal açıklamalarda "denetim" ve "denetmen" kavramlarının kullanılması tercih edilmiştir.

yüksek olan bireylerin yaşam doyumlarının yüksek, duygusal zekası düşük olan ya da bu potansiyelini iyi kullanamayan kişilerin de yaşam doyumlarının düşük olması beklenir.

Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde, Kayıkçı (2004) Milli Eğitim Bakanlığı denetmenlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri, Polat (2010) eğitim müfettişlerinin iş doyumları ile mesleki tükenmişlikleri, Tok (2004) eğitim müfettişlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları, Tükel (1997) ve Demir (2001) eğitim müfettişlerinin iş doyumunu ele alan araştırmalarında konuya farklı açılardan ele almışlardır. Alanyazında görece oldukça yeni olmasına rağmen duygusal zeka ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi (Çakar ve Arbak, 2003; Leventoğlu-Ergin, 2008) ve eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler üzerinde duygusal zekayı ele alan çalışmalar mevcuttur (Babaoğlu, 2010; Balcı, 2001; Turanlı-Çamsarı, 2007). Bunla birlikte duygusal zeka ile iş doyumunu arasında ilişkiyi ele alan araştırmalar son yıllarda artış göstermiştir (Ismail, Yao, Yeo, Lai-Kuan ve Soon-Yew, 2010; Kafetsios ve Zampetakis, 2008; Platsidou, 2010; Wong, Wong, ve Peng, 2010; Sirem, 2009). Bu araştırmaların bazılarında duygusal zeka ile iş doyumunu arasında orta düzeyde bazılarında ise düşük düzeyde pozitif yönde ilişki saptanmıştır. Gürbüz ve Yüksel'in (2008) araştırmasında ise iki değişken arasında ilişki saptanamamıştır.

Eğitim müfettişlerinin duygusal zeka düzeylerini ele alan bir araştırmaya rastlanmadığı gibi iş doyumunu ile duygusal zeka ilişkisini müfettiş grubunda ele alan bir çalışmaya da henüz rastlanamamıştır. Bu bağlamda eğitim müfettişlerinin duygusal zeka ve iş doyumunu düzeyleriyle, duygusal zeka ve iş doyumunu arasında bir ilişkinin olup olmadığı merak konusu olmuştur. Bu bağlamda bu araştırmada müfettişlerin öğrenim düzeyi ile yöneticilik eğitim durumlarına göre iş doyumunu ve duygusal zekalarının farklılık gösterip göstermediği ve duygusal zekasının yüksek olmasının iş doyumunu artırıp artırmayacağı incelenmek istenmiştir.

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmanın amacı eğitim müfettişlerinin duygusal zeka ve iş doyumunu düzeylerinin tespit etmek; öğrenim düzeyi ile yöneticilik eğitim durumlarına göre onların duygusal zeka ve iş doyumunu düzeylerinin farklılık göstermediği ile duygusal zeka ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemektir.

Alt problemler: 1) Eğitim müfettişlerinin duygusal zeka ve iş doyumunu düzeyleri nasıldır? 2) Eğitim müfettişlerinin duygusal zeka ve iş doyumunu düzeyleri onların öğrenim düzeylerine ve deneticilik eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? 3) Duygusal zeka ve iş doyumunu arasında bir ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Araştırmada tarama modeli kullanılmış ve veriler nicel veri toplama yöntemiyle elde edilmiştir.

Evren ve Örneklem: Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde 1, 2, 3. ve 4. bölgede çalışmakta olan 800 eğitim müfettişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2008 Haziran ayında Aydın Kuşadası'nda yapılan Öğretim Sürecini Geliştirme Hizmet-içi Eğitim Kursu'na katılan eğitim müfettişleri oluşturmaktadır. Seçkisiz uygun örnekleme yöntemi (Cohen, Manion, Morrison ve Morrison, 2007) kullanılan bu araştırmada kursun dördüncü evresinde yer alan 200 müfettişten gönüllü olanlara ölçek verilmiş 3'ü kadın, 181'i erkek toplam 184 müfettiş örneklemini oluşturmuştur. Örneklemin evreni temsil oranı % 23'dür ve örneklem evrenin yaklaşık dörtte birini temsil etmektedir.

Veri Toplama Aracı: Bu araştırmada veriler, "Duygusal Zeka Ölçeği" ve "Denetmenlerin İş Doyumu Ölçeği" ile toplanmıştır. Mumcuoğlu (2002) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Bar-on'un çok faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği bu araştırmanın ölçeğine temel oluşturmuştur. Ayrıca Türkçeye uyarlamasını Tok'un (2007) yaptığı Schutte ve Titrek'in (Titrek ve Gümüş, 2007) Duygusal Zeka Ölçeklerinden de yararlanılarak yeni bir ölçek elde edilmiştir. Uygulama yapılacak grubun özellikleri de dikkate alınarak ölçeğin madde sayısının sınırlı tutulmasına dikkat edilmiştir. "Hiçbir zaman" aralığıyla "her zaman" aralığında derecelendirilen beşli Likert tipi ölçeğin ilk hali 45 yargı maddesinden oluşmaktadır. Ölçek için uzman görüşü alınarak kapsam ve görünüş geçerliğine bakılmıştır. Açımlayıcı (keşfedici) faktör analiziyle yapı geçerliği test edilen ölçekte, alt ölçeklerin durumu incelenmiş ve ölçek Bar-on'un ölçeğinden (5 temel faktör) farklı olarak "duygusal

