

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL VE SOSYAL YETERLİLİKLERİN  
BİREYSEL  
İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Seher ULU**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ**

**TEMMUZ – 2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

**DUYGUSAL VE SOSYAL YETERLİLİKLERİN  
BİREYSEL  
İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

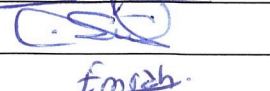
**DOKTORA TEZİ**



Seher ULU

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 08.07/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/ Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Başarılı	
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Başarılı	
Prof. Dr. Himmet KARADAL	Başarılı	
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY	Başarılı	

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	<b>T.C.</b> <b>SAKARYA ÜNİVERSİTESİ</b> <b>İŞLETME ENSTİTÜSÜ</b> <b>TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU</b>	Sayfa : 1/1
<b>Öğrencinin</b>		
Adı Soyadı	:	SEHER ULU
Öğrenci Numarası	:	1160D04020
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	DUYGUSAL VE SOSYAL YETERLİLİKLERİN BİREYSEL İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
Benzerlik Oranı	:	%18
<b>İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.		
 08.07./20..... İmza		
<input type="checkbox"/> Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.		
Bilgilerinize arz ederim.		
...../...../20..... İmza		
<b>Uygundur</b>		
<b>Danışman</b> <b>Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ</b>		
Tarih: 8.7.2019		
İmza: Kadir Ardic		
<input type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR	<b>Enstitü Birim Sorumlusu Onayı</b>	
<input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR		
EYK Tarih ve No:		

## ÖNSÖZ

Birlikte çalışmaktan büyük mutluluk duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. Kadir ARDIÇ'a katkıları ve emeklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmamı takip eden değerli hocalarım Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK ve Prof. Dr. Türker BAŞ'a da ayrıca teşekkür ederim. Tezimde emeği geçen ve yakın zamanda kaybettiğimiz saygıdeğer hocam Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'A da teşekkürü bir borç bilirim. Akademik yaşamım ve doktora eğitimim süresince katkı yapan ve içten destek veren başta Prof. Dr. Şevki ÖZGENER olmak üzere tüm hocalarıma, tezimin başından sonuna kadar yardımlarını esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY, Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOPCU, Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU ve diğer tüm çalışma arkadaşlarıma, son olarak da aileme en derin şükranlarımı sunarım.

**Seher ULU**  
**Temmuz 2019**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: DUYGUSAL VE SOSYAL YETERLİLİKLER</b> .....	<b>10</b>
1.1. Duygusal ve Sosyal Yeterlilik Kavramı.....	10
1.2. Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin Boyutları .....	18
1.2.1. Öz farkındalık .....	19
1.2.2. Kendini Yönetme .....	20
1.2.3. Sosyal Farkındalık .....	25
1.2.4. İlişki Yönetimi .....	28
<b>BÖLÜM 2: BİREYSEL İŞ ÇIKTILARI</b> .....	<b>33</b>
2.1. Duygusal Bağlılık .....	33
2.1.1. Duygusal Bağlılık Kavramı .....	33
2.1.2. Duygusal Bağlılığın Önemi .....	36
2.1.3. Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	37
2.2. Yenilikçi İş Davranış.....	38
2.2.1. Yenilikçi İş Davranışının Tanımı ve Önemi .....	38
2.2.2. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler .....	40
2.3. İş Tatmini .....	40
2.3.1. İş Tatminin Tanımı ve Önemi .....	40
2.3.2. İş Tatmininin Boyutları .....	44
2.3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	45
2.4. Görev Performansı .....	46
2.4.1. Görev Performansının Tanımı, Önemi ve Boyutları.....	47
2.4.2. Görev Performansını Etkileyen Faktörler .....	52

2.5. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler İle Bireysel İş Çıktıları Arasındaki İlişkilere Dair Görgül Araştırmalar .....	55
2.5.1. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Duygusal Bağlılık İlişkisi .....	57
2.5.2. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi .....	59
2.5.3. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile İş Tatmini İlişkisi.....	61
2.5.4. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Görev Performansı İlişkisi.....	64

### **BÖLÜM 3: DUYGUSAL VE SOSYAL YETERLİLİKLERİN BİREYSEL İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR**

<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>69</b>
3.1. Araştırmanın Konusu .....	69
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	71
3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli .....	73
3.4. Araştırmanın Varsayımları.....	82
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	83
3.5.1. Evren ve Örneklem .....	83
3.5.2. Ölçekler.....	84
3.5.3. Veri Analiz Yöntemleri.....	86
3.6. Araştırma Bulguları.....	89
3.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....	89
3.6.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları .....	91
3.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliğinin Test Edilmesi.....	91
3.6.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi .....	97
3.6.4.1. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezlerin Test Edilmesi .....	100
3.6.4.2. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezlerin Test Edilmesi.....	103
3.6.4.3. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezlerin Test Edilmesi .....	106
3.6.4.4. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Görev Performansı Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezlerin Test Edilmesi.....	109

<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>115</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>124</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>154</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>159</b>

## KISALTMALAR

<b>AGFI</b>	: Adjusted Goodness of Fit Index-
<b>BYG</b>	: Birleşik Yapı Güvenirliği
<b>CFA</b>	: Confirmatory Factor Analysis
<b>CFI</b>	: The Comparative Fit Index
<b>DSY</b>	: Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler
<b>DSYE</b>	: Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler Envanteri
<b>ESCI</b>	: Emotional and Social Competency Inventory
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index
<b>İY</b>	: İlişki Yönetimi
<b>KY</b>	: Kendini Yönetme
<b>NFI</b>	: The Normed Fit Index
<b>OAV</b>	: Ortalama Açıklanan Varyans
<b>OZF</b>	: Öz farkındalık
<b>RFI</b>	: Relative Fit Index
<b>RMSEA</b>	: Root Mean Square Error Approximation
<b>SF</b>	: Sosyal Farkındalık
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>YID</b>	: Yenilikçi İş Davranışı



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Bireysel İş Performansının Boyutları .....	48
<b>Şekil 2:</b> Kavramsal Araştırma Modeli .....	82

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: DFA Açısından Uyum İyiliği İndeksleri .....	88
<b>Tablo 2</b>	: Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	90
<b>Tablo 3</b>	: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları .....	91
<b>Tablo 4</b>	: Duygusal ve Sosyal Yeterliliklere İlişkin DFA Sonuçları .....	93
<b>Tablo 5</b>	: Bağımlı Değişkenlere İlişkin DFA Sonuçları .....	94
<b>Tablo 6</b>	: Ölçeklere İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları .....	96
<b>Tablo 7</b>	: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları, Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları .....	99
<b>Tablo 8</b>	: Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	102
<b>Tablo 9</b>	: Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin Yenilikçi İş Davranışına Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	105
<b>Tablo 10</b>	: Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	108
<b>Tablo 11</b>	: Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin Görev Performansına Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	111
<b>Tablo 12</b>	: Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Dair Bulgular .....	112

**Tezin Başlığı:** Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin Bireysel İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi

**Tezin Yazarı:** Seher ULU

**Danışman:** Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

**Kabul Tarihi:** 08.07.2019

**Sayfa Sayısı:** viii (ön kısım) + 154 (tez) + 5 (ek)

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Bilimsel Dalı:** Yönetim ve Organizasyon

Bu çalışmanın amacı, Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin (DSY) bireysel iş çıktıları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu araştırmanın örneklemini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır (n= 451). Çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin, duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve görev performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak için, veriler doğrulayıcı faktör analizi ve çoklu regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler Envanterinin (DSYE) boyutlarından öz farkındalığın iş tatminini pozitif yönde etkilediği, ancak beklentilerin aksine duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Duygusal ve sosyal yeterliliklerin kendini yönetme boyutunun ise iş tatmini, duygusal bağlılık ve yenilikçi iş davranışını pozitif şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Benzer şekilde duygusal ve sosyal yeterliliklerin ilişki yönetimi boyutunun duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı ve görev performansını pozitif şekilde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından sosyal farkındalığın görev performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak araştırmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış, konaklama işletmeleri yöneticilerine DSYE'nin uygulanmasına yönelik önerilerde bulunulmuş, gelecekte benzer konularda yapılacak araştırmalara ilişkin ise yine birtakım öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler, Bireysel İş Çıktıları, Konaklama İşletmeleri

**Title of the Thesis:** The Effects of Emotional and Social Competencies on Individual Work Outcomes

**Author:** Seher ULU

**Supervisor:** Professor Kadir ARDIÇ

**Date:** July 08, 2019

**Nu. of pages:** viii (pre text) +154 (main body)+5 (App.)

**Department:** Business Administration **Subfield:** Management and Organization

The purpose of this study is to reveal the effects of emotional and social competencies on individual work outcomes. The research sampling consists of employees (n=451) in hospitality businesses in Nevsehir Province. Data acquired from research sampling has been analyzed by means of Confirmatory Factor Analysis and the Multiple Regression Analysis to show the effects of emotional and social competencies on individual work outcomes including affective commitment, innovative work behavior, job satisfaction and task performance.

According to the research findings, it determined that while the dimension of self-awareness of emotional and social competencies had a positive effect on job satisfaction, in contrast to expectations the dimension of self-awareness of emotional and social competencies had negatively affected the affective commitment. In addition to, it revealed that the self-management dimension of emotional and social competencies had a positive effect on job satisfaction, affective commitment and the innovative work behavior. Similarly, it stated that the dimension of the relationship management of emotional and social competencies positively influenced the job satisfaction, the innovative work behavior and task performance. Furthermore, it established that the dimension of social awareness of emotional and social competencies had a positive effect on task performance. Finally, it was emphasized that the study has some limitations, together with some implementation-oriented suggestions of ESCI for executives in hospitality businesses and suggestions about the research to be done in similar topics in the future were presented.

**Keywords:** Emotional and Social Competencies, Individual Work Outcomes, Hospitality Businesses

## GİRİŞ

İşletmelerde bireysel çıktıları iyileştirmek veya işgörenlerin örgüte katkılarını artırmak amacıyla Daniel Goleman ile birlikte Richard Boyatzis ve Annie McKee duygusal ve sosyal yeterlilikler (*Emotional and Social Competencies*) kavramını ortaya atmışlardır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002).

Duygusal ve sosyal yeterlilikler; bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama, kendisini ve başkalarını motive etme, kendisinin ve başkalarının duygularını etkin bir biçimde yönetme ve başkalarının duygularını fark ederek ilişkileri yönetme yeteneklerinin tümünü ifade eder (Domitrovich, Cortes ve Greenberg, 2007: 69). Bu yeterlilikler, bireylerin zor görevlerde veya giderek daha fazla çaba gerektiren kariyerlerinde dayanıklı olmalarını sağlayan davranışları tarif etmekte ve değişimle etkili bir şekilde baş etmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca duygusal ve sosyal yeterlilikler sayesinde bireyler kendi ve diğerlerinin duygularını algılamakta ve anlamakta, yapıcı faaliyetlerle bu duyguları yönlendirerek düşünmeyi kolaylaştırmaktadırlar. Bununla birlikte bu yeterlilikler, bireylere duyguları doğru ifade etme, duyguları yönetme becerilerini öğrenme ve geliştirme imkanı vermektedir (Delcourt ve diğerleri, 2013: 7; Ştefan ve diğerleri, 2009: 125-126).

Goleman, Boyatzis ve David McClelland Enstitüsü araştırmacıları, duygusal ve sosyal yeterlilikleri ölçmek için *Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler Envanterini (DSYE)* geliştirmişlerdir. Bu envanterin boyutlarını *öz farkındalık, kendini yönetme, sosyal farkındalık ve ilişkileri yönetme* şeklinde ele almışlardır. Envanterin amacı, yöneticilerin ve çalışanların duygusal ve sosyal yeterliliklerini ölçmek, güçlü geribildirim sayesinde farkındalığı artırmak, kritik yeterlilikleri geliştirmek ve koçluk üzerine odaklanmaktır. Buna ilaveten, işe alma sürecinde yüksek ve düşük performansa yol açan yeterliliklere sahip bireyleri ayırt ederek, bireyler ve ekiplerin potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koymalarını sağlamaktır (Boyatzis, Goleman ve Rhee, 2000; Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002; Boyatzis ve Goleman, 2007; Emmerling ve Boyatzis, 2012). Duygusal ve sosyal yeterliliklerin davranış temelli ölçümünü sağlayan DSYE, hem öz değerlendirme ölçeklerinde yaşanan çarpıtma sorunlarını önlemekte, hem de değerlendirmeye tabi tutulan bireylerin gelişme gereksinimlerini ortaya çıkarmaktadır.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin her biri önemli birer özellik olmakla birlikte, çalışanlar açısından bir işte başarılı olabilmek için duygusal ve sosyal yeterliliklere dair tüm özelliklere birden sahip olmak gerekemeyebilir. Çalışanlar, güçlü yanlarına, tercihlerine, beraber çalıştıkları iş arkadaşlarına ve içinde buldukları durumun gereklerine göre farklı yetkinliklere ihtiyaç duyulabilirler (Goleman, 2014: 51).

### **Çalışmanın Önemi**

Duygular yaşamın ilkeleridir ve insanın zihinsel yaşamının çok merkezinde olup, düşünmenin açıklarını tamamlamaktadır (Kingston, 2008: 128). Aynı zamanda duygular, eylemlerin kişisel değerler doğrultusunda olup olmadığını değerlendirme becerisidir. Başka bir ifadeyle, duygular, yaşantılara eşlik eden, onlardan etkilenen ve onları etkileyen önemli psikolojik bileşenlerden birisidir (Sarp ve Tosun, 2011: 447).

Duyguların yaşanma ve ifade edilmesinde bireysel farklılıklar etkili olduğu gibi yaşanan olaylara verilen tepkiler ve yüklenen anlamlar kişiye, yaşa, cinsiyete, hiyerarşik konuma, topluma, kültüre, sosyal statüye, kişinin içinde bulunduğu zamana göre değişebilmektedir. Örgütsel yaşamda duyguların düzenlenmesinde durumsal değişkenler (sıklık, süre, gösterim kuralları vb.), bireysel (cinsiyet, duygusal zekâ vb.) ve örgütsel faktörler (yönetici ve iş arkadaşı desteği, özerklik vb.) etkili olabilmektedir (Argon, 2015: 378). ). Özellikle iş yaşamında son yıllarda bireysel farklılıklar, duygusal olaylar, çalışanların duyguları değerlendirme süreçleri, duyguların doğası, duyguların ölçümü, duygusal zekâ, duygusal ve sosyal yeterlilikler, örgüt-takım-bireysel düzeydeki süreçlerde duyguların etkileri ve rolleri bakımından duyguların yönetilmesi önem arz etmektedir (Fisher ve Ashkanasy, 2000: 125).

İşyerinde günlük huzur ve moral nedeniyle deneyim edilen pozitif ve negatif duygular iş çıktıları üzerinde oldukça etkilidir. Ayrıca negatif ve pozitif duyguların tepkisel eylemler, kendiliğinden yardım etme davranışı, geçici çaba gibi duygu odaklı davranışlar üzerinde belirleyici olması örgütte çalışanlar arası ilişkileri de etkilemektedir. Çalışanların duygusal uyumsuzluğu, beraberinde düşük performans ve sağlık sorunlarını ortaya çıkarmakta ve uyumsuz işgörenler negatif duyguları müşterilere yansıtacağından bu durum müşteri kaybıyla sonuçlanmaktadır (Ashkanasy ve Daus, 2002: 77-80). Diğer yandan iş yerinde negatif duyguların yönetilememesi durumunda kişisel başarısızlık hissi, depresyon, düşük moral, ilişkilerde geri çekilme,

üretkenliğin azalması, baskılar ile baş edebilmede yetersizliğe ilişkin olumsuz tutumları beraberinde getirebilmektedir (Argon, 2015: 379). İşyerinde duyguların yönetilmesi durumunda işyeri kıskançlığı, işyerinde engellenme, sapkın davranışlar, üretken olmayan davranışlar, örgütsel sinizm gibi örgütün karanlık yönleri azaltılabilir. Ayrıca yüksek işgücü devri ve devamsızlık eğiliminde azalma olabilir.

Görgül araştırmalar, uygun duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip ekip veya çalışanların, kendi duygularını tanıyan ve idare edebilen, başkalarının duygularını okuyup onlarla etkili bir şekilde başa çıkabilen, hayatın her alanında gerek yakın ilişkilerde gerekse örgüt içi politik ilişkilerde başarıyı belirleyen sözsüz kuralları kavrama becerisinde avantaj sağladıklarını ortaya koymuştur (Yıldırım, 2007: 275). Ayrıca duygusal ve sosyal yeterliliklerin, sosyal farkındalık, duruma ve zamana göre hem başkalarıyla pozitif ilişkileri sürdürme, çalışanlara öncülük etme ve onları motive etme konusunda yardımcı olduğu ileri sürülmektedir (Arnold ve Lindner-Müller, 2012: 10).

Duygusal ve sosyal yeterlilikler envanterinin son yıllarda Türkiye’de insan kaynakları yönetimi departmanlarında uygulama alanı bulması ve yöneticilerin/çalışanların bu envanteri daha etkin kullanabilmesi için duygusal ve sosyal yeterlilikler konusunda daha fazla bilgiye gereksinim vardır. Bu ihtiyaç doğrultusunda çalışmada duygusal ve sosyal yeterlilikler araştırma konusu olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte özellikle turizm sektöründeki konaklama işletmeleri çalışanlarının bireysel iş çıktıları üzerinde duygusal ve sosyal yeterlilikler envanterinin etkinliğinin incelenmesi ve ortaya çıkabilecek bulguların sektör yöneticileri için uygulamada yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Konaklama işletmelerinde yüksek örgütsel başarı ve yüksek kalitede bireysel iş çıktıları, çalışanların uzmanlık bilgisinin yanı sıra onların kendi ve başkalarının duygularını anlaması ve yönetmesi, kendi kendini yönetmesi, sosyal farkındalık yaratması ve ilişkilerini etkin yönetmesine bağlı olmaktadır.