farkındalık/duygu yönetimi” ile “*genel mizaç*” olmak üzere iki temel zeka alanına ayrılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için temel bileşenler analizi ve varimax dik döndürme yapılmıştır (Gülbahar ve Büyüköztürk, 2008; Usluel ve Vural, 2009; Kılıçer ve Odabaşı, 2010). Bu aşamada faktör yükü .40’ın altında olan on madde iki aşamada ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre ilk varimax dik döndürmede 6 madde atılmış, ikincide 4 madde daha ölçekten çıkarılmıştır. “*Duygusal farkındalık ve duygu yönetimi*” zeka alanı ise kendi içinde dört boyuta ayrılmıştır.

Örnekleme uygunluğunu belirlemek amacıyla hesaplanan KMO katsayısı .880, Barlett testi sonucu χ^2 : 3944.743, df:990 ve p :.000 değerlerinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar örneklem üzerinde faktör analizi yapabilmek için maddeler arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007). Faktör analizi sonucunda ölçeğin geneli toplam varyansın % 35’ini; “*duygusal farkındalık ve yönetim*” faktörü ise toplam varyansın % 54’ünü açıklamaktadır. Ölçeğin faktör yükleri, öz değeri ve güvenilirlik katsayı sonuçları Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Duygusal Zeka Ölçeği Faktör Yükleri, Öz Değeri ve Güvenirlik Katsayıları Sonuçları

Boyutlar	Madde sayısı	Faktör yükleri	Öz Değeri	Cronbach Alfa Kat.
<i>Duy.Farkındalık/yönetim</i>	28	.405-.739	13.01	.94
Kişisel farkındalık	5	.401-.809	11.92	.76
İşiler arası ilişki	10	.487-.737	3.22	.89
Koşullara uyum	7	.480-.712	2.07	.84
Stres yönetimi	6	.418-.687	1.53	.80
<i>Genel mizaç</i>	8	.444-.784	3.22	.87

Görüldüğü üzere ve öz değeri (eigen value) 1,00’in üzerinde temel de iki faktör, alt temalarla birlikte toplam 5 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin faktör yükleri .40’ın üzerinde uygun bir değer vermektedir. Toplam ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı ise .94’dür. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları ise iç tutarlıklarının iyi olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2009).

İş doyumunu ölçeğinin oluşturulmasında Kayıkcı (2004), Çetinkanat (1988) ve Şahin’in (1999) iş doyumunu ölçeklerinden yararlanılarak yeni bir ölçek formatı oluşturulmuş ve uzman görüşü alınmıştır. “İş Doyumu Ölçeği” beşli Likert tipi ölçektir ve “tamamen katlıyorum” aralığı ile “hiç katılmıyorum” aralığı arasında derecelendirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması ve alt ölçeklerin oluşturulması amacıyla açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükü .30’un altında olan bir madde çıkarılmış, böylece ölçekteki yargı maddesi 31’e düşmüş ve ölçek dört faktör olarak son halini almıştır. Açımlayıcı faktör analizi yapılırken, *her iki ölçek için*, her bir faktörde yer alacak maddelerin anlam ve içerik açısından tutarlı olması, faktör öz değerlerinin (eigenvalue) 1 ya da 1’in üzerinde olması, bir maddenin yer aldığı faktörde “.30” ve daha fazla bir faktör yüküne sahip olması, maddelerin buldukları faktörlerdeki yük değerleri ile diğer faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farkın en az “.10” ve daha yukarı olması ölçütleri (Büyüköztürk, 2009) göz önünde bulundurulmuştur.

Örnekleme uygunluğunu belirlemek amacıyla hesaplanan KMO katsayısı .809, Barlett testi sonucu χ^2 : 2127.087, df: 496 ve p : .000 değerlerinde anlamlı bulunmuştur (Büyüköztürk, 2007). Faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 46’sını açıklayan ölçeğin faktör yükleri, öz değeri ve güvenilirlik katsayı sonuçları Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 2. İş Doyumu Ölçeği Faktör Yükleri, Öz Değeri ve Güvenirlik Katsayıları Sonuçları

Boyutlar	Madde sayısı	Faktör yükleri	Öz Değeri	Cronbach Alfa Kat.
Takdir Görme ve Saygınlık	10	.405-.739	7.27	.85
Çalışma Koşulları	10	.418-.705	3.38	.81
İşin Getirileri	7	.445-.678	1.92	.81
Yükselme ve kazanç	4	.517-.747	1.72	.78

Tablo 2’de görüldüğü üzere öz değeri (eigen value) 1,00’in üzerinde 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin faktör yükleri .40’ın üzerinde uygun bir değer vermektedir. Toplam ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ise .88’dir. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları ise iç tutarlıklarının iyi olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2009).