Yüksek duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip çalışanlar, yüksek performans esas alınarak üst kademedeki pozisyonlara geldiğinde diğer çalışanlar açısından hem rol model olmakta, hem de bu yeterlilikler örgütsel kültürün bir parçası olmaktadır. Böylelikle örgütte oluşan kültürel sinerji sayesinde örgütün performansında da

yükselme olabilmektedir. Ayrıca uygun duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip çalışanlar kriz ve belirsizliğin olduğu dönemlerde soğukkanlı davranabilmekte, empati yaparak mentör rolü üstlenmekte ve tüm ekibe ilham verebilmektedir. Ancak bu çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve görev performansı üzerindeki etkileri ele alınmaktadır.

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi, örgütle özdeşleşmesi, ona duygusal olarak bağlanması ve işi yapmayı istediği için örgütte kalma arzusu duymasındır (Allen ve Meyer, 1990: 3; Wasti, 2000: 401-410). Bu bağlılık, kişisel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olmasıyla ortaya çıkan psikolojik bağlılıktır. Pozitif iş çıktıları öncelikle çalışanların örgütleriyle geliştirdikleri duygusal bağlara bağlı olmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan, kişisel çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarını ön planda tutmakta, örgüt başarısını veya başarısızlığını kendine ait hissetmektedir. Kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma arkadaşlarının uyumu, çalışanların yönetimde temsil edilme durumu, çalışanların eşit muamele görmesi, çalışanların kendileri ile ilgili kararlara katılması, rol ve amaç açıklığı duygusal bağlılık üzerinde etkili olan faktörlerden bazılarıdır (Allen ve Meyer, 1990: 8-9). Örgütsel davranış yazını incelendiğinde işle ilgili davranışları açıklamada en güçlü bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğu ve bu bağlılığın normatif ve devamlılık bağlılığına göre çalışanların tutum ve davranışlar üzerinde daha etkili olduğu düşünülmektedir (Gümüşlüoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2010: 23). Bu nedenle konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin duygusal bağlılığı geliştirmede etkili olup olmadığı sorusuna bu çalışmada yanıt aranmaktadır.

Yenilikçi iş davranışı, prosedürler, uygulamalar ve ürünleri geliştirmek veya iyileştirmek amacıyla fikirlerin uygulanmasına dair aşamayı ifade etmektedir (Fan ve diğerleri, 2016: 51). Turizm Sektöründe konaklama işletmeleri müşteri çekmek, değer yaratmak, sosyal ağlarda ağızdan ağıza tanıtım yapmak ve artan rekabette ayakta kalabilmek için daha yenilikçi ve kendine özgü hizmetler sunmak durumundadırlar. Konaklama işletmeleri yenilikçi hizmetlerini üretmek ve sunmak için işgörenleri, yaratıcı yeteneklerini kullanmaya teşvik etmekte ve bu yaklaşım yüksek örgütsel etkililikle sonuçlanmaktadır.



Çalışanların yenilikçi iş davranışı, rekabetçi avantaj yaratma, büyüme, sürdürülebilirlik ve bireysel iş çıktıları açısından belirleyici faktörlerden biri kabul edildiğinden örgütsel liderler, çalışanlar arasında bu davranışı teşvik etmeye daha çok odaklanmaktadır. Hem örgüt ve grup düzeyinde, hem bütün örgütsel kademelerde, hem de bireysel düzeyde yenilik yönetimi ilgi çekici bir konudur. Bu nedenle bütün düzeylerde yenilikçi iş davranışının teşvik edilmesinin örgütsel yeniliği doğrudan etkilemesi için üst yönetim liderliği kadar yüksek duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip çalışanlara da gereksinim vardır. Bu çalışmada söz konusu yeterliliklerin boyutlarının yenilikçi iş davranışını ne ölçüde ve ne yönde etkilediği ortaya konmaktadır.

Vroom (1964: 99) iş tatminini, çalışanın işini veya işteki deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durum olarak ifade etmektedir. Çalışanın iş tatminini etkileyen faktörler, örgüte ve işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin ekonomik durumu ve istihdam düzeyine göre farklılık göstermektedir. Ancak çalışma yaşamında iş tatminini etkileyen temel faktörler; örgütsel yapı, örgüt kültürü, iş özellikleri, iş ve mesleki deneyim, yönetimin tutumu, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, yükselme olanakları, iş güvenliği, çalışma koşulları, gözetim ve ücret şeklinde ifade edilebilir. Bununla birlikte çalışanın iş tatmini, medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kişilik özellikleri, değer yargıları, aile faktörü, sosyal statü gibi sosyo-demografik faktörlerden de etkilenebilmektedir. Bu çalışmada ise duygusal ve sosyal yeterliliklerin her bir boyutunun konaklama işletmeleri çalışanları açısından iş tatmininin bir öncülü olup olmayacağı incelenmektedir.

Görev performansı ise; işgörenlerin örgütün teknik temeline katkıda bulunan faaliyetleri yürütmesinin etkililiği olarak tanımlanmaktadır (Hernaus ve Mikulić, 2013: 7). Görev bilgisi, yetenekler, içsel motivasyon, yeteneğe dayalı eğitim, görev bilgisiyle tutarlı işgören becerileri ve davranışları, zor ve spesifik amaçlar, strateji geliştirme, işin karakteristikleri ile uyumlu işgörenin özellikleri ve rolleri görev performansının yüksek veya düşük olmasında etkili olmaktadır. Ayrıca istikrarlı görev performansı için iş- işgören uyumu, anlamlı iş ve amaçlarla uyumlu tutarlı bir strateji geliştirme de oldukça önemli bir işlev görebilir. Bu nedenle doğru duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip işgörenlerin işe alınması ve seçilmesi turizm sektörü ve konaklama işletmeleri açısından

önem arz etmektedir. Bu çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin her bir boyutunun görev performansı açısından belirleyici olup olmadığı ortaya konmaktadır.

Bu çalışmayı hem yönetim ve örgütsel davranış yazını hem de konaklama işletmeleri açısından önemli kılan nedenler şunlardır;

- Duygusal ve sosyal yeterliliklerin yanı sıra bireysel iş çıktılarının (duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, görev performansı ve iş tatmini) teorik arka planı ve uygulamasına yönelik bilgi vermesi,
- İşgörenler açısından duygusal ve sosyal yeterlilikler ile bireysel iş çıktıları ilişkisi hakkında bulgular sunması,
- İnsan Kaynakları Yönetimi alanında Duygusal ve sosyal yeterlilikler envanterini Türk kültürüne ve Türkçe'ye uyarlaması suretiyle personel seçimi, işe oryantasyon (alıştırma) ve işgörenin eğitim gereksinimlerinin karşılanmasında etkililiğin sağlanması,
- Türk kültürünü uyarlanmış duygusal ve sosyal yeterlilikler envanteriyle işgörenlerin duygusal ve sosyal yeterliliklerin etkin bir şekilde tespit edilmesi ve böylelikle konaklama işletmelerinde yönetici geliştirme ve işgörenlerin kariyerlerini geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini artırması,
- Global ölçekte müşteri tabanına sahip konaklama işletmeleri yöneticilerine duygusal ve sosyal yeterlilikler envanteri kullanma fırsatı sunarak uygun yeterlilikler demetine sahip işgörenleri istihdam olanağı sunması,
- Uygun duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip işgörenlerin yüksek kalitede ve miktarda bireysel iş çıktıları üretmesi,
- Uygun duygusal ve sosyal yeterliliklerin belirlenmesi suretiyle sadece işgören-iş uyumunu değil, işgören-örgüt ve işgören-çevre uyumunu kolaylaştırması ve böylece örgütsel etkililiği artması ve
- Duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip işgörenlerin de konaklama işletmelerindeki yöneticilerin etkinliğini artırması.

Özetle bu tez çalışması, global ölçekte faaliyette gösteren işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yaygın bir biçimde kullanım alanı bulan (Boyatzis ve Goleman, 2007), ancak Türkçe literatürde ihmal edilen duygusal ve sosyal yeterlilikler konusunun anlaşılması ve işletmelerde duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktılarına etkilerinin tespit edilmesi bakımından katkı sunacaktır.

### **Çalışmanın Amacı**

Geleneksel duygusal zeka modellerine göre duygusal zeka, bireyin kendi ve diğerlerinin düşünce ve eylemlerini izleme yeteneğidir (Abraham, 2004: 117). Başka bir ifadeyle duygusal zeka, duyguları doğru bir şekilde algılama ve düşünmeyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma, duyguları kavrama ve yönetme becerisidir. Bu yeteneğin doğuştan olduğu varsayılmakta idi. Bununla birlikte duygusal zeka, sadece duygusal yeterlilikleri geliştirmek için gerekli olan temel zeka faktörlerinden biri olarak kabul edilmekte idi. Buna karşın 2000'li yıllara doğru bazı çalışmalar (Goleman, 1998; Boyatzis, Goleman ve Rhee, 2000; Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002) duygusal zekadan farklı ve kapsamlı duygusal ve sosyal yeterlilikler kavramını ileri sürmüşlerdir. Duygusal ve sosyal yeterlilikler; yüksek ve etkin performansa yol gösteren veya yol açan kişinin her bir özelliği olarak tanımlanmaktadır (Boyatzis, 1982). Bu yeterlilikler, kültürel ve bağlamsal girişimlerle elde edilen ve geliştirilen beceriler setidir. Kişi geliştikçe duygusal ve sosyal yeterlilikler de beslenebilmekte ve gelişmektedir. Bu yeterlilikler aynı zamana öğrenme potansiyelini temel (task-mastering) becerilere dönüştürebilmektedirler (Abraham, 2004: 118; Yıldırım, 2007: 275; Oberst ve diğerleri, 2009: 525). Aynı zamanda, duygusal ve sosyal yeterlilikler, insanların duyguları ve duygu yüklü problemleri etkin bir şekilde nasıl ele alacağına dair bireysel farklılıkları da ortaya koymaktadır (Oberst ve diğerleri, 2009: 525). Örgütsel davranış yazınında bu yeterlilikler, hem yönetici geliştirme programları ve yöneticilerin etkinliğini artırma, hem bireysel ve örgütsel çıktıları en yüksek düzeye çıkarma, hem de işgörenlerin kariyerlerini geliştirmenin olmazsa olmaz unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Goleman, 1998). Buna ilaveten, duygusal ve sosyal yeterlilikler, işgören-iş ve işgören-örgüt uyumunun yanısıra işgören-çevre uyumunu da kolaylaştırmaktadır. Kuramsal bilgiler ışığında çalışmanın amacı, duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda araştırma sorusu; “*Konaklama işletmeleri çalışanlarının duygusal ve sosyal yeterliliklerinin, bireysel iş çıktılarını ne ölçüde ve ne yönde etkileyeceğidir?*” şeklinde ifade edilebilir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Turizm sektöründe konaklama işletmelerinin etkililiği açısından her yerde ve her kademedede müşteri ile bağlantının kurulması ve bu bağlantının sürdürülmesinde personelin rolü önemli olduğundan çalışanların duygusal ve sosyal yeterliliklerinin belirlenmesine ihtiyaç vardır. Bu yüzden bu çalışmada Türkiye’de konaklama işletmeleri çalışanları evren olarak belirlenmiştir. Ancak söz konusu evren çok büyük olduğundan bu işletmelerdeki çalışanların tümüne ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün görünmediğinden bu çalışmada konaklama işletmeleri sektöründen Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları örneklem kabul edilmiştir. Bu nedenle Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerindeki çalışanlar açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerinde etkilerini analiz eden bir saha araştırmasının yapılması uygun görülmüştür.

Çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkilerini analiz etmek için veriler anket yardımıyla elde edilmiştir. Araştırmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesinin güç olmasının yanısıra zaman ve maliyet gibi kısıtlar sebebiyle tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örneklemenin olumsuz yanlarını en aza indirmek için mümkün olduğunca fazla çalışana ulaşılmıştır. Bununla birlikte öncelikle verileri toplamak için kullanılan anket kapsamındaki duygusal ve sosyal yeterlilikler envanterinin yanısıra bireysel iş çıktıları (duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve görev performansı) ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Daha sonra elde edilen veriler Çoklu Regresyon Analizi yardımıyla analiz edilmiştir.

### **Çalışmanın İçeriği**

Araştırma sorusuna yanıt vermek için yaptığımız çalışmanın *birinci bölümünde* duygusal ve sosyal yeterliliklerin kavramsal çerçevesi üzerinde ayrıntılı durulmaktadır. *İkinci bölümde* bireysel iş çıktıları olan duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, görev

performansı ve iş tatminine dair kuramsal ve görgül araştırmalar ele alınmaktadır. Ayrıca duygusal ve sosyal yeterlilikler ile sözü edilen bireysel iş çıktıları arasındaki ilişkiler üzerinde durulmaktadır. *Üçüncü bölümde ise* Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkileri ile ilgili yapılan bir saha araştırmasının sonuçlarına yer verilmektedir.

## **BÖLÜM 1: DUYGUSAL VE SOSYAL YETERLİLİKLER**

Çalışmanın bu bölümünde duygusal ve sosyal yeterliliklerin teorik temelleri, duygusal ve sosyal yeterlilikler kavramı ve boyutları üzerinde durulmaktadır.

### **1.1. Duygusal ve Sosyal Yeterlilik Kavramı**

Duygular, örgütsel davranış alanında yeni inceleme alanlarından biri olarak kabul edilmektedir. Duygunun; biliş, his, davranış ya da motivasyon olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, duyguların doğrudan bilişin bir ürünü; bazıları ise bir olayın algılanmasından hemen sonra bedende meydana gelen fizyolojik değişikliklerin yol açtığı bir durum olarak ifade etmektedir. Öte yandan başka araştırmacılar ise duyguları, biliş ve davranışı etkileyen ve uyumsal fonksiyonları olan temel bir faktör olarak kabul edip, bir uyarıcının yol açtığı genel bir uyarılma hali olarak ele almaktadır (Er ve diğerleri, 2008: 1-13). Örgütsel davranış alanında duyguların ele alınma yaklaşımları ile ilgili tartışmaların karmaşık ve zor anlaşılır olduğu söylenebilir.

Duygu (affect); insanların deneyim ettiği geniş bir duygu yelpazesini kapsayan genel bir terimdir (Hume, 2008: 260). “Affect” olarak ifade edilen duygu, duygular (emotions) ve modlar veya ruh halini (moods) ihtiva etmektedir (Fernández-Tobías, Cantador ve Plaza, 2013: 88).

Duygu psikolojisi uzmanları sık sık ruh hali veya mod (mood) ile duygu (emotion) arasındaki farkı tartışmaya açmaktadırlar. Örgütsel davranış yazınında bu kavramlar arasında farklılıklar olduğu gözlenmektedir.

Duygu (emotion); duygu ve düşüncüyü etkileyen fiziksel ve psikolojik değişim ile sonuçlanan bir karmaşık duygu durumu olarak tanımlanmaktadır. Sübjektif deneyim, psikolojik tepki ve davranışsal (veya sözel) tepki şeklinde üç farklı bileşeni kapsayan karmaşık bir psikolojik durumdur (Yue, 2014: 14).

Duygu (emotion); birine veya bir şeye yöneltilen yoğun duygulardır. Örneğin bir kişi eski bir arkadaşıyla karşılaştığı zaman mutlu olabilir, bir hediye aldığı zaman heyecanlanabilir (Hume, 2008: 260). Duygular, kişilerin olayları değerlendirmeleri esnasında, kendi fikirlerinden dolayı yaşadıkları psikolojik durumlardır. Bu psikolojik durumlar; bir olayın ya da düşüncenin kavramsal değerlendirilmesi sonucunda oluşmakta

olup hareketlerle, duruşla, mimiklerle ya da benzeri fiziksel ifadelerle gözlemlenebilmektedir (Tümer Kabadayı ve Koçak Alan, 2013: 94-95).

Duygular (emotions) duyguları başlatan bağlamsal uyarıcıya (kişi, obje veya olay) ilişkin odaklanma kaybı olduğunda modlara dönüşebilir. Ters durumda, modlar bağlamsal uyarıcıya yönelik daha çok duygusal tepkiler ortaya çıkarabilir (Fernández-Tobías, Cantador ve Plaza, 2013: 88).

Modlar, daha az spesifik, daha az yoğun ve sık sık genel ve belirsiz bir nedene (uyarıcı veya olay) dayalı olarak ortaya çıkan yaygın duygu durumlarıdır. Modlar duygulardan (emotions) genelde daha uzun sürmektedir. Modlar, aynı zamanda daha düşük yoğunlukta yayılmakta ve etkin hale gelmektedir (Hume, 2008: 261; Ekkekakis, 2012: 322; Liew ve Tan, 2016: 105).

Hume'a (2008: 260) göre modlar; duygulardan (emotions) daha az yoğun olma eğiliminde olan duygulardır ve her zaman olmasa da genellikle bir bağlamsal uyarıcıdan yoksundur. Modlar, genellikle bir olay veya spesifik bir değerlendirmeye açıkça bağlantılı olabilir ve görünürde bir neden olmaksızın ortaya çıkabilirler. Genelde düşük yoğunlukta, küçük tepki senkronizasyonu gösterir ve saatler hatta günler sürebilirler. Neşeli, kasvetli, ilgisiz ve depresif olma durumu modlara örnek gösterilebilir (Scherer, 2005: 705).

Birçok davranış bilimci, duyguların (emotions) modlara göre daha geçici veya kısa süreli olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin; birisi size kaba davranırsa, kızgın hissedeceksiniz. Bu kızgınlığa ilişkin hissedilecek olan yoğun duygu muhtemelen gelip geçici olacak hatta belki de sadece birkaç saniye sürecektir. Buna karşın kötü bir modda olduğunuz zaman kendinizi saatlerce de kötü hissedebilirsiniz (Hume, 2008: 260).