Verilerin Çözümlemesi: Verilerin çözümlemesinde aritmetik ortalama, standart sapma hesaplanmıştır. Bağımsız iki grubun ortalamaları arasındaki farkın önemliliğinin belirlenmesinde gruplardaki katılımcı sayısının yetersizliği nedeniyle parametrik önemlilik testleri uygulanamamıştır. İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemliliği Testi (t -testi) yerine Mann-Whitney U Testi, Tek Yönlü

Varyans Çözümlemesi (F) yerine ise Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Değişkenler arasında ilişki bulunup bulunmadığı ve varsa ilişkinin yönü ile derecesinin belirlenmesinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı (r) kullanılmıştır.

BULGU VE YORUMLAR

Araştırmada elde edilen verilere göre araştırmanın bulguları üç evrede ele alınmıştır. Bunlardan biri eğitim müfettişlerin duygusal zekâ ve iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri, ikincisi bazı değişkenler açısından eğitim müfettişlerin duygusal zekâ ve iş doyumuna ilişkin algıları ve üçüncüsü ise eğitim müfettişlerin duygusal zekâ ve iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki ilişki incelenmektedir. Tablo 3 müfettişlerin duygusal zekâ ve iş doyumuna ilişkin algı düzeylerini göstermektedir.

Tablo 3. Müfettişlerin Duygusal Zekâ ve İş Doyumuna İlişkin Algı Düzeyleri

Ölçek ve at boyutları	n= 184	Ortalama	SS
Duygusal Zekâ		4.72	.50
Kişisel Farkındalık		4.03	.55
Kişiler Arası İlişki		4.37	.52
Koşullara Uyum		4.15	.54
Stres Yönetimi		2.92	.42
Genel Mizaç		4.11	.56
İş Doyumu		3.96	.74
Takdir Görme ve Saygınlık		3.36	.67
Çalışma Koşulları		2.34	.65
İşin Getirileri		3.72	.55
Yükselme ve kazanç		2.30	.85

Tablo 3 incelendiğinde müfettişler duygusal zekânın genelinde kendilerini oldukça olumlu algılamışlardır. duygusal zekanın boyutlarına bakıldığında ise *stres yönetimi* orta düzeyde algılanırken, *kişiler arası ilişki ve koşullara uyum* boyutu oldukça olumlu algılanmıştır. Müfettişler toplam ölçekte iş doyumlarını olumlu algılamışlardır. Boyutlar açısından *işin getirileri ve takdir görme ve saygınlık* orta düzeyde algılanırken, *çalışma koşulları* ile *yükselme ve kazanç* düşük düzeyde algılanmıştır. Öğrenim düzeylerine göre eğitim müfettişlerinin duygusal zekâlarına ilişkin algılarının Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4. Eğitim Müfettişlerinin Duygusal Zekâlarına İlişkin Algılarının Öğrenim Düzeylerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Og. Dur.	N	Sıra Ort.	Sd	χ^2	P	Anlamli fark
Duygusal Zeka	1. Ön Lisans	3	12.83	3	7.70	.00*	2-1
	2. Lisans	133	94.92				
	3. Lisansüstü	18	82.72				
	4. Eğitim Enstitüsü	30	95.62				
Kişisel Farkındalık	1. Ön Lisans	3	18.17	3	6.66	.08	Fark Yok
	2. Lisans	133	94.85				
	3. Lisansüstü	18	86.14				
	4. Eğitim Enstitüsü	30	93.35				
Kişiler Arası İlişki	1. Ön Lisans	3	9.83	3	9.50	.02*	2-1
	2. Lisans	133	98.28				
	3. Lisansüstü	18	72.61				
	4. Eğitim Enstitüsü	30	87.07				
Koşullara Uyum	1. Ön Lisans	3	21.50	3	5.39	.11	Fark Yok
	2. Lisans	133	95.41				
	3. Lisansüstü	18	88.69				
	4. Eğitim Enstitüsü	30	89.00				
Stres Yönetimi	1. Ön Lisans	3	18.33	3	9.31	.02*	2-1
	2. Lisans	133	95.74				
	3. Lisansüstü	18	80.94				
	4. Eğitim Enstitüsü	30	92.47				
Genel Mizaç	1. Ön Lisans	3	57.17	3	3.55	.31	Fark Yok
	2. Lisans	133	9127				
	3. Lisansüstü	18	85.58				
	4. Eğitim Enstitüsü	30	105.65				

*p<0.05

Gruplar arası karşılaştırma için çoklu karşılaştırma komutu SPSS 11.00 temel-basit modülünde bulunmadığından, hangi grup arasında anlamlı fark olabileceğine, Mann Whitney U testi kullanılarak

tek tek bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, müfettişlerin algıları *duygusal zekâ ölçeği* ($\chi^2=7.70$) ile *kişiler arası ilişki* ($\chi^2=9.50$) ve *stres yönetimi* boyutunda ($\chi^2=9.31$) farklılaşmıştır. Bu anlamlı farkın lisans, lisansüstü ve eğitim enstitüsü mezunu olan eğitim müfettişleri lehine olduğu görülmektedir. Tablo 5’de deneticilik eğitimi alma durumlarına göre eğitim müfettişlerinin duygusal zekâlarına ilişkin görüşlerinin Kruskal Wallis Testi Sonuçları verilmektedir.