Modlar, pozitif mod ve negatif mod olarak ikiye ayrılmaktadır. *Pozitif modlar*, birinin daha güvende, iyimser ve rahat hissettiği ortamlardaki zihinsel durum ve duygulardır. Pozitif moda sahip bireylerin sistematik bir şekilde bilgiyi işleme olasılığı düşük, fakat negatif moda sahip olanlara göre daha yaratıcı ve esnektirler. Bu yüzden, hedef obje hakkında iyi hissettiklerinde pozitif değerlendirme yapmaktadırlar. *Negatif mod*, birinin sözel, davranışsal ve yüz ifadeleriyle dışavurduğu en yüksek sıkıntının sıklığını ve sürekliliğini ifade eder. Biri endişe, depresyon, yalnızlık, bitkinlik hissettiğinde ortaya

çıkan duygu durumu *negatif mod* olmaktadır. Yüksek negatif mod, çok yüksek kızgınlık ve engellenme ile ilişkili olabilir (Febrilia ve Warokka, 2011: 3; Rabinowitz, Drabick ve Reynolds, 2016: 3575).

Duygu, bireyin davranışta bulunmaya hazır olmasına, önceliklerini saptamasına ve planlarını yapmasına temel teşkil eder (Çeçen, 2002: 165). Duyguların iki fonksiyonu mevcuttur: (1) Bireyi harekete geçirecek enerjiyi temin edebilmeleridir. (2) Bireyin kendi gereksinimlerini giderebilmesi için çevreyi etkileyebilmesi ya da buna uygun davranışları sergileyebilmesi için yönlendirici ya da değerlendirici bir fonksiyon göstermeleridir (Güner, 2016: 4). Bu nedenle, iş yerinde çalışanların duygularını etkilemek, yönetmek ve ölçmek ve duygu temelinde işgörenleri işe almak önem arz etmektedir.

Artık işgücünün çeşitliliği, sadece soy, etnik köken, milliyet, cinsiyet ile sınırlı kalmayıp; aynı zamanda yaş, eğitim durumu, hayat tarzı, çoklu zeka yapısı gibi çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu nedenle farklı demografik ve kültürel özellikleri olan bireylerin oluşturacağı takımların optimum bir performans ile çalıştırılabilmesi için takım üyelerinin empatik bir yaklaşımla kendi ve diğerlerinin duygularını algılamaları, anlamaları, düzenlemeleri ve kullanmaları; yani duygusal yeterlilikler geliştirebilmeleri gerekmektedir (Günsel, Akgün ve Keskin, 2008: 143). İşyerinde özellikle performans ile duygular arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif duygulara sahip işgörenlerin görev ve bağlamsal performansının yüksek olduğu gözlenirken, negatif duygulara sahip işgörenlerin görev ve bağlamsal performanslarının düşük olduğu görülmektedir (Cichy, Kim ve Cha, 2009: 170). Bu nedenle duygular örgütsel yaşamda insan davranışlarını açıklama gücüne sahip olduğundan örgütsel davranış alanında önemli bir inceleme alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda son yıllarda incelenen konulardan biri de duygusal ve sosyal yeterlilikler kavramıdır.

Duygusal ve sosyal yeterlilikler kavramını ele almadan önce duygusal yeterlilikler ve sosyal yeterliliklerin açıklanmasında fayda vardır. Yeterlilik ve duygusal yeterlilikler kavramlarının ne olduğu, nasıl tanımlandığı ve nasıl değerlendirilmesi gerektiği konusunda literatürde önemli bir tartışma mevcuttur. Hem duygusal yeterlilikler, hem de sosyal yeterliliklerin disiplinlere göre farklı tanımlamaları söz konusu olmaktadır. Bu çalışmada örgütsel davranış literatüründeki tanımlamalara yer verilmektedir.



Yeterlilik kavramı; aşamalı olarak uygun değişimleri başarılı bir biçimde yönetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Duygusal, sosyal ve bilişsel yeterlilikler sağlıklı gelişme, iş ve yaşam başarısı için gerekli olmaktadır (Ferreira ve diğerleri, 2012: 44).

Edward L. Thorndike tarafından ortaya atılan sosyal zeka kavramından türetilen duygusal yeterlilikler; bireyin amaçlarını başaracak şekilde duygularını etkin bir şekilde düzenleme yeteneğidir (Barblett ve Maloney, 2010: 13).

Duygusal yeterlilikler; düşünme sürecine yardımcı olmak, duyguları ve duygusal bilgiyi anlamak, takım üyelerinin kendi ve diğerlerindeki duyguları düzenleyerek duygusal ve entelektüel gelişime katkıda bulunmak amacıyla duyguları algılama, onlara erişme ve yaratma yeteneğini ifade etmektedir (Günsel, Akgün ve Keskin, 2008: 148).

Boyatzis'e (1982) göre ise duygusal yeterlilik, etkin veya yüksek performansa yol açan kişinin temel özellikleridir. Başka bir ifadeyle, duygusal yeterlilikler; sosyal bağlama adapte olmak için duygu ortaya çıkaran durumları ele almada kendi kendine etkin olunması becerisi olarak tanımlanmaktadır (Ştefan ve diğerleri, 2009: 124). Duygusal yeterlilikler; özellikle çalışanların başkalarıyla etkileşime girme ve ilişki kurma yeteneği açısından önem arz etmektedir. Örgütsel düzeyde duygusal yeterlilik, bir örgütün üyelerinin duygularını onaylama, farkına varma, gözleme, ayırt etme ve ilgilenme yeteneğidir (Huy, 1998: 4).

Duygusal yeterliliği oluşturan altı dinamiğin varlığı söz konusudur: *cesaretlendirme, ifade özgürlüğü, oyun, deneyimleme, uzlaşma ve tanımlama*. Bu dinamikler, hem örgütsel, hem takımsal hem de bireysel seviyeye hitap etmektedir. Bireyler diğerleri ile olan etkileşimlerinde duyguların değerlendirildiği ve ifade edildiği örgütsel süreç ve mekanizmaları da dikkate almaktadır. Bu dinamikler duygu ve hislerin bireyler arasında nasıl ifade edilip düzenlendiğini ve örgütlerin bu duyguları nasıl tetikleyip yönetebildiğini etkileyebilmektedir (Günsel, Akgün ve Keskin, 2008: 141).

Goleman (1998) duygusal yeterliliğin performans açısından gerekli bir öncül olduğunu ileri sürmüştür. Duygusal zeka, işgörenin öğrenme potansiyelini artırır, duygusal yeterlilik ise bu potansiyeli göreve dayalı öğrenme (eğitim) becerilerine dönüştürür. Bu nedenle sadece duygusal zekayı dikkate almak yetersizdir. Duygusal zeka sadece bir işgörenin görev yeterliliklerini öğrenme becerisine sahip olduğunu, bu yeterliliklerin

gerçekten öğrenilmiş olduğunu kapsamamaktadır. Örneğin; bazıları doğuştan mükemmel becerilere sahip olmasına karşın, ses eğitimi almadan opera şarkıcısı olamamaktadır. Benzer şekilde yeterli güçlü duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip işgörenler ilişkiler inşa edebilir ve çatışmaları çözebilir (Abraham, 2004: 121). Buna ilaveten duygusal yeterlilikler etkin bir şekilde kullanıldığında pozitif duygusallık yükselmekte iken, negatif duygusallık azalmaktadır.

Bu yeterlilikler işte kontrol edilemeyen duyguları yönetme, kendini motive etme, diğerlerinin duygularını değerlendirme konusunda gerekli ayarlamaları yapma konusunda yardımcı olabilir (Boyatzis, 2006). Ancak çalışanlara öncülük etmek ve onları motive etmek için sosyal yeterlilikler geliştirilmelidir.

Sosyal yeterlilikler disiplinlere göre farklı şekilde kavramsallaştırılmaktadır. Bu nedenle sosyal yeterliliklerin tanımı konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır (Schoon, 2009: 1).

Psikoloji açısından sosyal yeterlilikler; empati, tolerans, vicdanlılık gibi farklı becerileri ifade edebilen kişilik özellikleri; işbirliği yeteneği; belli sosyal koşullarda uyum ve etkileşimde bulunma yeteneğini kapsayan dinamik bir yapı; insanların yetkinlikleri hatta duygusal ve sosyal zeka olarak tanımlanmaktadır (Schoon, 2009: 1-2)

Örgütsel davranış disiplini açısından sosyal yeterlilikler ise; düşünce, duygu ve davranışı entegre etme; bağlam ve kültüre göre değerli olan sosyal görevleri başarma ve bu durumu iş performansına yansıtma yeteneğine sahip olma ve kullanmadır (Oberst ve diğerleri, 2009: 525).

Sosyal yeterlilikler; bireylerin amaçlarını başarması için düşünce, duygu ve davranış entegre ederek, pozitif çıktılar üreten sosyal olarak kabul edilebilir davranışları gösterme becerileri olarak tanımlanmaktadır (Ştefan ve diğerleri, 2009: 127; Barblett ve Maloney, 2010: 13). Başka bir ifadeyle, sosyal yeterlilikler; duruma ve zamana göre hem başkalarıyla pozitif ilişkiler sürdürme hem de bu sosyal etkileşim vasıtasıyla kişisel amaçları başarma yeteneğidir (Arnold ve Lindner-Müller, 2012: 10). Sosyal yeterlilik sosyal davranışın değerlendirici bir bileşeni iken, sosyal beceri, belli bir bağlama adapte olmak için sergilenen spesifik davranışları kapsar (Ştefan ve diğeri, 2009: 127).

Sosyal yeterlilikler, yaşam boyunca değişmekte ve sosyal farkındalık, sosyal beceriler ve özgüven gibi becerilerin geliştirilmesine bağlı olmaktadır. Sosyal yeterlilikler, kişilerarası ve grup ilişkileri bağlamında bireyin nasıl davrandığını tanımlayan ilişkisel bir nitelik de taşımaktadır. Bağlamdaki ilişkilerin özellikleri sosyal yeterliliklerin elde edilmesine ve ifade edilmesine yönelik fırsatlar sunar (Schoon, 2009: 3-4). Sosyal yeterlilikler, hem formal hem de informal eğitim ile gelişir (Arnold ve Lindner-Müller, 2012: 10). Yani sosyal yeterliliklerin, aile, akranlar, iş bağlamı ve iş arkadaşlarının etkileşiminden etkileneceği ileri sürülmektedir (Schoon, 2009: 4). Sosyal yeterlilik, sosyal davranışın değerlendirici bir bileşeni iken, sosyal beceri, belli bir bağlama adapte olmak için sergilenen spesifik davranışları kapsar (Ştefan ve diğerleri, 2009: 127). Sosyal olarak rekabetçi birey hem bağımsız kararlar alabilir, hem de kendisini, duygularını ve davranış motivlerini (güdülerini) gerektiği gibi değerleyebilir. Ayrıca başkalarının tutumlarını ve isteklerini kavrayabilir, görüşlerini değerlendirebilir ve davranış uyumu konusundaki bilgilerini kullanabilir.

Sosyal yeterliliğin belki de en önemli işlevi problem çözüme üzerine odaklanmadır. Problemleri çözmek için birey sosyal becerilere (kendini değerlendirme, biliş, başka insanların isteklerinin ve duygularının farkına varma, bağlantıları başlatma ve diğer insanlarla ilişkileri sürdürme), sosyal değerlere (dürüstlük, sorumluluk, empati, alçakgönüllülük vs.) ve bilgiye (özdeşleşme, kişilerarası ilişkiler ve davranış düzenleme) gereksinim duymaktadır (Vaitkienė ve Kiliuvienė, 2010: 126). Ayrıca sosyal yeterliliklerin iyileştirilmesinde özerkliği artırma, sosyal etkileşimi kolaylaştırma, bireylere inisiyatif güçlendirmenin bir parçası olduğunu öğretme ve rol modelleriyle tanıştırma oldukça etkili olmaktadır (Shapiro, Lieberman ve Moffett, 2003).

Gelişme gereksinimlerine uygun duygusal ve sosyal yeterliliklerin devam ettirilmesi ve geliştirilmesi, karmaşık bir görevdir. Duygusal, pro-sosyal davranışlar, kişilerarası ilişkiler ve inançlar bireyin duygusal ve sosyal yeterlilikleri ile ilişkilidir. Bireyin etkileşimde bulunduğu gruplar, hem pozitif hem de negatif etkileşimleri deneyim etmesine neden olmaktadır (Strandberg Sawyer ve diğerleri, 2002: 184).

*Duygusal ve sosyal yeterlilikler*, bireye kendisinin ve başkalarının duygularını anlama, kendisini ve başkalarını motive etme, kendisinin ve başkalarının duygularını etkin bir

biçimde yönetme ve başkalarının duygularını fark ederek ilişkileri yönetme becerileridir. Aynı zamanda bu yeterlilikler bireylerin zor görevlerde veya giderek daha fazla çaba gerektiren kariyerlerinde dayanıklı olmalarını sağlayan davranışları tarif etmekte ve değişimle etkili bir şekilde baş etmelerine yardımcı olmaktadır (Domitrovich, Cortes ve Greenberg, 2007: 69).

Denham'a (2006: 61) göre duygusal ve sosyal yeterlilikler; kısa ve uzun vadeli gelişimsel gereksinimleri karşılayan örgütlü davranışların sonuçları ile ilişkili olan etkileşimdeki en yüksek düzeyde etkinlik olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, duygusal ve sosyal yeterlilikler, bir çalışanın çalışma arkadaşlarıyla etkin ilişkiler başlatma ve sürdürme, yöneticilerle fonksiyonel ilişkiler kurma, duyguları etkin bir şekilde düzenleme, duygusal tepkiselliği dengeleme, öz saygı ve ustalık duygusunu geliştirme, çatışmanın yanı sıra kızgın ve saldırgan davranışı yönetme kapasitesidir (Dobrin ve Kallay, 2013: 18). Bu bakış açısına göre, duygusal ve sosyal yeterliliğin unsurları; bir bireyin yüksek düzeyde başarılı etkili etkileşim, çalışma arkadaşları ile sürdürülebilir pozitif bağlantı kurma, duyguları pozitif olarak ifade etme ve düzenlemedir (Denham, 2006: 61).

Örgütsel davranış yazınında duygusal ve sosyal yeterlilikler, kuramsal dayanaklarını Frijda (1986), Smith ve Lazarus (1990) ve Gross (2001) tarafından ortaya atılan Duygu Düzenleme Kuramında bulmaktadır (Akt. Duy ve Yıldız, 2014: 24). Bu kuram; duygu düzenleme, bireylerin duyguları ile ilgilenme, onların duygularını etkileme, bireylerin hangi duygulara ne zaman sahip olması ve bu duyguları nasıl deneyim etmesi gerektiğinin yanı sıra duygu durumlarının yoğunluğunu ve sürekliliğini değiştirme yöntemleri üzerine odaklanır (Finlay-Jones, Rees ve Kane, 2015: 3). Yine çalışanların işyerinde gerçekleşen olaylara karşı ruh hallerinin (modların) iş performansını ve memnuniyeti nasıl etkilediğini ortaya koyan *Duygusal Olaylar Teorisi* de (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 229) duygusal ve sosyal yeterliliklerin bir başka kuramsal dayanağıdır. Bu teori, iş ortamında duygusal deneyimlerin yapısı, nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte duygusal olaylar teorisi, hem iş tatminini etkileyen faktörleri, hem de ortamın özelliklerinden bağımsız şekilde duygusal tepkilerin proksimal nedenleri olarak olaylar üzerine dikkati yoğunlaştırmaktadır. Çünkü iş ortamında insanlar bazı olaylar yaşamakta ve bu olaylara duygusal olarak tepki

göstermektedirler. Bu durum, duygusal deneyimler, davranışlar ve tutumlar üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir (Weiss ve Crompanzano, 1996: 11).

Öte yandan duygusal ve sosyal yeterliliklerin gelişiminde ilk olarak 1990'lı yıllarda Harvard Üniversitesi Psikoloğu Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John Mayer tarafından kullanılan ve daha sonra 1995 yılında Daniel Goleman'ın çabalarıyla geliştirilen duygusal zeka kavramı da etkili olmuştur (Özdemir Yaylacı, 2006: 75). Salovey ve Mayer (1990: 189) duygusal zekayı; bireyin, kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını algılayabilmesi, onları ayırt edebilmesi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneğini kapsayan sosyal zekanın bir altkümümesi olarak tanımlamışlardır. Goleman (1995) ise duygusal zekayı; ilişkileri sürdürmek için bireyin duygularını bilmesi, duygularını yönetmesi, duygularını düzenleyerek kendini motive etmesi, başkalarının duygularını tanınması ve yönetmesi şeklinde ifade etmiştir.

Bu tanımlar dikkate alındığında duygusal zeka, duygusal yeterlilikleri geliştirmek için temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Yani duygusal yeterlilikler, duygusal zekaya bağlı olarak geliştirilmekte olan becerilerdir (Oberst ve diğerleri, 2009: 525). Ancak duygusal zeka öncelikle doğuştan bir yetenek iken; duygusal yeterlilik, kültürel ve bağlamsal girişimlerle elde edilen ve geliştirilen beceriler seti olup performans için gerekli bir öncüdür. Duygusal zeka, aynı zamanda bir kişinin temel pratik becerileri öğrenme potansiyeli iken, duygusal yeterlilik ise, bu potansiyeli temel (task-mastering) becerilere dönüştürme ve uygulama derecesidir. Yüksek duygusal zeka, duygusal yeterliliklerin gelişmesini garanti edemez, sadece duygusal yeterlilikleri iyileştirme potansiyelinin var olduğunu gösterir (Yıldırım, 2007: 275). Son olarak duygusal zeka, çevredeki talepler ve baskıların üstesinden gelmede bireyin başarılı olmasını sağlayan bir yeterlilik türü olarak da görülmektedir (Lau ve Wu, 2012: 2). Yani duygusal yeterlilik; duygusal zekayla bağlantılı olmakla birlikte duygusal zekaya temel de teşkil etmektedir (Yıldırım, 2007: 275).

Yetenek, yeterlilikler seti ve özellik olarak duygusal zekayı ele alan birçok model geliştirilmiştir (Reddy ve Ajmera, 2015: 151). Goleman (1995), Mayer ve Salovey (1997), Cooper ve Sawaf (1997) ve Bar On'un (1997) duygusal zeka modelleri, en fazla

ilgi çeken modellerden bazılarıdır. Bu modellerin tümü duygusal ve sosyal yeterliliklerin teorik temellerine katkıda bulunmuşlardır.