Tablo 5. Deneticilik Eğitimi Durumuna Göre Eğitim Müfettişlerinin Duygusal Zekâlarına İlişkin Görüşlerinin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Den. Eğitim Dur.	N	Sıra Ort.	Sd	χ^2	P	Anlamlı fark
<i>Duygusal Zeka</i>	Eğt. Den. Kurs Sert.	1	106.50	3	1.35	.71	Fark Yok
	EYD Lisans	48	90.11				
	EYD YL/Dok	105	95.88				
	EYD YL/Dok	30	84.02				
<i>Kişisel Farkındalık</i>	Eğt. Den. Kurs Sert.	1	74.50	3	5.50	.13	Fark Yok
	EYD Lisans	48	81.93				
	EYD YL/Dok	105	100.40				
	EYD YL/Dok	30	82..38				
<i>Kişiler Arası İlişki</i>	Almadım	1	77.50	3	3.44	.32	Fark Yok
	Eğt. Den. Kurs Sert.	48	89.99				
	EYD Lisans	105	97..20				
	EYD YL/Dok	30	77.45				
<i>Koşullara Uyum</i>	Almadım	1	120.00	3	5.05	.16	Fark Yok
	Eğt. Den. Kurs Sert.	48	90.41				
	EYD Lisans	105	98..32				
	EYD YL/Dok	30	74..55				
<i>Stres Yönetimi</i>	Almadım	1	109.00	3	1.25	.74	Fark Yok
	Eğt. Den. Kurs Sert.	48	96..20				
	EYD Lisans	105	93..29				
	EYD YL/Dok	30	83..28				
<i>Genel Mizaç</i>	Almadım	1	98.00	3	1.30	.72	Fark Yok
	Eğt. Den. Kurs Sert.	48	97.28				
	EYD Lisans	105	88.63				
	EYD YL/Dok	30	98.20				

*p<0.05

Tablo 5’de analiz sonuçları, çalışmaya katılan müfettişlerin algılarının ölçeğin tamamında ve tüm boyutlarda farklılaşmadığını göstermiştir. Tablo 6, müfettişlerin iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanların öğrenim düzeylerine göre Kruskal Wallis Testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 6. Öğrenim Düzeylerine Göre Eğitim Müfettişlerinin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Öğ. Düzeyi	N	Sıra Ort.	Sd	χ^2	P	Anlamlı fark
<i>İş Doyumu</i>	1.Ön Lisans	3	80.83	3	6.00	.02*	2-3
	2. Lisans	133	94.55				
	3. Lisansüstü	18	64.83				
	4. Eğitim Enstitüsü	30	101.18				
<i>Takdir Görme ve Saygınlık</i>	1.Ön Lisans	3	108.83	3	5.78	.02*	2-3
	2. Lisans	133	95..97				
	3. Lisansüstü	18	64.67				
	4. Eğitim Enstitüsü	30	92.17				
<i>Çalışma Koşulları</i>	1.Ön Lisans	3	78..67	3	3.81	.28	Fark yok
	2. Lisans	133	89..35				
	3. Lisansüstü	18	89..64				
	4. Eğitim Enstitüsü	30	109.57				
<i>İşin Getirileri</i>	1.Ön Lisans	3	48..83	3	6.88	.03*	4-3
	2. Lisans	133	94..26				
	3. Lisansüstü	18	69.06				
	4. Eğitim Enstitüsü	30	103.12				
<i>Yükselme ve Kazanç</i>	1.Ön Lisans	3	82.00	3	2.76	.11	Fark yok
	2. Lisans	133	94..58				
	3. Lisansüstü	18	73.44				
	4. Eğitim Enstitüsü	30	95.78				

*p<0.05

Tablo 6’da görüldüğü gibi, gruplar arası karşılaştırma için çoklu karşılaştırma komutu SPSS 11.00 temel-basit modülünde bulunmadığından, hangi grup arasında anlamlı fark olabileceğine, Mann Whitney U testi kullanılarak tek tek bakılmıştır. Tablo 6 incelendiğinde iş doyumunu ölçeğinin tamamı ($\chi^2=6.00$) ve takdir görme ve saygınlık ($\chi^2=5.78$) ile işin getirilerinde ($\chi^2=6.88$) gruplar arası fark bulunmaktadır. Bu anlamlı fark ise iş doyumunu ölçeğinde lisans ve eğitim enstitüsü, takdir görme ve saygınlıkta lisans ve işin getirilerinde eğitim enstitüsü mezunu lehinedir. Tablo 7 Müfettişlerin iş doyumunu ölçeğinden aldıkları puanların deneticilik eğitimi almalarına göre Kruskal Wallis Testi Sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 7. Deneticilik Eğitim Durumlarına Göre Eğitim Müfettişlerinin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Den. Eğt. Dur.	N	Sıra Ort.	Sd	χ^2	P	Anlamlı fark
İş doyumunu	Almadım	1	162.00	3	1.82	.61	Fark Yok
	Eğt. Den. Kurs Sert.	48	90..29				
	EYD Lisans	105	93.22				
	EYD YL/Dok	30	91.18				
Takdir Görme ve Saygınlık	Almadım	1	139.00	3	1.84	.60	Fark Yok
	Eğt. Den. Kurs Sert.	48	88..67				
	EYD Lisans	105	95..68				
	EYD YL/Dok	30	85..97				
Çalışma Koşulları	Almadım	1	167.00	3	4.61	.20	Fark Yok
	Eğt. Den. Kurs Sert.	48	89..23				
	EYD Lisans	105	89.29				
	EYD YL/Dok	30	106.50				
İşin Getirileri	Almadım	1	150.00	3	1.399	.70	Fark Yok
	Eğt. Den. Kurs Sert.	48	94..51				
	EYD Lisans	105	90.61				
	EYD YL/Dok	30	93.98				
Yükselme ve Kazanç	Almadım	1	162.00	3	2.55	.46	Fark Yok
	Eğt. Den. Kurs Sert.	48	93.16				
	EYD Lisans	105	93..93				
	Almadım	30	84.13				