Duygusal ve sosyal yeterlilikleri ölçmek için Hay Groupta Goleman, Boyatzis ve David McClelland Enstitüsü araştırmacıları tarafından geliştirilen *Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler Envanterinin* amacı, üstün liderler ve çalışanları ayırt edecek olan duygusal ve sosyal yeterlilikleri ölçmektir. Bu envanter, öz-farkındalık, kendi kendini yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimini kapsayan yeterlilikleri 18 alt boyut yardımıyla ölçmektedir. Bu envanter, teste tabi tutulan kişinin örgütte farklı bireylerden doğrudan geribildirim aldığı çoklu değerlendirici değerlendirmesini esas almaktadır (Boyatzis ve Goleman, 2007).

1990'lı yıllarda Goleman, Salovey ve Mayer'in duygusal zeka konusundaki çalışmalarından sonra duygusal ve sosyal yeterlilikler konusundaki yelpazenin daha da genişlediği söylenebilir. Daniel Goleman ile birlikte Richard Boyatzis ve Annie McKee duygusal yeterlilikleri öz-farkındalık, kendi kendini yönetme, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler olarak sınıflandırmışlardır. Ancak bu yeterliliklerin kapsamı dar kalmıştır. Daha sonra Hay Groupta Goleman, Boyatzis ve David McClelland Enstitüsü araştırmacıları, farklı rollerde, örgütlerde ve sektörlerde uzun yıllar boyunca yaptıkları araştırmalar sonucunda duygusal ve sosyal yeterlilikleri ölçmek için *Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler Envanterini* geliştirmişlerdir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002; Boyatzis ve Goleman, 2007; Emmerling ve Boyatzis, 2012). Yeterliliklerin her biri önemli olmakla birlikte, bir işte başarılı olabilmek için hepsine bir arada sahip olmak gerekemeyebilir. Çalışanların güçlü yönlerine, tercihlerine, onların beraber çalıştığı insanlara ve içinde bulunduğu durumun gereklerine göre farklı yetkinlikler üzerinde odaklanabilmektedir (Goleman, 2014: 51).

## **1.2. Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin Boyutları**

Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler Envanteri'ndeki yeterlilik grupları aşağıdaki dört farklı beceri alanına odaklanmaktadır (Boyatzis ve Goleman, 2007):

- *Öz Farkındalık*: Bireyin kendi duygularını tanıması ve anlaması.
- *Sosyal Farkındalık*: Başkalarının duygularını tanıması ve anlaması.

- *Kendini Yönetme:* Bireyin kendi duygularını etkili bir şekilde yönetmesi.
- *İlişkileri Yönetme:* Başkaları ile olan ilişkilerde duygusal farkındalıktan yararlanılması.

Duygusal ve sosyal yeterliliğin boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

### 1.2.1. Öz farkındalık

Öz farkındalık; Duygusal ve sosyal yeterliliklerin en önemli unsurudur. Bireyin duygularını ve etkilerini; içsel durumunu, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmesini ifade eder. Öz farkındalık; güçlü ve gelişmeye açık yönleri bilmek, duyguları tanımak, bu farkındalığı davranışlara rehber olacak şekilde kullanmak ve kendini açık bir biçimde ifade edebilmektir (Maboçoğlu, 2006: 50). Öz farkındalık; başarısızlıklara rağmen zamana göre duygusal ve sosyal olarak anlaşılabilir davranışları sürdürmesine ve bireyin duygusal ve sosyal zekasını zaman içerisinde korumasına olanak sağlamaktadır. Öz farkındalığın alt bileşenleri duygusal öz farkındalık, doğru özdeğerleme ve kendine güven aşağıda açıklanmaktadır (Goleman, 2014: 51):

**1. Duygusal Öz farkındalık:** Duygusal öz farkındalık, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını tanıma ve etkilerini fark etme yeteneğidir. Duygusal öz farkındalık, olumsuz bir duygu durumunu değiştirmek ve olumlu duygu ile sonuçlanmasını sağlamak için atılacak adımları kolaylaştırmaktadır. Yüksek duygusal farkındalık düzeyine sahip birey, çevresini anlar ve sıkıntıyla daha iyi baş edebilir (Kuzucu, 2008: 52). Duygusal öz farkındalığı yüksek kişiler, hem kendilerini, hem de işlerini etkileyebilmektedir. Reddy ve Ajmera'ya (2015: 154) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Hangi duyguları ve neden hissettiğini bilir,
- Duyguları ile düşündüğü, yaptığı ve söylediği şeyler arasındaki bağlantıları fark eder,
- Duygularının performansı nasıl etkilediğini bilir ve
- Değer ve amaçlarına ilişkin bir yol gösterici farkındalığa sahip olur.

**2. Doğru Özdeğerleme:** Doğru özdeğerleme; hem bireyin güçlü ve zayıf yanlarını, hem de bireyin içsel kaynaklarını, yeteneklerini ve sınırlılıklarını bilmesini ifade eder.

Özdeğerleme, kendi duygularını, inançlarını ve düşüncelerini ifade etme ve yıkıcı olmayan tarzda doğrularını savunma yetisidir. Kendi kendini değerleyen liderler ve çalışanlar, ne zaman yardım isteyeceklerini ve güçlü yanlarını geliştirmede nerelere odaklanacaklarını iyi bilirler (Goleman, 2014: 51). Lugo'ya (2008: 28) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Güçlü ve zayıf yanlarının farkına varır,
- Yansıtma ve deneyimle öğrenir,
- Geribildirim, yeni perspektiflere, sürekli öğrenme ve kendini geliştirmeye açık olur ve
- Kendileri hakkında mizah yapabilir ve perspektif ortaya koyabilir.

**3. Kendine Güven:** Özyeterlilik ile alakalı olan kendine güven, birinin başarıya yeteneği ile donatıldığına dair inancı ve böylelikle kendi fikirlerinden yararlanarak olayları ve sonuçları etkileme yeteneğidir (Abraham, 2004: 120). Başka bir deyişle, öz güven; bireyin özsaygı ve yetenekleri konusunda emin olmasıdır (Serrat, 2010: 170). Özgüven, kişinin kendisi hakkında iyi, pozitif ve dengeli duygular ve tutumlar geliştirmesi sonucunda kendini iyi hissetmesidir; yani ılımlı benlik algısıdır. Özgüven, bireyin istenen çıktıları üretmesi için gerekli olan şeyleri yapabileceğine dair inançtır. Kendine güvenen kişiler genelde bir duruş duyusuna sahiptir ve grupta kendilerini ön plana çıkarırlar. Özgüven, bireyin güçlü yanlarını belirlemesini, bu yönlerine daha çok odaklanmasını ve risk üstlenmesini sağlar (Goleman, 2014: 51). Serrat'a (2010: 170) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Özgüvenle kendini sunar ve bir duruşa sahip olur,
- İstenmeyen görüşleri seslendirir ve doğru şey için riski göze alır ve
- Kararlı olur; belirsizlikler ve baskılara rağmen sağlam kararlar verebilir.

### **1.2.2. Kendini Yönetme**

Bireyin kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmek olarak tanımlanan kendine yön verebilme yetisi, sıkıntı veren hislerin yanı sıra güdülerini de yönetebilmektir (Nazlı, 2013: 19). Kendini yönetmenin alt boyutları kendi kendini kontrol, güvenilirlik,



vicdanlılık, adaptasyon, başarı yönelimi, inisiyatif, pozitif görünüm (iyimserlik), yenilikçilik ve bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bu alt boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Goleman, 2014: 51 ve Raheja, 2011: 210-214):

**1. Kendi Kendini Kontrol:** Kendi kendine kontrol; yıkıcı duygular ve dürtülerin etkin bir biçimde yönetilmesi ve çalışanın stresli veya dost olmayan koşullarda etkinliğini sürdürmesidir (Abraham, 2004: 120). Kişinin kendi duygularını, güdülerini ve var olan kaynaklarını yönetebilme gücüdür. Yoğun endişelerden, karamsarlıklardan ve alınganlıklardan kurtulabilme ve kendini yatıştırma yeteneklerini kapsar (Goleman, 2014: 51 ve Raheja, 2011: 210-214). Bu yetenekleri zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha rahat toparlayabilirler. İş ortamında tatsız durumların üstesinden kolay gelirler ve beklenmedik durumların performanslarını etkilemesine izin vermezler (Ak Sütü, 2013: 10). Ayrıca psikolojik dayanıklılık, kendi kendine kontrolün temelidir. Psikolojik dayanıklılık, işgörenler görevleri ile ilgili hızlı değişimlerle yüzleşmeleri durumunda onların kızgınlıklarını dizginlemektedir (Abraham, 2004: 120). Duygusal olarak kendi kendini kontrol edenler, yüksek stres altında veya bir kriz esnasında sakin kalma ve anlayışlı olma yollarını da bilirler. Serrat'a (2010: 170) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Dürtüsel hisleri ve rahatsız edici duyguları en iyi şekilde yönetir,
- Zor anlarda bile sakin, pozitif ve soğukkanlı kalır,
- Baskı altında açıkça düşünür ve konsantrasyonu korur.

**2. Güvenilirlik:** Güvenilirlik; birey açısından dürüstlüğü ve bütünlüğün tutarlı bir görüntüsüdür. Bu özelliğe sahip kişiler, etik sorumluluğa sahiptirler, çevrelerinde güvenilirlikleri ve içtenlikleriyle güçlü güven ortamı oluştururlar. Kendi hatalarını kabul eder, başkalarının da ahlaki olmayan davranışlarının karşısında yer alırlar (Nazlı, 2013: 20). Bu yeterlilik sayesinde çalışanlar taahhütlerine bağlı kalmakta ve sözlerinde durmakta, hedeflerine ulaşma konusunda kendi kendilerine hesap vermesi gerektiğini düşünmekte ve işlerinde dikkatli ve organize olmaktadır. Singh'e (2011: 183) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Etiğe uygun olarak hareket ederler ve eleştiriye açıktırlar,
- Güvenilirlik ve otantiklik vasıtasıyla güveni inşa eder,
- Kendi yanlışlarını kabul eder,
- Başkalarının etik olmayan eylemlerine karşı koyar ve
- En zor durumlarda bile ilkeli bir duruş sergiler.

**3. Vicdanlılık:** Vicdanlılık; kendisini ve sorumluluklarını yönetme ve hesap verme becerisidir. Kişinin söz ve eylemlerinde tutarlı olması ve ahlaki standartlara uygun davranışlarda bulunmasıdır (Goleman, 2014: 51). Vicdanlılık; çok dikkatlilik, öz disiplin ve kişisel sorumluluk niteliklerini kapsar. Vicdanlı işgörenler içtenlikle işi tamamlamakta, sebat ederek çalışmakta, acemi işgörelere yardımcı olmakta ve ekstra sorumlulukları kabul etmektedir (Abraham, 2004: 120). Vicdanlılık, kişisel performans sorumluluğunu üstlenmektir. Sahu ve Bharti'ye (2009: 280) göre bu yeterliliğe sahip kişiler;

- Taahhütleri yerine getirir ve sözünde durur,
- Hedeflere ulaşmak için kendini sorumlu tutar ve
- Çalışmalarında organize olur ve dikkatli olur.

**4. Adaptasyon (Uyum Yeteneği):** Adaptasyon; değişen durumlara uyum sağlama ve engellerin üstesinden gelme becerisidir. Bu beceriye sahip çalışanlar, görevleri ile ilgili talepleri, değişen öncelikleri ve hızlı değişimi yumuşak bir biçimde yönetebilmektedirler (Raheja, 2011: 210). Aynı zamanda değişimi yönetmede esnekliği ve yeni fikirlere veya yaklaşımlara adapte olmayı ifade eder. Bu beceriye sahip çalışanlar, değişen koşullara uygun olarak tepki ve taktiklerini adapte etmekte ve olaylar karşısında esnek bir bakış açısına sahip olabilmektedir. Bu kişiler, örgütsel yaşamın kaçınılmaz belirsizlikleriyle rahatça baş edebilmektedir. Lugo'ya (2008: 28) göre bu yeterlilik sayesinde;

- Çoklu talepleri, değişen öncelikleri ve hızlı değişimi kolayca yönetir,
- Akıcı koşullara uyum sağlayıcı tepki ve taktikleri benimser ve

- Gördüğü olaylar karşısında esnek olabilmektedirler.

**5. Başarı Yönelimi:** Başarı yönelimi; bir kusursuzluk standardını yakalama, iyileştirme ve aşma; daha iyi şeyler yapma için yollar arama; zor amaçlar belirleme ve hesaplı risk üstlenme çabasıdır. Başarı yönelimi yüksek kişiler hem kendileri hem de yol gösterdikleri kişiler açısından sürekli olarak performans iyileştirmelerini sürükleyen yüksek kişisel standartlara sahiptir. Sahu ve Bharti'ye (2009: 280) göre bireyler bu yeterlilik sayesinde;

- Hedeflere ve standartlara ulaşmaya yönelik yüksek bir itici güçle sonuç odaklı olur,
- Zor amaçlar saptar ve hesaplı riskler üstlenir,
- Belirsizliği azaltmaya yönelik bilgi arar ve daha iyiyi yapma yollarını bulur.
- Performansı nasıl iyileştireceğini öğrenirler.

**6. İnisiyatif:** İnisiyatif; bireyin kendini sürekli olarak geliştirme yollarını araması ve gerçek mutluluğun yaşamın tüm sorumluluğunu üstlenmeyi kabul etmesi olarak ifade edilmektedir (McPheat, 2010: 45). İnisiyatif, fırsatları yakalama istekliliği ve fırsatlara etki etme çabasıdır. İnisiyatif kullanan kişiler gelecekte en iyi olanakları yaratmak için gerektiğinde bürokrasiyi bertaraf etmede ve kuralları değiştirmede tereddüt etmemektedirler. Singh'e (2011: 183) göre bu yeterlilik sayesinde bireyler;

- Fırsatları kaçırmazlar,
- Kendilerinin neye gereksinim duyduğunu veya kendilerinden neler beklendiğini bilirler ve bunların ötesindeki amaçların peşinde koşar,
- Yapılacak iş için kuralları esnetirler ve bürokrasiyi azaltır ve
- Olağandışı çabalarıyla başkalarını da harekete geçirirler.

**7. Pozitif Görünüm veya İyimserlik:** İyimserlik; güçlüklerle ve engellemelere rağmen genel olarak hayatta her şeyin iyi gideceğine dair beklentidir. İyimser olan kişiler, tehdit veya yenilgiden ziyade fırsatlar aramayı tercih ederler. Yenilgiyi kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak algılamaktadırlar. Bu kişiler

başarısızlık korkusundan değil, başarı umudundan yola çıkarak, ısrarla hedefleri araştırırlar (Goleman, 2014: 51). Kısaca iyimserlik, engeller ve aksaklıklara rağmen amaçlara ulaşmadaki kararlılığı ifade etmektedir. Reddy ve Ajmera'ya (2015: 156) göre insanlarda, durumlarda ve olaylarda pozitifliği görme ve engeller veya aksaklıklara karşı amaçlara ulaşmadaki kararlılık yeteneği olan yeterlilik sayesinde bireyler;

- Engellere ve aksaklıklara rağmen amaçlara ulaşmada kararlı olur,
- Başarısızlık korkusundan ziyade başarı umudundan etkilenir ve
- Kişisel kusurdan ziyade yönetilebilir koşullardan kaynaklanan aksaklıkları görür.

*8.Yenilikçilik:* Yenilikçilik; yeni fikirlere ve bilgilere açık olmayı ve bu durumdan hoşnut olmayı ifade eder. Bu yeterliliğe sahip bireyler; çok sayıda değişik kaynaktan yeni fikirler aramakta, sorunlara orijinal çözümler getirmekte, düşünürken risk üstlenmekte ve farklı perspektiflere açık olmakta ve nihayetinde yeni fikirler yaratmaktadırlar (Raheja, 2011: 210). Reddy ve Ajmera'ya (2015: 156) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Çok sayıda kaynaktan yeni fikirler arar,
- Problemlere orijinal çözümler arar,
- Yeni fikirler yaratır ve
- Düşüncelerinde yeni perspektifler benimser ve risk üstlenir.

*9. Bağlılık:* Bağlılık; bireyin, ait olduğu grubun ve organizasyonun amaçlarını içselleştirmesidir. Bireyin değerleri ve hedeflerinin örgütün değerleri ve hedefleriyle uyumlu olması durumunda bireylerin performansı artar ve böylece örgütsel çıktılarda da olumlu gelişmeler olabilmektedir. Singh'e (2011: 184) göre bu yeterlilik sayesinde bireyler;

- En geniş amaçlara ulaşmak için kişiler ve gruplar fedakarlığa katlanmaya hazır olur,
- En geniş misyonda amaç duygusunu bulur,

- Karar vermede ve seçenekleri açığa çıkarmada grubun temel değerlerini kullanır,
- Bireyler, grubun misyonunu gerçekleştirmek için aktif bir şekilde fırsatlar ararlar.