Tablo 7 incelendiğinde, müfettişlerin deneticilik eğitimi almalarına göre iş doyumunu ölçeğinde yer alan puanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Tablo 8’de eğitim müfettişlerinin duygusal zekâ ve iş doyumunu düzeylerine ilişkin görüşlerinin r testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 8. Eğitim Müfettişlerinin Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Duygusal Zekâ	1.00	.85**	.88**	.83**	.87**	.65**	.16*	.27**	-.05	.37**	-.11
2. Kişisel Fark.		1.00	.69**	.70**	.66**	.36**	.12	.20*	-.03	.21**	-.06
3. Kişiler Arası İlişki			1.00	.75**	.69**	.41**	.10	.16**	-.10	.37**	-.04
4. Koşullara Uyum				1.00	.64**	.38**	.07	.15*	-.13	.34**	-.06
5. Stres Yönetimi					1.00	.43**	.19*	.23**	-.00	.31**	-.04
6. Genel Mizaç						1.00	.16*	.32**	.04	.21**	-.24**
7. İş Doyumu							1.00	.82**	.79**	.58**	.66**
8. Takdir Gör. ve Say.								1.00	.44**	.43**	.38**
9. Çalışma Koş.									1.00	.23**	.51**
10. İşin Getirileri										1.00	.17*
11. Yükselme-Kazanç											1.00

p<.05

Tablo 8’e göre, duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında düşük düzeyde ($r=.16$) pozitif bir ilişki vardır. Bunun yanında duygusal zekânın kişisel farkındalık boyutu ile iş doyumunun *takdir görme ve saygınlık* ($r=.20$) ile *işin getirileri* boyutları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekânın *kişiler arası ilişki*, *koşullara uyum* ve *stres yönetimi* boyutlarıyla iş doyumunun *takdir görme ve saygınlık* (sırasıyla $r=.21$, $.15$, $.23$) boyutu arasında düşük düzeyde, *işin getirileri* boyutunda (sırasıyla $r=.37$, $.34$, $.31$) ise orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekânın *genel mizaç* boyutu ile iş doyumunun *takdir görme ve saygınlık* ($r=.32$) boyutu arasında da orta düzeyde, *işin getirileri* boyutu ($r=.21$) arasında ise düşük düzeyde pozitif bir ilişki vardır. *Genel*

mizaç ile yükselme ve kazanç boyutu ($r=-.24$) arasındaysa düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki vardır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Eğitim müfettişlerinin duygusal zekâ düzeylerine ilişkin algıları olumludur. Müfettişler toplam ölçekte ve *kişilerarası ilişkiler* konusunda kendilerini çok iyi bulmaktadırlar. Sonra *genel mizaç, koşullara uyum* ve *kişisel farkındalık* gelmektedir. Fakat müfettişler *stres yönetimi* konusunda kendilerini orta derecede olumlu değerlendirmektedirler. Burada şuna değinmekte gerekir ki duygusal zekanın yüksek olması günlük yaşantı ve ilişkilerde bu zeka kapasitesinin tamamıyla kullanılabilmesini her zaman garanti etmemektedir. Örneğin, sosyal beceriler eksikse başkalarını ikna etme, esinlendirme, ekiplere yön verme ve değişime katalizörlük etme gibi becerilerde başarısız olunabilir (Goleman, 2000 akt: Acar, 2002). Buna göre *stres yönetiminde* müfettişlerin çok iyi olmamaları diğer alanlardaki başarılarına ket vurabilir. Örgütler tek tek insanların başarısından öte grup ya da grupların başarısıyla bütünleşirse gerçek hedefine ulaşabilir. *Stres yönetimi* burada önemini göstermektedir. Keza grup zekasının en iyi belirleyicisi IQ değil duygusal zekadır. Yüksek grup IQ'sunun iyi kullanılması sosyal uyuma bağlıdır. Çünkü çalışanlar duygusal zeka açısında yoksun bir grupta, kıskançlık, korku ve öfke gibi nedenlerle yeteneklerini iyi bir şekilde kullanamayabilirler (Goleman, 1995). Bu anlamada duygusal zekanın geliştirilmesi iyi kullanılmasına ilişkin eğitim hizmetlerinin eğitim müfettişlerine verilmesi uygun olabilecektir. Nitekim duygusal zekanın günlük yaşantı ve iş yaşantısında iyi yönetilmesine ilişkin eğitim seminerlerinin duygusal zekanın yönetilmesini iyileştirdiği araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır (Gerzon, 2006 akt: Turanlı-Çamsarı, 2001).

Lisans, lisansüstü ve eğitim enstitüsü mezunu olan eğitim müfettişleri ön lisans mezunlarına göre duygusal zekânın geneli ile *kişiler arası ilişki* ve *stres yönetiminde* kendilerini daha olumlu değerlendirmektedirler. Alınan eğitimin süresi kadar niteliği de kişilerde bir takım vasıfların değişmesine neden olabilmektedir. Lisans ve lisansüstü eğitim, süre olarak avantaj sağlayabilmekte, eğitimin daha çok sindirilerek alınması mümkün olabilmektedir. Eğitim enstitülerinde ise süreye ek olarak ilkokuldan sonra öğrencilerin öğretmen olmaya hazırlaması; dolayısıyla adaylara *kişisel farkındalık* ve *kişiler arası iletişim becerileri* kazandırmanın daha uzun bir süreye yayılmasının olumlu etkisi olabilir. Bilindiği gibi ön lisans programı iki yıllıktır ve dört yılda alınabilecek dersler iki yıla sıkıştırılmıştır.

Eğitim müfettişlerinin iş doyumları düzeylerine ilişkin algı düzeyleri iş doyumunun genelinde iyi, *takdir görme* ve *saygınlık* ile *işin getirileri* boyutunda orta düzeydedir. Bu bulguyu boyutlar bağlamında Kayıkçı (2004), Tok (2004) ve Tükel'in (1997) araştırmaları destekler niteliktedir. Müfettişlerin "çalışma koşulları ve "yükselme ile kazanç" boyutlarına ilişkin algıları ise düşük düzeydedir. Benzer şekilde Tükel (1997) araştırmasında müfettişlerin en fazla doyumları *kişiler arası ilişkilerden* elde ettiğini, fakat çalışma şartları, ücretler, kendini geliştirme, yükselme olanakları, örgüt ortamı ve sosyal konum alanlarında daha az doyum sağladıklarını tespit etmiştir. Tok'un (2004) araştırmasında müfettişlerin doyum düzeylerine bakıldığında, katılımcıların iş ve niteliği ve örgütsel ortam boyutlarında "biraz/orta", ödentiler, gelişme ve yükselme olanakları ve yönetim ve değerlendirme boyutlarından ise "çok az" düzeyde doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Duygusal zekânın genelinde lisans ve eğitim enstitüsü mezunu müfettişlerin algıları lisansüstü mezunlarına; takdir görme ve saygınlık boyutunda lisans mezunu olan eğitim müfettişlerinin algıları lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek bulunmuştur. İşin getirileri boyutunda ise eğitim enstitüsü mezunlarının algı düzeyleri lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Buna göre eğitim düzeyinin artması bireylerin işinden beklentilerinin yükselmesine neden olabilmekte, beklentilerin karşılanamaması ise doyum düzeyini düşürebilmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların eğitim düzeyleri ile iş doyumları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir araştırma sonucunda eğitim düzeyleri düşük olanların doyum düzeyleri yüksek, eğitim düzeyleri yüksek olan iş görenlerin ise iş doyumlarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Demir, 2001). Deneticilik eğitimi alma durumları bakımından müfettişlerin iş doyumları düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Duygusal zeka ile iş doyumunu arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki, boyutlar açısından ise değişmekle birlikte orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu bulgu ilgili araştırmalarla tutarlılık göstermektedir (Güney, Güney ve Tezcan, 2006; İsmail, Yao, Yeo, Lai-Kuan ve Soon-Yew, 2010; Kafetsios ve Zampetakis, 2008; Platsidou, 2010; Tezcan, 2004; Wong, Wong, ve Peng, 2010; Sirem, 2009). Fakat bu sonuçlar Gürbüz ve Yüksel'in (2008) araştırmalarıyla tutarlı değildir. Gürbüz ve Yüksel'in araştırmasında iş görenlerin eğitim düzeyi arttıkça kişiler arası ilişkiler dışında, duygusal zeka ile iş performansı ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Genel mizaç ile yükselme ve kazanç boyutları arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. Oysa *genel mizaç ile takdir görme ve saygınlık* boyutları arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Buradan yüksek düzeyde olmasa bile iş doyumunu belirleyen etmenlerden birinin duygusal zeka olduğu sonucuna varılabilir.