### 1.2.3. Sosyal Farkındalık

Sosyal farkındalık; insanların ilişkileri nasıl yöneteceğini ve başkalarının duyguları, ihtiyaçları ve ilgilerini nasıl fark edeceğini ifade eder. Sosyal farkındalık, liderliğin, popüler olmanın, kişiler arası etkinliğin altında yatan unsurdur. Sosyal farkındalığa sahip işgörenler; çalışma ortamında empati sayesinde ekipleri yönetmeye yatkındırlar. Aynı şekilde insanları ikna etmede de usta olurlar. İkna gücü yüksek çalışanlar, bu becerilerden dolayı ne zaman duygusal bir talepte bulunmak gerektiğini de bilirler (Ak Sütü, 2013: 11). Bu farkındalık, empati, koçluk ve mentörlük, politik bilinç, hizmet odaklılık, farklılıkları geliştirme ve harekete geçirme özelliklerinin bir araya gelmesinin dışavurumudur. Sosyal farkındalığın alt boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Goleman, 2014: 51-52 ve Raheja, 2011: 210-214):

**1. Empati:** Empati; başkalarının duygularını ve bakış açılarını sezme, onların endişeleri ile aktif bir biçimde ilgilenme, ne hissettikleri ve düşündükleri konusunda ipuçlarını yakalama yeteneğidir (Nafukho ve Muyia, 2014; 631-632). Empati, bireyin başkalarının duygularına karşı duyarlı davranarak, bu duyguları tanınması, anlaması, kendini onların yerine koyması ve yorumlamasıdır. İnsanlar söylemeden, onların hislerini anlayabilmek empatinin özünü oluşturur. Yöneticiler açısından en önemli becerilerinden birisi, empati kurma becerisidir. Empatik olmak, diğer insanları “*duygusal anlamda okumak*” anlamına gelir. Empati, kişiler arası ilişkilerde içtenlik, ilgi, bağlılık ve duyarlılık gösterebilme yeteneğini de içermektedir. Empatik insanlar başkalarının duygularının bilincinde olup; onları takdir edebilirler (Maboçoğlu, 2006: 69). Bu kişiler başka kişileri dikkatli bir şekilde dinler ve diğer kişilerin bakış açılarını kavrar. Fleming’e (2014: 60-61) göre bu yeterlilik sayesinde bireyler;

- Duygusal ipuçlarını dikkate alır ve en iyi şekilde dinlerler.
- Başkalarının perspektifine duyarlılık gösterir ve anlarlar.

- Başka insanların gereksinim ve duygularını kavramaya dayalı olarak yardımda bulunurlar.

**2. Koçluk ve Mentörlük:** Koçluk ve mentörlük; başkalarının gelişme gereksinimlerini anlama ve becerilerini cesaretlendirme ve destekleme yeteneğidir. Geribildirim ve destek vererek başkalarının uzun vadede öğrenme ve gelişmesini teşvik etmektedir.

Başkalarını anlama ve geliştirme; perspektif alma, kaliteli sosyal ilişkiler geliştirmede önemli bir araçtır ve bu psikolojik desteğin en etkin kaynaklarından biridir. Başkalarının duygularını anlama, sezme ve dikkate alma eğilimi, kişisel psikolojik dayanıklılığı artırmada önemli rol oynar (Armstrong, Galligan ve Critchley, 2011: 332). Başkasının sorunlarıyla ve duygularıyla aktif bir biçimde ilgilenmek de bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Başkalarını geliştirme; başkalarının gelişimine katkıda bulunmak, gerekli olan koşulların yaratılması ve mevcut yeteneklerinin geliştirilmesine destek olmaktır (Nazlı, 2013: 24). Diğer bir ifadeyle, başkalarını geliştirmek; yeteneklerini geliştirmek ve desteklemek için başkalarının gereksinim duyduğu şeyleri algılamaktır (Nafukho ve Muyia, 2014; 631-632; Fleming, 2014: 60-61). Başkalarının becerilerini geliştirmeye kendini adanlar, başkalarının amaçlarını, güçlü ve zayıf yanlarını kavramakta, onlara yardımcı olmakta ve onlara derin ilgi göstermektedirler. Nafukho ve Muyia'ya (2014; 631-632) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Çalışanların güçlü yanlarını, başarılarını ve gelişimini kabul eder ve ödüllendirir,
- Yararlı geribildirimde bulunur ve gelişme için çalışanların gereksinimlerini saptar,
- Kişilerini becerilerini zorlayan ve geliştiren görevler verir, mentörlük yapar ve zamanlı koçluk yapar.

**3. Örgütsel Farkındalık veya Politik Bilinç:** Örgütsel farkındalık, işyerindeki grupların duygusal durumlarını ve güç ilişkilerini okumayı *etkileyen ağları ve dinamikleri* saptama yeteneğidir (Raheja, 2011: 213). Bu yeterlilik bireylerin, görünen manzaraların gerisindeki ilişki ağlarını tespit etmelerini ve işbirliğini inşa etmelerini sağlamaktadır. Bu sayede de bireyler, örgütteki profesyonel rolleri ne olursa olsun etki sahibi

olabilmektedirler. Gruplardaki sosyal hiyerarşilere bakabilmek, sadece kişilerarası düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de bir sosyal farkındalığa sahip olmayı gerektirmektedir. Bireylerin kendi önyargılarının ve varsayımlarının bozucu etkilerinden sıyrılarak, durumları nesnel olarak okuyabilmeleri, bu durumlara etkili bir şekilde cevap verebilmelerini ve daha yüksek performans gösterebilmelerini sağlamaktadır (Karakuş, 2008: 33). Bu yeti sayesinde çalışanlar önemli güç ilişkilerini doğru okuyabilmekte, kritik sosyal ağları saptamakta, müşterilerin ve rakiplerin görüş ve eylemlerini etkileyen güçleri kavramakta ve örgütsel ve çevresel gerçekleri doğru okuyabilmektedir (Raheja, 2011: 213). Ayrıca bir keskin sosyal farkındalığa sahip kişi, bir örgütte iş ortamındaki politik güçleri anlayabilir ve ayrıca o ortamda insanlar arasında işleyen yol gösterici değerleri ve gizli kuralları bilir (Goleman, 2014: 51-52). Fleming'e (2014: 60-61) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Temel güç ilişkilerini doğru okur,
- Önemli sosyal ağları saptar,
- Tüketicileri, müşterileri ve rakiplerin eylemlerini şekillendiren güçleri anlar ve
- Durumları, örgütsel ve dışsal gerçekleri doğru bir şekilde okur.

**4. Hizmet Odaklılık:** Hizmet odaklılık; müşteri gereksinimlerini öngörme, kavrama ve karşılama yeteneğidir (Fleming, 2014: 60-61). Bu beceri sayesinde müşteri gereksinimlerini anlayıp ürün ve hizmetleri onlara uydurmakta, müşteri bağlılığı ve tatmini artırma yolları aramakta, uygun destek sunmakta ve güvenilir bir danışman gibi müşterileri yönlendirmektedir (Raheja, 2011: 211). Hizmet odaklılığı yüksek liderler, çalışanlar müşterilerle doğrudan temas kursunlar diye duygusal iklimi teşvik eder ve bu doğrultuda ilişkilerini sürdürürler. Nafukho ve Muya'ya (2014: 631-632) göre bu yeterlilik sayesinde bireyler;

- Müşteri gereksinimlerini anlar ve ürün veya hizmetleri onlara uydurur.
- Müşteri tatmin ve sadakatini artırmaya yönelik yollar arar.
- İçtenlikle uygun desteği sunar.
- Güvenilir bir danışman olarak hareket eder ve bir müşteri perspektifi yakalar.

**5. Farklılıkları Geliştirme ve Harekete Geçirme:** Farklılıkları geliştirmek ve harekete geçirmek; farklı insanlar sayesinde fırsatları geliştirmeyi, beslemeyi ve sinerji yaratmayı ifade eder. Farklı bakış açılarına sahip insanlara saygı duymak ve onlarla ilişki kurmak, farklı dünya görüşlerini kavramak ve grup farklılıklarına karşı duyarlı olmak, farklılıkları fırsat olarak görmek ve farklı insanların çaba gösterebileceği ortamlar yaratmak, önyargı ve toleranssızlığın üstesinden gelmek bu becerinin kapsamını oluşturur (Raheja, 2011: 213). Fleming'e (2014: 60-61) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Değişik deneyim ve geçmişleri olan çalışanlara saygı duyar ve onlarla iyi ilişkiler kurar,
- Farklı dünya görüşlerini onlar ve grup farklılıklarına duyarlı olur,
- Farklılığı fırsat olarak görür, farklı insanların çaba gösterdiği bir ortam yaratır,
- Önyargı ve hoşgörüsüzlüğe karşı çıkar.

#### **1.2.4. İlişki Yönetimi**

İlişki yönetimi; başkalarında arzulanan tepkileri ortaya çıkarma yeteneğidir. İlişkileri yönetme, duygusal ve sosyal zekanın varlığının veya yokluğunun başkaları tarafından en kolay görülebildiği alandır. İlişki yönetimindeki yeterlilikler başkalarının performansını ve motivasyonunu etkiler, ancak bu sosyal farkındalık ve öz yönetim yeterliliklerine bağlıdır. Çünkü bu yeterlilikler, ilişki yönetimi yeterliliklerini ne şekilde kullanacağımız konusunda yön ve sınır belirlemenin yanı sıra enerji ve beceri sağlamaktadır.

İlişki yönetimi; grupları organize edebilme, tartışarak çözüm bulma, kişisel bağlantı kurabilme ve sosyal analiz yapabilme gibi becerileri kapsar. Bu becerilere sahip olan kişiler, insanlarla rahat iletişim kurabilen, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette ortaya çıkabilecek tartışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir. Bu kişilerarası yetenekler, diğer duygusal zeka yetileri üzerine kuruludur. Sosyal zekası iyi olan kişiler, öncelikle, kendi duygularını ifade etmekte beceriklidirler (Maboçoğlu, 2006: 80). İlişki yönetimi, etkileme, ilham verici liderlik, iletişim, değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi, ekip



çalışması, işbirliği ve bağları oluşturma boyutlarını kapsar. İlişki yönetiminin alt boyutları şu şekilde açıklanabilir (Goleman, 2014: 51-52 ve Raheja, 2011: 210-214):

**1. Etkileme:** Etki; bireyin başkaları ve onların kararları üzerinde bir pozitif etkiye sahip olma ve desteklerini kazanma için başkalarını ikna etme/inandırma yeteneğidir. Başka bir ifadeyle etki; inandırma için etki taktiklerini kullanma yeteneğidir (Spenser, Ryan ve Bernard, 2008: 174-177). Etkileme becerisi; birçok kimsenin bilgi sahibi olmadığı konularda bilgili olma, üstün nitelikli bilgi ve deneyime sahip olma, pozitif niyetlere sahip olma, gelişme ve inandırma için fırsatları paylaşmaya istekli olma, liderlik etme, dürüst ve güvenilir olma gibi becerilerden oluşur (McPheat, 2010: 52). Bir kişinin etkileme gücünün diğer göstergeleri; doğru bir görüntü çizme, anahtar rolü oynayan insanların desteklerinin nasıl alınacağını ve inisiyatif için destek ağlarını (networklerini) nasıl oluşturacağını bilme, başkalarını ikna etme, başkalarının duygularını etkileme, duyguları yönetme ve kendisini dinletme becerisidir. Goleman'a (1998: 160) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- İnandırmada becerikli olur,
- Dinleyiciye hoş görünen ince ayar sunumlar yapar,
- Konsensüs ve destek oluşturmak için dolaylı etki gibi karmaşık stratejiler kullanır,
- Dramatik olaylarda etkin bir şekilde sorunlara çözüm bulur ve önemli noktalara değinmek için bir orkestra şefi gibi hareket eder.

**2. İlham Verici (Esinsel) Liderlik:** İlham verici (esinsel) liderlik; işi yapacak bireyler ve grupları ilham ettirme ve onlara yol gösterme ve başkalarındaki en iyi potansiyeli ortaya çıkarma yeteneğidir. Etkileme ve liderlik ilişkili kavramlardır. Ancak liderlik hiyerarşik pozisyonlarla sınırlanmamaktadır. Duygusal ve sosyal yeterlilikleri yüksek liderler örgütün her kademesinde bulunurlar. Liderlik, örgütün misyon ve vizyonu konusunda başkalarına istekli bir biçimde yardımcı olma, pozisyonu ne olursa olsun gerekli görüldüğünde liderlik rolü üstlenme, başkalarının performansına yol gösterme, örnekle öncü olma ve başkalarına karşı hesap vermeyi kapsar (McPheat, 2010: 53). Liderler işi heyecanlı kılmak için günlük görevlerin ötesinde ortak bir amaç duygusu sunarlar. Spenser, Ryan ve Bernard'a (2008: 174-177) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Paylaşılmış vizyon ve misyona odaklanarak coşkuyla hitap eder ve şevk uyandırır,
- Konumu dikkate almadan gerektiğinde bir adım öne çıkar,
- Sorumluluk sahibi olduğunda başkalarının performansına yol gösterir ve
- Örnek olma rolü ile öncü olur.

**3. İletişim:** İletişim; açık ve inandırıcı mesajlar vermedir (Spenser, Ryan ve Bernard, 2008: 174-177). Bu beceri, diğer tüm duygusal zeka yeterlilikleri açısından hayati role sahiptir. İletişim, nasıl öğreneceğimiz ve nasıl farkındalık yaratacağımız ile ilgilidir. İletişim çatışmaların nasıl çözüleceği, başkalarına nasıl yardım edileceği ve diğer kişilerin bakış açıklarının nasıl öğrenileceği ile ilişkili olmaktadır (McPheat, 2010: 54). Sahu ve Bharti'ye (2009: 282-284) göre bu yeterliliklere sahip çalışanlar;

- Mesajlarını ayarlama da duygusal ipuçlarını kullanarak oldukça anlayışlı olur,
- Açıkça güç sorunları ele alır,
- İyi dinleyici olur, karşılıklı anlayışı arar ve bilgi paylaşımına istekli olur,
- Açık iletişimi teşvik eder ve iyi yeniliklere açık olduğu kadar istenmeyen yeniliklere de hazırlıklı olur.

**4. Değişim Katalizörlüğü:** Değişim katalizörlüğü; değişimi yönetmeyi ve uygulamayı ifade eder (Sahu ve Bharti, 2009: 282-284). Değişim katalizörlüğü rolündeki kişiler, değişim ihtiyacının farkına varabilmekte, statükoyu değiştirmekte, değişimi etkileyebilmekte ve yeni düzeni desteklemektedirler. Değişimi başlatma konusunda çalışanları inandırma, değişimi yönetme ve etkilemede oldukça başarılı kişilerdir. Raheja'ya (2011: 212) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Değişim gereksinimini kabul eder ve engelleri ortadan kaldırır,
- Değişim gereksinimini kabul ettirmek için statükoyu zorlar,
- Değişimde öncü olur ve bu arayışta olanlara gönüllü destek olur ve
- Başkalarından beklenen değişimi modelleyebilirler.

**5. Çatışma Yönetimi:** Çatışma yönetimi; duygusal ve gergin durumlarda başkalarına yardımcı olma, anlaşmazlıkları ustalıkla açığa çıkarma, anlaşmazlıkları müzakere etme ve bu çatışmalara uygun çözüm bulma yeteneğidir (Spenser, Ryan ve Bernard, 2008: 174-177). Çatışma yönetimi; çatışmaları su yüzüne çıkarmakta ve çözmekte, bütün tarafların duygularını ve görüşlerini aldıktan sonra bütün enerjiyi bir paylaşılmış ideale yöneltmektedir. Bireyin başkalarıyla birlikte olumlu tepkiler geliştirmesine ve olumsuz tepkiler almaktan kaçınmasına ve olumsuz eleştiriyi sakın bir şekilde almayı öğrenmesine yardım edecek şekilde davranmasını mümkün kılar. Ayrıca amaca yönelik davranışların yanı sıra duruma özgü ve sosyal bağlama göre değişen davranışlar sergilemesi işyerindeki çatışmaların etkin çözümüne katkı sağlamaktadır. Sahu ve Bharti'ye (2009: 282-284) göre bu yeterliliğe sahip kişiler;

- Diploması ve incelikle zor insanları ve gergin durumları idare eder,
- Potansiyel çatışmayı fark eder, anlaşmazlıkları açığa çıkarır ve azaltılmasına yardımcı olur,
- Tartışmayı teşvik eder ve tartışmaya açık olur,
- Kazan-kazan çözümleri organize eder.

**6. Ekip Çalışması:** Ekip çalışması; paylaşılmış amaçlara yönelik olarak başkalarıyla birlikte çalışma ve ekibin kapasitesine katkıda bulunma yeteneğidir (Spenser, Ryan ve Bernard, 2008: 174-177). Takım oyuncusu olabilen kişiler, kollektif çabaya hevesli bağlılığı aktif hale getirmek ve takım ruhu veya kimlik inşa etmek için başkalarını harekete geçirebilirler. Takımdaki kişilerin hepsinin birbiriyle iyi ilişkiler içinde ve birbirlerine karşı dürüst olması gerekir. Böylece takım kendini ilgilendiren konu ve problemleri ortaya çıkarabilir ve onları tartışma imkanı bulabilir. Sahu ve Bharti'ye (2009: 282-284) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- Saygı, yardımseverlik ve işbirliği gibi takım niteliklerini modelleştirir,
- Tüm üyelerin aktif şekilde katılımını teşvik eder,
- Takım kimliği, birlik ruhu ve bağlılığı oluşturur,
- Grubu ve ününü korur ve kredisini paylaşır.

**7. İşbirliği:** İşbirliği; kolektif amaçlara ulaşmada grup sinerjisi yaratma, aktif bir şekilde katılımı sağlama, sorumluluğu ve ödülleri paylaşma ve ekibin kapasitesine katkıda bulunma yeteneğidir (Spenser, Ryan ve Bernard, 2008: 174-177). İşbirliğinde birey hem kendisinin ve başkalarının isteklerine duyarlık göstermekte, hem de kendi ve başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına aynı düzeyde önem vermektedir. Sahu ve Bharti'ye (2009: 282-284) göre bu yeterliliğe sahip bireyler;

- İlişkiler ile kendini işe verme arasında dengeyi kurar,
- Planları, bilgiyi ve kaynakları paylaşmada işbirliği yapar,
- Dostça ve işbirlikçi iklimi teşvik eder ve
- İşbirliği fırsatlarını değerlendirir ve geliştirir.

**8. Bağları Oluşturma:** Bağları oluşturmak; araçsal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder (Sahu ve Bharti, 2009: 282-284). Çalışma yaşamı, aslında bireyin hem kendi ihtiyaçlarını, hem de başkalarının ihtiyaçlarını dikkate alan pragmatik bir alışverıştır. Yani birey için genelde her şey karşılıklıdır. Spenser, Ryan ve Bernard (2008: 174-177)'a göre bu yeterliliğe sahip çalışanlar;

- Geniş biçimsel olmayan ağları geliştirir ve sürdürür,
- Karşılıklı yarar sağlayacak ilişkiler arar,
- Yakınlık kurar ve diğerlerini işin içine dahil eder ve
- İş ilişkileri arasında kişisel arkadaşlıklar kurar ve sürdürür.

Bu bölümde duygusal ve sosyal yeterlilikler ve boyutları kavramsal olarak ele alınmıştır. Duygusal ve sosyal yeterliliklerin örgüt, grup ve bireysel düzeyde sonuçları olduğu ilgili yazında görülmektedir. Kapsamının sınırlandırılmış olması nedeniyle bu çalışmanın ikinci bölümünde duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş sonuçları veya çıktıları üzerinde durulmaktadır.

## **BÖLÜM 2: BİREYSEL İŞ ÇIKTILARI**

Duygusal ve sosyal yeterlilikler, örgütlerde özellikle bireysel iş sonuçlarını etkilemektedir. Bu yüzden duyguların ne olduğu ya da duyguların nasıl yönetileceği örgütler açısından önemli bir sorundur (Sarp ve Tosun, 2011). Literatürde duygusal yeterliliklerin ürün geliştirme, örgütsel bağlılık ve tatmin üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar mevcuttur (Günsel, Akgün ve Keskin, 2008: 143). Ancak duygusal ve sosyal yeterliliklerin görev performansı, iş tatmini, duygusal bağlılık, yenilikçi davranış gibi bireysel iş sonuçları üzerindeki etkilerini ele alan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır.

Duygusal ve sosyal yeterlilikler literatüründe yer alan çok sayıda araştırma, duyguların yönetilebileceğini göstermektedir (Raheja, 2011; Goleman, 2014). Ancak çalışanların kendi duyguları ve ilişkilerini yönetmesi kadar başkalarının duygularını anlaması ve ilişkilerini yönetmesi de önem arz etmektedir. Bununla birlikte duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş sonuçları üzerinde etkili olabileceği çalışmanın savlarından biridir. Bu bağlamda çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş sonuçları üzerindeki etkisinin irdelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada bireysel iş çıktılarının belirlenmesinde Chen ve Aryee (2007) tarafından yürütülen araştırma yol gösterici olarak kabul edilmiştir. Çünkü söz konusu çalışmada kişilik, düşünce, görüş, tutum, yetenek, ilgi gibi özelliklerden etkilenen bireylere ilişkin yargısal verilerle ölçülebilen bu değişkenler bir arada ele alınmıştır. Ancak kullanılan değişkenlere ilişkin ölçekler söz konusu çalışmada benimsenen ölçeklerden farklılık arz etmektedir. Bağımlı değişkenler ile ilgili ölçeklerin tümünün kuramsal açıdan güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir.

Bu kısımda çalışma modelinde yer alan bireysel iş çıktılarından duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve görev performansı konuları üzerinde durulmaktadır.

### **2.1. Duygusal Bağlılık**

#### **2.1.1. Duygusal Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılık, çalışanların verimlilikleri ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi nedeniyle 1960'lı yıllardan bu yana örgütsel davranış alanında önemli bir konu olmuştur

(Wasti ve Önder, 2006: 225). Örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, bir örgütte bireyin deneyim ettiği değişim ve etkileşimler sayesinde geliştiğinden duygusal ve sosyal yeterliliklerin bu iş çıktısı üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada bağımlı değişkenlerden biri olarak ele alınmaktadır.

Porter ve arkadaşları (1974: 605) ise örgütsel bağlılığı; örgütün amaç ve değerlerinin kabulüne dair güçlü inanç, örgütün yararına önemli ölçüde çaba harcamaya yönelik isteklilik ve örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik açık isteği olarak karakterize etmektedir. Öte yandan Allen ve Meyer'e (1996: 253) göre örgütsel bağlılık; işgören ile işgörenin gönüllü olarak ayrılma olasılığı az olan örgütü arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık yaygın olarak çok boyutlu bir iş tutumu olarak kabul edilmektedir.

Allen ve Meyer (1990, 1996)'e göre örgütsel bağlılığın üç türü bulunmaktadır. Allen ve Meyer tarafından yapılan örgütsel bağlılık sınıflandırmasının bu çalışmanın amacına daha çok uygun düşmesi nedeniyle söz konusu araştırmadaki örgütsel bağlılık boyutları kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

**1. Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, işgörenin örgütten ayrılma ile ilişkili maliyetleri algılamasına dayalı bağlılığı ifade eder. Güçlü devam bağlılığına sahip işgörenler, işi yapmak zorunda olduklarından örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Devam bağlılığı; çalışanların örgüte yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle bu örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Söz konusu yatırımlar; çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışması sonucu kazandığı özel yetenekler olarak ifade edilebilir. Buna ilaveten, devam bağlılığına başka örgütlerde daha iyi iş alternatiflerinin bulunması konusundaki belirsizlikler katkı sağlamaktadır (Durna ve Eren, 2005: 212).

**2. Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık; çalışanların örgütlerine bağlılık göstermeyi görev olarak algılaması, örgütüne bağlılığın “doğru” olduğunu düşünmesi ve bireylerin örgüte olan minnettarlık hislerini ifade eder (Wasti, 2000: 401-410). Başka bir deyişle normatif bağlılık, örgüte ilişkin bir yükümlülük duyusuna bağlılığı ifade eder. Güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar, yükümlülük hissettiklerinden örgütlerinde kalmaktadır (Allen ve Meyer, 1996: 253). Güçlü normatif bağlılığı olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak,

örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgüte bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler (Çakmakçı ve Çetin, 2012: 47).

**3. Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, işgörenin örgütle özdeşleşmesi, örgüte dahil olması ve ona duygusal olarak bağlanmasını ifade eder. Bu yüzden güçlü duygusal bağlılığa sahip işgörenler işi yapmayı istedikleri için örgütte kalmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Başka bir ifadeyle, duygusal bağlılık; çalışanın duygusal olarak örgütünün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi isteğiyle örgütte kalma arzusu duymasıdır (Wasti, 2000: 401-410).

Duygusal bağlılık bu çalışmanın temel araştırma değişkenlerinden biri olduğu için bu bölümde duygusal bağlılık kavramı, duygusal bağlılığın önemi, duygusal bağlılığın öncülleri ve duygusal bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır.

Duygusal bağlılık, işgörenin örgütle özdeşleşmesi, örgüte dahil olması ve ona duygusal olarak bağlanmasını ifade eder. Bu yüzden güçlü duygusal bağlılığa sahip işgörenler işi yapmayı istedikleri için örgütte kalmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Başka bir ifadeyle, duygusal bağlılık; çalışanın duygusal olarak örgütünün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi isteğiyle örgütte kalma arzusu duymasıdır (Wasti, 2000: 401-410).

Duygusal bağlılık; bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan tutum, örgütün ve bireyin amaçlarının bütünleşmesi, bireyin kişisel değerlerini ve hedeflerini örgütteki rolü ile ilişkili örgütün değer ve hedefleriyle uyumlaştırması olarak da ifade edilebilmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005: 54).

Duygusal bağlılığın öncülleri; genelde kişisel özellikler, iş özellikleri, iş deneyimi, yapısal özellikler, işin zorluk derecesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, çalışma arkadaşlarının uyumu ve işgörenlerin yönetimde temsil edilme durumu şeklinde ifade edilir. Ancak örgütsel güvenilirlik, işgörelere eşit bir biçimde davranma durumu, işgörenlerin örgütün kendilerine verdiği hissettikleri önem (kişisel önem), çalışanlara iş performansları ile ilgili verilen geribildirim ve işgörenlerin kendileri ile ilgili kararlara katılmasına izin verilme durumu da duygusal bağlılığın öncülleri. Bu değişkenler işgörenlerin örgüt ile ilişkilerinde rahat hissetmelerine yönelik gereksinimlerini tatmin eden ve iş rollerinde kendilerini yetenekli hissedeceklerine dair

gereksinimi tatmin eden değişkenlerdir. Örneğin örgütsel güvenilirlik, yönetimde temsiledilebilirlik, eşit muamele görme, çalışma arkadaşı uyumu, rol açıklığı ve amaç açıklığı çalışanların kendilerini en iyi şekilde rahat hissetmesine katkıda bulunmaktadır. Oysa yetkinlik duygusu, işin güçlüğü, amaç güçlüğü, kişisel önem, geribildirim ve katılımı daha çok artırılabilir (Allen ve Meyer, 1990: 8-9).

Duygusal bağlılık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde işgörenlerin gönüllülüğüne ve psikolojik sahiplenmesine dayanır (Durna ve Eren, 2005: 212). İşgörenlerin örgüte karşı duygusal bağlılıkları, onların örgütle olan ilişkilerinde gereksinim duydukları için değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Karavardar, 2014: 90).

Duygusal bağlılık, Meyer ve Allen'in (1991) örgütsel bağlılık modelinin bir bileşenidir. Duygusal bağlılıktaki bireysel farklılıklar, işe bağlanma, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, devamsızlık, işgücü devri ve iş performansı gibi önemli örgütsel çıktılarla ilişkilidir. Duygusal bağlılıktaki bireysel farklılıkların doğru ölçülmesi, sözü edilen çıktıların öngörülmesi ve kontrolü bakımından temel teşkil etmektedir (Merritt, 2012: 421).

Duygusal bağlılığın normatif ve devamlılık bağlılıklarına kıyasla çalışanların tutum ve davranışları üzerinde daha etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, geçmiş çalışmalarda işle ilgili davranışları açıklamada en güçlü bağlılık tipinin duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın temel belirleyici etmenleri olarak da adalet ve güçlendirme algısı görülmektedir (Gümüşlüoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2010: 23).

### **2.1.2. Duygusal Bağlılığın Önemi**

Gerek O'Reilly ve Chatman gerekse Mowday ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık sınıflandırması incelendiğinde kuramsal ve psikometrik özellikler açısından en güçlü bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu görülmektedir. Nitekim Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan çalışmalarda da, stres, iş-aile çatışması gibi bireysel değişkenlerin yanı sıra bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel değişkenlerle en güçlü ilişki içinde olan bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu ileri sürülmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 194).



Duygusal bağıllık, örgütsel kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması, çalışanların örgütsel amaçları ve örgütün değerlerini benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Eğer çalışanların örgütsel değer ve amaçları benimseme düzeyi yüksekse, örgütsel bağıllık düzeyi de yüksek olacaktır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 39). Yine örgütteki maddi sıkıntılar, iş güvencesi ve yetkinlik eksikliği gibi unsurlar çalışanların duygusal olarak örgütle ne kadar yakın bir ilişki geliştirebildiklerini etkilese de bu bağın gelişmesini geçersiz kılmaz. Çalışanlar örgütün değerlerini, amaçlarını, çalışma ortam ve pratiklerini içselleştirerek çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlanabilir (Biçer ve diğerleri, 2009: 190).

Duygusal bağıllık, motivasyon, iş tatmini ve devam gibi arzulanan iş sonuçları ile pozitif, devamsızlık ve işgücü devri gibi çıktılar ile negatif ilişkilidir (Sutanto, 1999: 48). Özellikle duygusal bağıllık, iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Duygusal bağıllığın iş tatmininin aksine yavaş yavaş geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini ise, bu tarz olaylardan daha çabuk etkilenebilmektedir. Bazı araştırmacılara göre, duygusal bağıllık iş tatminine oranla işgücü devrini öngörmede daha iyi bir gösterge kabul edilmektedir. İş tatmini yüksek işgörenlerin, örgütü sahiplenme duygusunun artacağı ve bu durumun duygusal bağıllıkla sonuçlanacağı ileri sürülmektedir (Taş, 2011: 121). Bu nedenle duygusal bağıllığın nedenlerinin ve sonuçlarının irdelenmesi gerekmektedir.

### **2.1.3. Duygusal Bağıllığı Etkileyen Faktörler**

Duygusal bağıllık iş çıktıları ile en güçlü ilişki içinde olan unsurlardan biridir. Örgütsel davranış yazını incelendiğinde örgütsel bağıllık ve duygusal bağıllığı etkileyen faktörlerden bazıları sosyal yapısal özellikler (Çöl ve Ardıç, 2008), kişilik özellikleri (Ocak ve diğerleri, 2017), iş özellikleri (Taghavi ve Gholami, 2015), kararlara katılım (Cihangiroğlu ve diğerleri, 2014), örgüt kültürü (Özgener, 2016) ve liderlik özellikleri ve tarzları (Şeşen, Maşlakçı ve Sürücü, 2018) olarak ifade edilebilir. Buna ilaveten örgütsel adalet (Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2018), iş tatmini (Yaşar ve Sunay, 2018), tükenmişlik (Demir, 2009), algılanan örgütsel destek (Koçak ve Yücel, 2018), psikolojik güçlendirme (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005), örgütsel itibar (Bozkurt ve Yurt, 2015), psikolojik sözleşme ihlali (Cassar ve Briner, 2011) ve ücret (Çöl ve Gül,

2005) gibi faktörlerin duygusal bağlılık açısından belirleyici olduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır.

Yine profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, işsizlik oranı, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve sektörün durumu gibi örgüt dışı faktörler örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir (Gören, Yengin ve Sarpkaya, 2014: 72). Bunun birlikte amaç açıklığı, amaçların güçlüğü, görevin güçlük derecesi ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler de duygusal bağlılık üzerindeki etkileri bakımından önemli faktörlerdir. Benzer şekilde yaşam kalitesi, örgütsel güven, kariyer yönetimi, küçülme, iş beklentileri, gibi faktörler de duygusal bağlılığın artmasında veya azalmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu çalışmada ise duygusal ve sosyal yeterliliklerin duygusal bağlılığı etkileyip etkilemediği incelenmektedir.

## **2.2. Yenilikçi İş Davranış**

Bu kısımda yenilikçi iş davranışının tanımı ve öneminin yanısıra yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır.

### **2.2.1. Yenilikçi İş Davranışının Tanımı ve Önemi**

Yönetim yazını incelendiğinde birçok çalışmada yenilik ve yaratıcılık birbirinin yerine kullanılabilir. Ancak bu iki kavram birbirinden farklı olmasına rağmen birbiri ile ilişkilidir.

Yaratıcılık, işgörenlerin işte ürünler, prosedürler ve süreçler ile ilgili yeni ve yararlı fikirleri oluşturması veya üretmesidir (Hirst, Van Knippenberg ve Zhou, 2009: 281). Buna karşın yenilik ise; yeni bir ürün veya hizmet yaratılmasının yanında iş modelleri, yönetim teknikleri, stratejileri ve örgütsel yapı açısından değişiklikleri ve yenilikleri de ifade eder (Turgut ve Beğenirbaş, 2013: 102). OECD ve TÜBİTAK tarafından da kabul gören Oslo kılavuzunda "yenilik (inovasyon), işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi" şeklinde tanımlanmıştır (Zalluhoğlu ve diğerleri, 2015; 212).

Yenilikçilik, örgütlerin yeni bilgi geliştirerek veya var olan bilginin yeni kullanım yollarını bularak değer yaratması (Turgut ve Beğenirbaş, 2013: 104), yeni ürün ve hizmetin ortaya çıkarılması, ürün geliştirme sistemlerinde revizyon yapılması ve çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesine fırsat verdiği için rekabetçi olma açısından hayati öneme sahiptir (Çalışkan, 2013: 95). Bu nedenle çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesi günümüzde en önemli iş çıktılarından biri olarak görülmektedir.

Yenilikçi iş davranışı; rol performansına, gruba veya örgüte yararlı olması için; çalışma rolünde, grup içinde veya örgütte yeni fikirlerin istekli olarak üretilmesi, tanıtılması ve uygulanmasıdır (Ceylan, 2013: 45). Gerçekte yenilikçi iş davranışı, bireyin kendi sosyal sisteminin diğer üyelerine göre bir yeniliği benimsemeye görece olarak daha erken davranma derecesidir (Karande, Merchant ve Sivakumar, 2012: 113).

Yenilikçi iş davranışı; örgütsel süreçlerin etkinliğini veya başarısını artırma amacıyla yeni ürün fikirleri, teknolojiler, prosedürler ve iş süreçlerini kapsayan şeyleri yapma yollarını dikkate alan yeni fikirlerin oluşturulması, işlenmesi ve uygulanmasına yönelik tüm bireysel eylemlerdir (Nijenhuis, 2015: 13).

Scott ve Bruce'a (1994: 582) göre, yenilikçi iş davranışı, her adımda gerekli olan çeşitli davranışları kapsayan bir süreçtir, bireylerin bu davranışların herhangi bir bileşimini herhangi bir zamanda sergilemesi beklenebilir. Organizasyonların son derece dinamik ve rekabetçi iş ortamı ile başa çıkmak ve daha iyi ve yeni süreçler oluşturmak için, çalışanların yenilikçi potansiyelinden yararlanmaları gerekmektedir (Akkoç, 2012: 48). Yenilikçi iş davranışının aşamaları fırsatları arama veya açığa çıkarma, fikir oluşturma, destek araştırma ve uygulama olarak ifade edilebilir (Kheng, Mahmood ve Beris, 2013: 93-95; Nijenhuis, 2015: 13-15). Yenilikçi iş davranışları; bir rol, grup ve örgüt içerisinde fikirler, süreçler, ürünler veya prosedürler oluşturma, başlatma ve uygulamaya yönelik bütün işgören davranışları olup ilgili birim açısından yeni ve nispeten önemli fayda sağlayan davranışlardır (De Spiegelaere ve diğerleri, 2012: 3). Bu sebeple örgütlerin uzun dönemde hayatta kalabilmeleri ve fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, yenilikçi iş davranışının (YID) yaşamsal bir öneme sahiptir.

Yenilikçi davranış örnekleri; çalışanların yeni teknolojileri keşfetme, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yollar önerme, yeni çalışma yöntemleri uygulama, yeni fikirleri

uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altına alma ve yeni kaynakları araştırma davranışları olarak ifade edilebilir. Yenilikçi davranış çalışanların yeni fikirler üretmesinin yanı sıra örgüt veya iş birimi için diğer çalışanlar tarafından üretilen yeni fikirlerin içselleştirilmesini de kapsamaktadır (Akkoç, 2012: 48).