Müfettişlerin iş doyumunu artıracak önlemlerin alınmasının gereği bu araştırmanın sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bu araştırmada müfettişlerin duygusal zeka düzeyleri *stres yönetimi* dışında yüksek bulunmuştur. Fakat duygusal zekânın yüksek olması bu zekânın iyi kullanılacağı anlamına gelmeyeceğine değinilmiştir. Bu bağlamda müfettişlere gerek duygusal zekânın genelinde, özellikle de *stres yönetimi* konusunda eğitim hizmetlerinin sunulması gereğini bu araştırma ortaya koymaktadır. Bunun yanında duygusal zeka ile birlikte iş doyumunu etkileyen diğer etmenler başka bir araştırmada saptanabilir. Eğitim kurumlarının başka örneklem gruplarında duygusal zeka ve iş doyumunu arasındaki ilişki incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (1999). Negative affectivity: Moderator or Conrouna in emotional dissonance: Outcome relationship? *The Journal of Psychology*, 133(1), 61-72.
- Acar, F. (2002). Duygusal zeka ve liderlik, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Ağan, F. (2002). *Özel okullarda, devlet okullarında ve dershanelerde çalışan lise öğretmenlerinin iş tatminlerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4): 1-25.
- Atabek, E. (2000). *Bizim duygusal zekamız* (2. Basım). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 119-136.
- Balcı, İ. (2001). *Eğitim okulu yöneticilerinin duygusal zeka becerilerini kullanabilme düzeyleri konusunda yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi,
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin içinden geleceğe doğru: Ekip çalışması ve liderlik*, 2. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bar-On, R. (1995). *EQ-I: The emotional quotient inventory manual: A test of emotional intelligence*, New York: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-i), Technical Manual*. Toronto Multi-Health Systems.
- Başalp, N. (2001). *İlkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel davranış*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bektaş, H. (2003). *İş doyum düzeyi farklı olan öğretmenlerin psikolojik belirtilerinin karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boyatzis, R. E. ve Goleman, D. (2006). *Emotional and social competency inventory*, Boston: The Hay Group.
- Buckley, J., Schneider, M. & Shang, Y. (2004). *The effects of school facility quality on teacher retention in urban school districts*, Washington, DC.: National Clearinghouse for Education Facilities. Retrieved 10.11.2010 from <http://www.edfacilities.org/pubs/teacherretention.pdf>.

- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cacioppo, J. J ve Gardner, W.L. (1999). Emotion, *Annual Reviews*, 50, 191-214.
- Carney, M. P. (1999). *The human side of organizational change: Evolution, adaptation and emotional intelligence, a formula for success*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, ABD: Widener University Faculty of Human Service Professions.
- Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2010). *Yönetimde duygusal zeka* (Çev. Süheyla Kaymak), Ankara: CERA Yayıncılık.
- Caudron, S. (1999). The hard case for soft skills. *Workforce*, 78 (7), 60-67.
- Cengiz, C. (1990). *Bakanlık müfettişlerinin yetiştirilmesi ve teftişin geliştirilmesi*. Araştırma İnceleme Dizisi, Ankara.
- Ceylan, Ö. (2002). *Ödül yönetiminin çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık yaratmadaki rolü ve bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Comer, J. P. (2003). Transforming the lives of children. In M. J. Ellias H. Arnold & C. S. Hussey (Ed.), *EQ, IQ and Effective Learning and Citizenship, EQ+IQ= Best Leadership Practices for Caring and Successful Schools* (pp. 11-22), California, US: Corwin Press.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. ve Morrison, K. R. B. (2007). *Research methods in education*, New York: Routledge.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional inteliegence in leadership and organizations*, Newyork: Grosset/Putnam Inc.
- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (2000). *Liderlikte duygusal zeka*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*. 18 (2), 83- 98.
- Çardak, M. (2002). *Eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu ile stresle başa çıkma yolları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çetinkanat, C.P. (1988). *Örgütsel iklim ve iş doyumunu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi S.B.E.
- Damasio, Antonio R. (1999). *Descartes'in yanılması*, Varlık Yayınları: İstanbul.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı: Örgütsel davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Demir, E. (2001). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörler kapsamında sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Edizler, G. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde duygusal zeka ölçüm ve modelleri, *Journal of Yasar University*, 18 (5), 2970-2984.
- Encinas, C. A. L (2001). *An exploratory study on emotional intelligence, ethnicity and generational groups in a higher education setting*, Unpublished Doctoral Dissertation, Alliant University College of Organizational Studies, Los Angeles: University of Southern Mississippi.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkmen, T. ve Şencan, H. (1994). Örgüt kültürünün iş doyumunu üzerindeki etkisinin otomotiv sanayinde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 107- 125.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*, New York: Basic Boks.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*, New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Yeni liderler* (Çeviren: Filiz Nayır-Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Graves, M. L. McM. (1999). *Emotional Intelligence, general intelligence, and personality: Assessing the construct validity of an emotional intelligence test using structural equation modeling*.