### **2.2.2. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler**

Ekonomik çevrede ortaya çıkan hızlı ve önemli değişimler nedeniyle örgütler rekabetçi olma ve rekabetçiliği sürdürme, işe ve pazara adapte olmak için yenilikçi davranışlar sergileme zorunluluğu duymaktadır.

Yenilikçi iş davranışı ile ilgili literatür incelendiğinde; örgütlerde girişimcilik kişilik veya önetkin kişilik (Li ve diğerleri, 2017), iş ve görevin özellikleri, bireyler ile iş grupları arasındaki çalışma ilişkilerinin kalitesi (Scott ve Bruce, 1994), destekleyici örgüt iklimi (Arif, Zubair ve Manzoor, 2012; Shanker ve diğerleri, 2017) ve çok kültürlülük (Korzilius, Bücken ve Beerlage, 2017) yenilik iş davranışını teşvik etmektedir. Bununla birlikte kuruma duyulan psikolojik sahiplenme (Derin, 2018), duygusal bağlılık (Jafri, 2010; Li ve Zheng, 2014), esnek insan kaynakları yönetimi uygulamaları (Javed, 2017), personel güçlendirme (Fernandez ve Moldogaziev, 2013) ve dönüşümcü liderlik (Pieterse ve diğerleri, 2010; Chatchawan, Trichandhara ve Rinthaison, 2017) yenilikçi iş davranışını pozitif etkilemektedir. Buna karşın, etkileşimci liderlik (Pieterse ve diğerleri, 2010), kapalı veya savunmacı örgüt iklimi (Arif, Zubair ve Manzoor, 2012), devam bağlılığı (Jafri, 2010), rutin işler (Li ve Zheng, 2014) ve psikolojik sözleşme ihlali yenilikçi iş davranışını negatif etkilemektedir.

### **2.3. İş Tatmini**

Bu başlık altında iş tatmini kavramı ve önemi, iş tatmini ile ilgili kuramsal çalışmalar ve iş tatminini etkileyen faktörler ele alınmaktadır.

#### **2.3.1. İş Tatminin Tanımı ve Önemi**

İşletmelerde çalışanların performansı ve işletmenin verimliliği üzerinde etkili olan faktörlerden biri de çalışanların işlerine dair tatmin düzeyidir. Farklı özelliklere sahip bireylerin aynı işte ve aynı koşullarda bile iş tatmini düzeyleri farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle işgören-iş uyumunun özellikle iş tatmini konusunda en

etkili faktörden biri olduğu düşünül­düğünden bireylerin duygusal ve sosyal yeterliliklerin doğru ölçülmesinin bu konudaki sorunları aşmada etkili bir araç olabileceği düşün­lmektedir.

Genel anlamda iş tatmini; çalışanın yaptığı işe karşı genel tutumu olarak tanımlanabilir (Taş, 2011: 121). Hackman ve Oldham'a (1975) göre ise iş tatmini, çalışanın işinden duyduğu mutluluktur.

Locke (1976: 1304) ise iş tatminini; bireyin işini veya işteki deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ulaştığı memnun edici ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır.

Baş (2002) ile Alper Ay ve arkadaşları (2014) iş tatmininin üç önemli ayırt edici özelliğine vurgu yapmaktadır: *Birincisi*, iş tatmini, iş ortamında oluşan durumlara karşı yalnızca hissedilen bir çeşit duygusal tepkidir. Bu durum, doğrudan gözlenemez ancak bireyin işyerine ve arkadaşlarına yansıttığı davranışlarından anlaşılabilir. *İkincisi*, iş tatmininin derecesi, genellikle işgörenlerin beklentilerini ne ölçüde karşıladığına bağlıdır ve bu beklentiler koşullara bağlı değişebilir. Yani iş ile ilgili sonuçlardır. Şayet örgütte bazı işgörenler diğerlerinden daha fazla çalıştığını ancak bunun karşılığında daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa, bu durumu örgüte ve arkadaşlarına olumsuz olarak yansıtabilecektir. *Üçüncüsü*, iş tatmini çok sayıda iş ile ilgili tutumu temsil eder. Diğer bir ifade ile çalışanlar, işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken bazılarına karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler. Dolayısıyla, genel iş tatmin ölçekleri bu farklılıkları ölçmede yetersiz kalacağından, çok boyutlu bir iş tatmin profilinin belirlenmesi daha yararlı olabilir.

Bir tutum olarak iş tatmininin önemli bireysel sonuçlar (stres, kaygı, devamsızlık, işe geç kalma) ve örgütsel sonuçları (örgüte bağlılık, işe bağlılık, örgütsel sinizm) bulunmaktadır (Taş, 2011: 121). Örgütsel davranış yazınında bazı araştırmalar iş tatmininin verimliliği artırdığını ileri sürmüştür. Buna karşın iş tatmininin, hem işgücü devri hem de devamsızlık ile negatif yönlü ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir (Baş ve Ardic, 2002: 90). Ayrıca yüksek iş tatmini nedeniyle çalışan işini yaşamının bir kesiti olarak kabullendiğinden ve örgüt üyeliğini gönüllü sürdürdüğünden düşük yabancılaşmayla sonuçlanmaktadır. Son olarak yüksek iş tatminine sahip çalışanlar sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntü (stres, hayal kırıklığı vb.)

yaşamadıklarından iş kazalarına yol açmamaktadırlar (Bayrak Kök, 2006: 293-295). Görüldüğü üzere iş tatmini pek çok örgütsel çıktı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olduğundan önemli bir inceleme konusu haline gelmiştir.

İş tatmini konusunda etkileyici çalışmalardan biri Frederick Herzberg (1964) tarafından ortaya atılan Çift Faktör Teorisi'dir. Herzberg çalışmasında işte tatmini yaratan ve tatminsizlik doğuran faktörlerin birbirinden farklı iki faktör grubu olduğunu iddia etmektedir. Herzberg bu faktörlerden bazılarının eksikliğinin tatminsizliğe yol açtığını, ama varlığının nötr bir durum yarattığını; yani tatmine yol açmadığını ileri sürmektedir. Bu faktörleri **hijyenik (durum koruyucu) faktörler** olarak isimlendirmektedir. Bu faktörler işin çevresi ile ilgilidirler. **Hijyenik faktörler; şirket politikası ve yönetimi, ücret, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, gözetim şekli, gözetimci ile ilişkiler, özel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve iş güvenliğini** kapsamaktadır (Herzberg, Mausner ve Synderman, 1959: 80-81; Herzberg, 1987: 117-118). Buna karşın Herzberg bazı faktörlerin varlığının tatmin yarattığını, iş ortamında bu faktörlerin olmamasının nötr bir durum yarattığını; yani tatminsizlik yaratmadığını ileri sürmektedir. İşin kendisi ile ilgili olan bu faktörleri **Motivatörler** olarak adlandırmaktadır. **Motivatörler; işin kendisi, başarı, tanınma, sorumluluk, yükselme olanağı ve gelişmedir** (Herzberg, 1964: 3). Ancak Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, metoda bağlı bir nitelik arz etmektedir. Yani bu teori ile aynı metodolojiyi kullanan bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Bununla birlikte bu teori kültürel farklılıkları, ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeylerini, bireysel farklılıkları ve durumsal faktörleri dikkate almamıştır. Ayrıca ücret, statü ve kişilerarası ilişkiler gibi hijyenik faktörlerin iş tatminindeki rolünü tam anlamıyla ortaya koyamamıştır (Özgener, 1996: 62-65). Herzberg bu üç faktörün iş tatmini yaratamayacağı iddia etmektedir. Bununla birlikte Baş ve Ardıç'ın (2002) Türkiye'deki özel üniversitelerde görev yapan akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada ise çalışma ortamı, gözetimci davranışı, meslektaşlarla ilişkiler, işin kendisi faktörlerinin kamu ve özel üniversitelerdeki akademisyenler açısından yüksek tatmin yaratan faktör olduğu gözlenmiştir.

İş tatmini üzerine yapılan önemli çalışmalardan biri de Edwin A. Locke (1968) tarafından geliştirilen Amaç Saptama Teorisi'dir. Bu teoriye göre davranışlar, bilinçli amaçlar ve niyetlerin bir sonucudur. Bu teoride amaçların, işgörenleri yönlendirme,

motive etme ve iş tatmini konusunda önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir. Locke'un orijinal düşüncesi olan bu model *amaç güçlüğü* ve *amaç belirliliğinin* çabayı, iş başarısını ve bunun sonucunda iş tatminini etkilediği ifade edilmektedir (Locke, 1968: 159-180). Locke daha sonra *amacın kabul edilebilirliği* ve *amaç bağlılığı değişkenlerini* modele dahil etmektedir. Yani amaca yöneltilen çaba, amacın sözü edilen dört niteliğinin bir fonksiyonudur. Bununla birlikte Locke, başarı veya yüksek performansın, amaca yöneltilen çabanın etkisi ile örgütsel destek (elverişli ortam, kullanıma uygun yeterli donanım, personel ve hammadde sağlama gibi.) ve bireysel yetenek ve özellikler (iş yapabilmek için gerekli olan yetenekler, beceriler ve diğer kişisel özellikler gibi) ile belirlendiğini ileri sürmektedir. Bu modelde sürecin sonunda bireylerin çeşitli içsel ve dışsal ödülleri kabul ettiği ve söz konusu ödüllerin niteliğinin ve düzeyinin iş tatminini etkilediği iddia edilmektedir (Locke ve diğerleri, 1981: 127-131; Locke ve Latham 2013: 9; Gordon, 1991: 169-170). Ayrıca Locke ve diğerleri (1981) uygun amaçlar saptanmasının görev performansını etkileyeceğini de iddia etmektedirler. Bu nedenle Amaç Saptama Teorisi'nde çaba, yönlendirme (istikamet belirleme ve strateji geliştirme) ve eylemde kararlılık mekanizmalarına önem verilmektedir.

J. Richard Hackman ve G.R. Oldham tarafından geliştirilen iş genişletme ve iş zenginleştirmeyi birlikte ele alan *İş Özellikleri Teorisi* iş tatmini konusundaki temel çalışmalardan biridir. Bu teori işin temel boyutları (*iş ile ilgili beceri çeşitliliği; görevin kimliği, görevin önemi, özerklik, geri bildirim, başkalarıyla ilgilenme*) ile psikolojik durumlar (*işin anlamlı olması, işi yapma konusundaki sorumluluk ve sonuç bilgisi*) ve psikolojik durumlar ile iş çıktıları (*genel tatmin, içsel iş motivasyonu ve spesifik tatmin türleri*) arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Ayrıca çalışanların gelişme gereksinimlerinin gücünü ve devam durumunu dikkate alarak bu ilişkilere dair bir model geliştirmiştir (Hackman ve Oldham, 1975: 161-163; Hackman ve Oldham, 1976: 255-256). Bu modeldeki temel iş boyutları bireysel farklılıklar nedeniyle tüm işgörenleri aynı ölçüde ve yönde etkilememektedir. Modelin işleyişinde gelişme gereksinimleri oldukça önemli rol oynar. Gelişme gereksinimi yüksek bireyler, düşük olanlara göre işin özelliklerinden daha çok etkilenmektedir. Temel iş boyutlarının varlığı, onların işlerinde yüksek düzeyde performans göstermelerine ve bu durumun onların yüksek genel iş tatminine yol açmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975: 161-

163). Yani işgörenin bu gereksinimi çok güçlü olursa, onun yüksek performansından dolayı iş tatmini ve içsel motivasyonu artacaktır.

Hackman ve Oldham'a (1976: 258) göre iş özellikleri teorisinde; (a) *bir iş ile ilgili beceri çeşitliliğinin; görevin kimliğinin ve görevin öneminin* işte anlamlılığı sağlaması; (b) *özerklik boyutunun* bir işgörene işini programlama ve organize etmesi için yüksek düzeyde bağımsızlık tanınması suretiyle işin sonuçlarından yüksek düzeyde kişisel sorumluluk duymasını sağlaması; (c) *geribildirim boyutunun*, işgörenleri başarılarının kalitesi ve faaliyetlerinin sonuçları hakkında etkin bir biçimde bilgilendirmesi, yüksek motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, düşük devamsızlık ve düşük işgücü devri ile sonuçlanmaktadır.

### 2.3.2. İş Tatmininin Boyutları

İş tatmini; işin işgörenlere önemli olarak görülen şeyleri en iyi şekilde sağlayıp sağlamadığı konusundaki işgören algılarının bir sonucudur (Luthans, 2011: 141).

İşletmelerde motivasyon, verimlilik, performans, devamsızlık ve işgücü devri gibi göstergeler üzerinde etkili olduğu için iş tatminin ölçülmesi de işletmeler açısından hayati önem arz etmektedir. Bu nedenle iş tatmini ile ilgili Weiss ve diğerleri (1967) tarafından Minnesota İş Tatmini Ölçeği; Smith ve diğerleri (1969) tarafından İş Tanımlama Endeksi; Hackman ve Oldham (1974) tarafından Cornell İş Tatmini Modeli ve Spector (1985) tarafından İş Tatmini Ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçeklerin herbirinde iş tatminin boyutları farklılık göstermektedir. Yani örgütsel davranış yazını dikkate alındığında iş tatminin boyutları konusunda bir görüş birliği bulunmamaktadır. İşgörenin duygusal tepkileri ve iş tatmininde belirleyici olan işin boyutları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Sung ve Yang, 2008: 360; Carmeli ve Freund, 2009: 238; Eroğluer, 2011: 124; Luthans, 2011: 141):

- *İşin Kendisi:* İşin bireye ilginç görevler, öğrenme fırsatları ve sorumluluk kabul etme konusunda sağladığı olanakların derecesi.
- *Ücret:* Diğer işletmeler veya aynı pozisyonda bulunan kişilere göre işin sağladığı maaş ve maddi kazançların miktarı.
- *Yükselme Fırsatları:* Bireyin örgütteki yükselme şansı.



- *Gözetim*: Yöneticilerin veya gözetimcilerin teknik yardım ve davranışsal destek sunma becerisi.
- *Çalışma Arkadaşları*: Çalışma arkadaşlarının teknik ve sosyal olarak destek sunma derecesi.
- *Yönetimin Tutumu*: Yöneticinin astları ile iş ortamındaki etkileşiminin kalitesi.
- *Yönetim Politikası*: İşletme yöneticilerinin kararlarına yol gösteren sık sık değişmeyen kuralların varlığı.
- *Örgütsel İmaj ve Algılanan Dışsal Prestij*: Örgütsel imaj<sup>1</sup> ve algılanan dışsal prestij<sup>2</sup> işgörenlerce olumlu algılanma derecesi.

### 2.3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini konusunda yapılan bazı çalışmalar, farklı özellik ve eğilimlere sahip bireylerin iş tatmini düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda iş tatminini etkileyen faktörler bireye, örgüte ve işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin ekonomik ve istihdam düzeyine göre farklılık göstermektedir. İş tatminini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler aşağıdaki ifade edilebilir:

**1. Bireysel Faktörler:** Bireysel faktörler ile iş tatmini ilişkisi üzerine odaklanan örgütsel davranış araştırmalarının bulguları dikkate alındığında, işgörenlerin kişilik özellikleri, gereksinimleri, beklentileri ve çıkarları iş tatmini düzeylerini etkileyebilmektedir (Sudak ve Zehir, 2013). Bununla birlikte yaş (Kacmar ve Ferris, 1989), cinsiyet (Sun, 2002; Miao, Li ve Bian, 2017), medeni durum (Tor, 2011), eğitim düzeyi (Sun, 2002; Tor, 2011), iş/mesleki deneyim (Bozkurt ve Bozkurt, 2008), uygun ilgiler ve zihinsel yetenek (Lipsett ve Wilson, 1954), zeka (Rahman ve Haleem, 2018), statü, değer yargıları, aile faktörü gibi bireysel faktörler iş tatmini üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Ayrıca bireyler açısından iş tatminini denetim odağı ve işin kendisi de etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2011: 34)

<sup>1</sup> Örgüt imajı, örgüt ile ilişki içinde bulunan paydaşların zihninde örgüt ile ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin bütünüdür (Sung ve Yang, 2008: 360).

<sup>2</sup> Algılanan dışsal prestij, işgörenin, dışarıdaki kişilerin örgüt hakkında ne düşündüğüne ilişkin inancıdır (Carmeli ve Freund, 2009: 238).

**2. Örgütsel Faktörler:** İş tatmini ile ilgili geçmişteki bazı araştırmaların bulguları incelendiğinde; esnek ve basık örgüt yapısı (Özsoy, 2015), güçlü veya yapıcı örgüt kültürü (Sharma, 2017), yüksek örgütsel güven (Güçer ve Demirdağ, 2017), işin kendisi ve özelliklerinin çalışanın kişiliğine uygun olması (Ünüvar, 2006), yöneticilerin yapısal, bilgisel ve duygusal iş destekleri (Ford, 1985), dönüşümcü liderlik tarzı (Barnett, 2018), örgütsel adalet (Çekmecelioğlu, 2005) ve yüksek örgütsel bağlılık (Gider ve diğerleri, 2011) iş tatminini pozitif etkilemektedir. Bununla birlikte açık ve dürüst iletişim (Bitmiş ve Güney, 2014), çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler, dostça bir çalışma ortamı (Görgülür, 2013), terfi olanaklarının fazla olması ve adil dağıtılması (Eroğluer, 2008), yüksek statü (Akşit Aşık, 2010), iş güvencesi ve iş güvenliği (Blanchflower ve Oswald, 1999), fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi (Özaydın ve Özdemir, 2014) ve etkin gözetim (Mor Barak ve diğerleri, 2009) de iş tatminini pozitif etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Buna karşın katı örgüt yapısı (Özsoy, 2015), zayıf veya savunmacı örgüt kültürü (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008), işe dönük liderlik tarzı (Hoş ve Oksay, 2015), psikolojik sözleşme ihlali (Liang, 2017), düşük ücret (Özaydın ve Özdemir, 2014), iş stresi (Traymbak ve Kumar, 2018), sıkı ve aşırı yakından denetim (Mathieu ve Babiak, 2016) iş tatminini negatif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte kararlara katılma, örgütsel destek, hizmet içi eğitimi, iş-işgören uyumu, sürekli ve adil bir disiplin sistemi, yetki devri, sosyal katılım, özel yaşama saygı gibi faktörlerin de örgütsel ortamda işgörenlerin tatminini etkileyebileceği düşünülmektedir.