- Unpublished Doctoral Dissertation, San Diego: Faculty of the California School of Professional Psychology.
- Gülbahar, Y.ve Büyüköztürk, Ş. (2008). Değerlendirme tercihleri ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3, 148-161.
- Güney S., Güney S. ve Tezcan, D. (2006). Duygusal zeka ile iş tatmini arasındaki ilişkiye teorik bir yaklaşım, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 16(2).
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2) 2008, 174-190.
- Hickson, C. ve Oshagbemi, T.(1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research, *International Journal of Social Economics*, 26 (4), 537-544.
- Hines, E. W. (1996). *Building condition and student achievement and behavior*, Unpublished Doctoral Dissertation, VA: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Hunter, J. E. ve Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance, *Psychological Bulletin*, 76 (1), 72-93.
- Ismail, A., Yao, A., Yeo, E., Lai-Kuan, K. ve Soon-Yew, J. (2010). Occupational stress features, emotional intelligence and job satisfaction: An empirical study in private institutions of higher learning, *Scientific e-journal of Mnagement Science*,16 (5) 5-33.
- Kafetsios, K ve Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work, *Personality and Individual Differences*, (44), 712–722.
- Kayıkçı, K. (2004). *Milli eğitim bakanlığı denetmenlerinin denetim alt sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin alguları ve iş doyum düzeyleri*. Ankara: Tem-Sen Yayınları.
- Kaynak T. (1990): *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Kılıçer, K.; Odabaşı, H.F. (2010). Bireysel yenilikçilik ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 38, 150-164.
- Kobe, L. M., Reiter-Palmon, R. ve Rickers, J. D. (2001). Self-reported leadership experiences in relation to inventoried social and emotional intelligence, *Current Psychology*, 20 (2), 154-163.
- Leventoğlu-Ergin, D. (2008). *Okul yönetiminde duygusal zeka ve dönüşümsel liderliğe ilişkin öğretmen alguları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Macaluso, J. C. (2003). Harnessing the power of emotional intelligent leadership, <http://www.refresher.com/!jmem.html> adresinden 15. 02. 2007 tarihinde ulaşılmıştır.
- Mayer, D. J; Caruso, R. D ve Salovey, P. (2000a). Selecting a measure of emotional intelligence. In Reuven Bar-On, James D.A. Parker (Eds). *Handbook of Emotional Intelligence* (pp.320-342). USA: Jossey-Bass,
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17 (4), 433-442.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M., Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*. 54 (3&4):772-781.
- Mayer, J. D.; Salovey, P. ve Caruso, D. (2000). Emotional intelligence as zeitgeist as personality, as mental ability. In Reuven Bar-On; James D. A. Parker (Eds.). *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 92-117). USA: Jossey- Bass.
- Mount, G. (2006). The role of emotional intelligence in developing international business capability: El provides traction. In Vanessa U. Druskat, Fabio Sala, Gerald Mout (Eds.), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work* (pp. 97-122) , USA: Lawrence Erlbaum Assoc. Pub.
- Mumcuoğlu, Ö. (2002). *Bar-On duygusal zeka testi'nin Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlik çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1–2), 189–202.
- Parker, J. D. A., Creque, R. E., Barnhart, D. R., Harris, J. I., Majeski, S. A., Wood, L. M., Bond ve B. J., Hogan, M. J. (2004). Academic achievement in high school: does emotional intelligence matter? Retrieved 07. 03. 2007 from

http://www.6seconds.org/pdf/BHS_HS_performhttp://www.6seconds.org/pdf/BHS_HS_performnce.PDF

- Platsidou, M. (2010). Trait emotional intelligence of greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction, *School Psychology International*, 31(1), 60–76.
- Polat, S. (2010). *Eğitim müfettişlerinin iş doyumları ile mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişki*, II. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi (ss. 518-525, 23-25 Haziran), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Eğitim fakültesi/Nobel Yay,
- Powell S. R. ve Ross, M. R. (2003). Building capacity from within. Changing the adult working environment in our schools. In M. J. Ellias, H. Arnold ve C. S. Hussey (Ed.). *EQ, IQ and Effective Learning and Citizenship, EQ+IQ=Best Leadership Practices for Caring and Successful Schools* (89-99), California, US: Corwin Press.
- Saarni C. (1997). Emotional competence and self- regulation in childhood. In P. Salovey & D. J. Sluyter (Ed.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 35-62), New York: Basic Books.
- Schutte, S. N; Malouff, M. J; Hall, E. L; Haggerty, J. D; Cooper, T. J; Golden, J. C ve Charles, D. L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence, *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Sergiovanni, T. J ve Starrat, R. J. (1993). *Supervision a redefinition*. New York: McGraw Hill.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1-2), 55-64.
- Sirem, S. (2009). *Duygusal zeka düzeyi ve iş tatmini ilişkisinin analizi: Afyonkarahisar ili kamu sağlık çalışanlarına yönelik bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Stewart, J. H. (1997). *Practical intelligence: Assessing its convergent and discriminate with social, emotional and academic intelligence*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of the
- Şahin, İ. (1999). *Eğitim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taymaz, H. (1997). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Tezcan, D. (2004). *Duygusal zeka iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Tezcan, D. (2004). *Duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Titrek, O. ve Gümüş, F. (2007). Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretmen adaylarının duygusal zeka yeterliklerini kullanma düzeyleri, I. Uluslararası Duygusal Zeka ve İletişim Sempozyumu (ss.948-959), (7-9 Mayıs), İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Tok, N. T. (2004). *Eğitim müfettişlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Turanlı-Çamsarı, A. (2007). *Eğitim okulu müdürlerinin duygusal zeka ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi,
- Tükel, H. (1997). *Eğitim müfettişlerinin iş doyumunu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Uline, C. & Tschannen-Moran, M. (2008). The walls speak: The interplay of quality, facilities, school climate and student achievement, *Journal of Educational Administration*, 46, 55-73.
- Usluel, Y.K. ve Vural, F.K. (2009). Bilişsel kapılma ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 42(2), 77-92.
- Vertostick Jr, F. (2003). *Beynine bir kez hava değmeye görsün*, Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.
- Wong, C. S., Wong P. M. ve Peng, K. Z. (2010). Effect of middle-level leader and teacher emotional intelligence on school teachers' job satisfaction: The case of Hong Kong, *Educational Management Administration & Leadership*, 38 (1), 59-70.