**3. Çevresel Faktörler:** Hiç kuşkusuz bireysel faktörler ve örgütsel faktörler kadar sektörel dalgalanmalar, ekonomik durgunluk, toplumsal ve siyasal istikrarsızlık, işçi-işveren ilişkileri, iş-aile çatışması, iş ile aile yaşamı dengesinin kurulamaması gibi çevresel faktörler de iş tatminini etkilemektedir (Demirel ve Özçınar, 2009: 133).

#### **2.4. Görev Performansı**

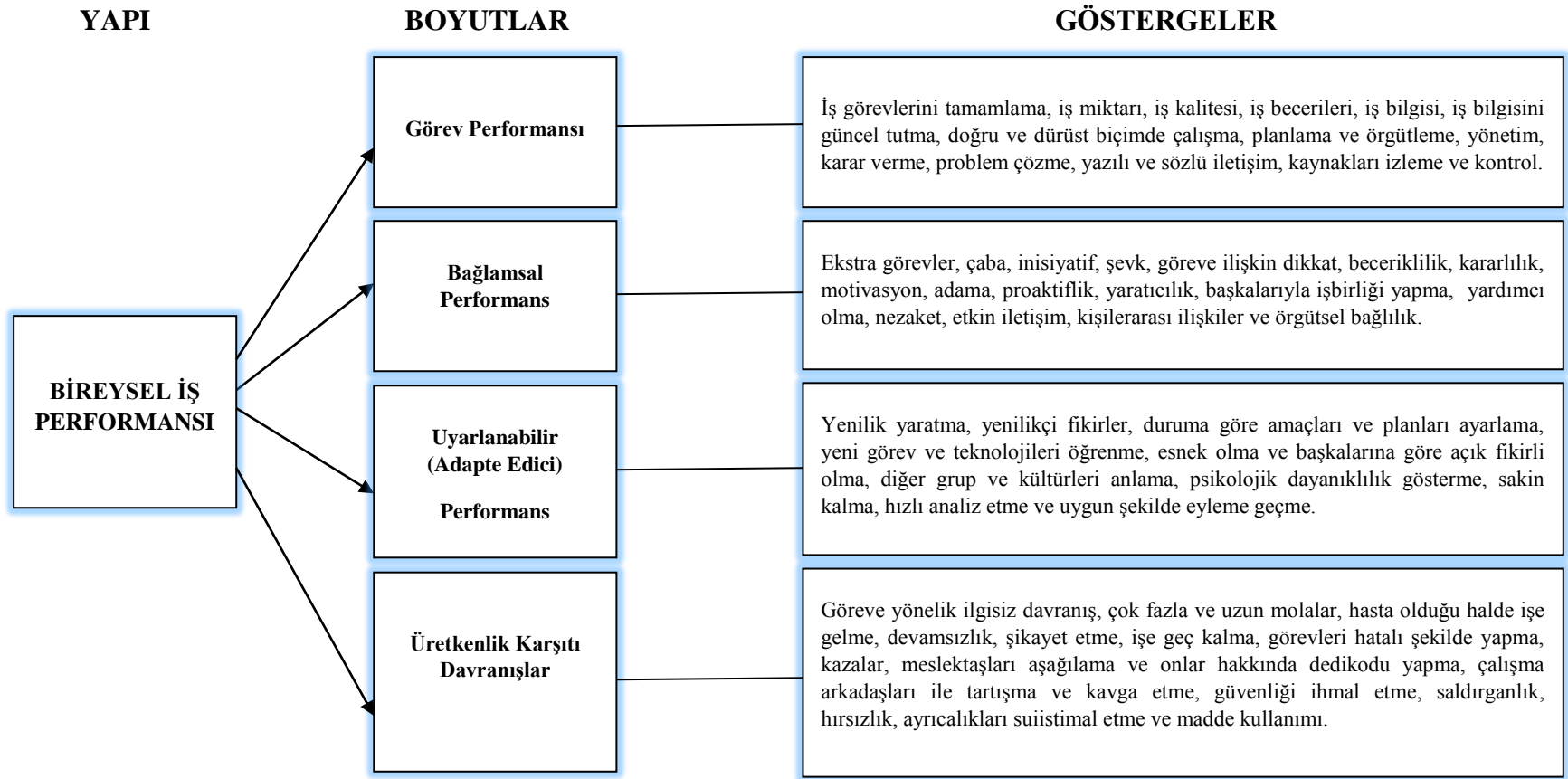
Bu bölümde görev performansı kavramı, önemi ve görev performansını etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır.

#### **2.4.1. Görev Performansının Tanımı, Önemi ve Boyutları**

Performans, hem örgütler, hem işgörenler hem de paydaşları etkileyen çok boyutlu bir kavram olduğundan örgütsel davranış alanında inceleme konusu olan önemli kavramlardan biridir.

Performans, bir işi yapan birey, grup veya örgütün amaçlı ve planlı faaliyetleri sonucunda o işle gerçekleştirilmek istenen hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nitel ve nicel bir ifadesidir (Karaman, 2009: 412-413).

Bireysel iş performansı ise, belli bir zaman aralığında bireyin örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için gerçekten yaptığı şeyler ve sergilediği eylemler olarak tanımlanmaktadır (Campbell ve Wiernik, 2015: 48-49). Yani bireysel iş performansı; örgütün amaçlarına katkıda bulunan bireyin kontrolü altındaki eylem ve davranışlarıdır (Johnson ve Meade, 2010: 1). Bireysel iş performansı, dünyanın her yerinde şirketler açısından olduğu kadar yönetim, iş sağlığı, iş ve örgütsel psikoloji açısından yükselen bir sorundur (Koopmans ve diğerleri, 2011: 856). Bireysel iş performansının değerlemesinde objektif ölçütlerin (devamsız gün sayısı, örgütsel kayıtlarda yer alan çıktılar gibi) yanı sıra subjektif ölçütler (işgörenin, meslektaşlarının ve yöneticinin işinin kalitesi veya miktarı) esas alınmaktadır. Bireysel iş performansını etkin bir şekilde değerlemek için sonuçlardan ziyade davranışlara odaklanmak ve iş performansını çok boyutlu kabul etmek gerekir. Bireysel iş performansının göstergeleri işten işe farklılık gösterirken boyutlarını Şekil 2.1'deki gibi dört başlık altında genellemek mümkündür.



Şekil 1: Bireysel İş Performansının Boyutları

Kaynak: (Koopmans ve diğerleri, 2011: 863).

**1. Görev Performansı:** Görev performansı; işgörenlerin örgütün teknik temeline (özüne) katkıda bulunan faaliyetleri yürütmesinin etkililiği olarak tanımlanmaktadır (Hernaus ve Mikulić, 2013: 7). Yani görev performansı, biçimsel olarak beklenen ve gerekli spesifik davranışlardır (Cichy, Cha ve Kim, 2009: 54; Hernaus ve Mikulić, 2013: 7).

**2. Bağlamsal Performans:** Dar anlamda bağlamsal performans; iş gereksinimleri ile dikte edilmeyen ve örgütün yararına sergilenen extra rol davranışlarını ifade eder (O'Connell ve diğerleri, 2007: 20). Borman ve Motowidlo'ya (1997: 100) göre ise bağlamsal performans; daha çok örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek, görev faaliyetleri ve süreçleri açısından katalizör işlevi görerek örgütsel etkililiğe katkı sağlayan isteğe bağlı davranışları ifade eder (Borman ve Motowidlo, 1997: 100; Hernaus ve Mikulić, 2013: 7). Bağlamsal performansın *kişilerarası kolaylaştırma ve işe adama* şeklinde iki boyutu mevcuttur (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525-526).

**3. Adapte Edici (Uyarlanabilir) Performans:** Johnson'a (2001: 985) göre adapte edici performans, bir işgörenin ortamın, bir olay ve yeni bir durumun taleplerini karşılamak için davranışlarını değiştirme yeterliliğidir. Adapte edici performansın sekiz boyutu mevcuttur: kriz ve acil durumların üstesinden gelme, iş stresinin üstesinden gelme, yaratıcı bir biçimde problem çözme, öngörülemeyen ve değişen iş durumlarını etkin bir biçimde ele alma; iş görevlerini, teknolojileri ve prosedürleri öğrenme; kültürel adaptasyonu sağlama, fiziksel eğilim adaptasyon (Johnson, 2001: 985-986).

**4. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar:** Bennett ve Robinson (2000) üretkenlik karşıtı davranışları; esas olarak önemli örgütsel normları ihlal eden, örgüt ve üyelerinin refahına veya çıkarlarına zarar verebilen ve sonuçta işgörenlerin etkililiklerini azaltan gönüllü davranış olarak tanımlamaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışlar; kaynak israfı, işten erken çıkma, gereğinden fazla mola, donanımı sabote etme, rüşvet kabul etme, işyerine ait malları çalma, meslektaş hakkında dedikodu, cinsel taciz, sözlü taciz, meslektaşları tehdit etme; kaynakların (bilgi, zaman, parasal vs) kötüye kullanılması gibi davranışları kapsar (Lievens, Conway ve De Corte, 2008: 14; Yang ve diğerleri, 2013).

Bu çalışmada bağımlı değişken olması nedeniyle görev performansının tanımı ve önemini ayrıntılı açıklanmakta fayda vardır.

Görev performansı, işler arasında belirgin farklılıkları ortaya koyan işe dair değişmeyen teknik temelli görev ve sorumlulukları nitelemektedir. İşgörenlerin işe doğuştan yatkınlıkları ve yetenekleri, spesifik ve zor amaçlar, görev bilgisi, iş alışkanlıkları ve ödev ahlakı yüksek görev performansı sergilemelerinde etkilidir. Örgütler açısından değerlemesi objektif kriterlere dayandırılma zorunluğu olan görev performansı kavramının tanımı, önemi ve boyutlarının yanı sıra görev performansını etkileyen faktörler aşağıda ele alınmaktadır.

Görev performansı (biçimsel rol performansı), mal ve hizmet üretmeyle doğrudan ilgili olan veya örgütün temel teknik süreçleri açısından dolaylı olarak destek sağlayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Stone-Romero, Alvarez ve Thompson, 2009: 105). Başka bir ifadeyle, performansın bu türü bir iş tanımının biçimsel olarak parçası olan faaliyetleri ve belli bir işe ilişkin gerekli temel görevleri değerlendirmeyi ifade eder (Cichy, Cha ve Kim, 2009: 54).

Borman ve Motowidlo'ya (1997: 99-100) göre görev performansı; işgörenlerin ya teknolojik süreçleri (ürün prototipi üretme, hizmet sunma ve iyileştirme, astları yönetme gibi) doğrudan tasarlayarak veya uygulayarak ya da dolaylı olarak gerekli olan materyal ve hizmetleri (gerekli bilgi desteği, bir satış işi açısından ürün bilgisi, satış yapma, organizasyon, zaman yönetimi gibi) sunarak örgütün teknik süreçlerine katkıda bulunan/değer katan faaliyetleri yürüttüğü etkililik olarak tanımlanabilir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99-100; Hernaus ve Mikulić, 2013: 7). Aslında görev performansı ile işgörenin, örgütün kendisinden beklediği daha önceden belirlenmiş olan gereklilikleri ve görevleri yerine getirmesi kast edilmektedir.

Görev performansının iki tipi vardır: *Birincisi*, hammaddeleri örgütün ürünleri olan mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetlerden oluşmaktadır. Bunlar bir perakende mağazasında satış yapmak, bir fabrikadaki makinede ürün üretmek, bir okulda öğretmek, bir hastanede cerrahi müdahalede bulunmak ve bir bankada nakit parayı kontrol etmek gibi faaliyetlerdir. *İkincisi ise*, hammadde tedarikini yenileyerek, bitmiş ürünleri dağıtarak, önemli planlama, koordinasyon ve gözetimi etkili ve verimli şekilde sağlayan tüm fonksiyonları icra ederek teknik süreçlere hizmet eden ve onları sürdüren

faaliyetlerden oluşur. Bu yüzden görev performansı, ya teknik süreçlerini yöneterek ya da teknik gereksinimleri sürdürerek ve karşılayarak örgütün teknik süreçlerine ilişkin bir parçasını oluşturur (Motowildo, Borman ve Schmit, 1997: 75).

Öte yandan Conway'a göre görev performansının iki alt bileşeni bulunmaktadır. Birincisi *teknik-idari görev performansı*; liderlik merkezli görevlerin tümünün dışında kalan (evrak işleri, planlama, kalite kontrolü vb.) görevleri kapsar. Yani yöneticilik görev tanımı dışında kalan alt kademe çalışanların tüm görevleri, bu görev performansı bağlamında değerlendirilmektedir. İkincisi ise, *liderlik görev performansı*; motivasyon, yönetme, yöneltme, astların değerlendirilmesi gibi insan ilişkileri ve insanların yönetilmesi görevlerini içermektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 184-185).

Görev performansı ile işte görev ve sorumlulukların başarılması, hizmet sunumu ve ürün üretimine katkıda bulunulması, teknik görevlerin tamamlanması, teknik yetkinliğin ortaya konulması, nitel ve nicel performans standartlarının karşılanması veya aşılması gibi objektif ölçütler dikkate alınarak örgütün teknik süreçlerine katkıda bulunma söz konusudur (Rotundo ve Sackett, 2002: 67). Yüksek görev performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatminini artırırken, işgücü devri ve istifaları azaltmaktadır. Yine yüksek performans, düşük işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir (Chikampa, 2013: 74). Ancak görev performansının yüksek veya düşük olmasında iş bilgisiyle tutarlı işgören becerileri, yetenekleri ve davranışları kadar işin karakteristikleri ile uyumlu işgörenin özellikleri, değerleri, inançları ve rolleri etkili olmaktadır. Bu nedenle doğru duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip işgörenlerin seçilmesi ve işletmede tutulması göz ardı edilmemelidir. Ayrıca görev performansında istikrarın sağlanmasında iş-işgören uyumu, anlamlı iş ve amaçlarla uyumlu tutarlı bir strateji geliştirmenin oldukça önemli işlev gördüğü söylenebilir.

Görev performansı çok boyutludur. Görev performansını ifade eden boyutlar şunlardır (Sonnentag ve Frese, 2002: 6-7; Barrick ve Ryan, 2003: 94):

- *İşe özgü görev yeterliliği* (Acil durumlar veya kriz durumlarını yönetme, fiziksel uyum (işe özgü olmayan görev yeterliliği için de geçerli), teknik yeterlik, diğer işe özgü görev örnekleri),

- *İşe özgü olmayan görev yeterliliği* (Fiziksel uyum, yaratıcı problem çözme, karar verme ve diğer işe özgü olmayan örnekler),
- *Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği* (Yazılı iletişim yeterliği, sözlü iletişim yeterliği),
- *Gözetim* (Kişisel destek, işgörenleri eğitime ve geliştirme, onlara koçluk yapma işgörelere yol gösterme, yöneltme ve motive etme, geribildirim sağlama, başkaları hakkında bilgi edinme, yetki devri),
- *Yöneticilik ve yönetim* (Planlama ve örgütleme, kadrolama, kaynakları koordine etme, kaynakları izleme ve kontrol).
- *Sorumluluk çerçevesinde inisiyatif kullanma* (İş görevlerini, teknolojileri ve usulleri öğrenme, amaçlara ulaşmada kararlık ve çaba gösterme).

#### **2.4.2. Görev Performansını Etkileyen Faktörler**

Görev performansı; beklentileri karşılama, uzmanlık ve yetkinliği gösterme yeteneğidir. Bu beklentiler, teknik gereksinimleri yöneterek, karşılayarak ve koruyarak (sürdürerek) başarılı örgütün teknik yanları ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Daryoush ve diğerleri, 2013: 101). Görev performansını etkileyen temel faktörler aşağıda gibi açıklanabilir:

**1. Görev Bilgisi:** Görev bilgisi, örgütün teknik süreçlerinin fonksiyonları ile ilişkili olgular ve ilkelere dair bilgidir. Bu bilgi aynı zamanda prosedür bilgisi, muhakeme hüristikleri, teknik süreçlerle ilgili bilgi işleme ve karar kurallarıdır. Görev bilgisi, büyük ölçüde bilişsel yetenekle şekillenmektedir. Yüksek bilişsel yeteneğe sahip bireylerin kendilerine öğrenme fırsatı verilirse daha uygun olgular, ilkeler ve prosedürleri daha çok hatırlaması olasıdır (Motowildo, Borman ve Schmit, 1997: 80).

**2. Zor ve Spesifik Amaçlar:** Amaç terimi genellikle belirlenmiş zaman sınırı (veya süresi) içerisinde işe ilişkin bir spesifik yeterlik standardına ulaşmayı ifade eder. Bireyin amaçlarına ulaşması için strateji geliştirme ve eylem planları da önemlidir. Bu genelde beceri geliştirme ve yaratıcı problem çözme üzerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte işgörelere geribildirimde bulunma (sonuç bilgisi verme), parasal ödüller ve teşvikler, örgütsel destek ve katılımı amaç saptamadaki etkinlik kadar amaçlara ulaşmayı da etkilemektedir (Locke ve diğerleri, 1981: 126-134).



Amaç saptama araştırmaları, zor ve spesifik amaçlara sahip bireylerin, kolay amaçlara sahip bireylerden daha iyi görev performansına sahip olduğunu ileri sürmektedir. Güç amaçlar bireyin daha sıkı çalışmasına sebep olurken, spesifik amaçlar ise artan çabanın uygun şekilde kanalize edilmesine yardım olmaktadır. Yine artan görev karmaşıklığı olsa dahi, amaçlar bireyin görevini yapması için daha iyi yöntemler konusunda bireyi teşvik ederse, birey daha iyi görev performansı gösterebilir. Güç amaçlar gerçekte bilişsel ile motivasyonel süreçler arasındaki bir döngüsel ilişkiye neden olmaktadır. Öncelikle amaçlar çaba ve dikkati teşvik eder (motivasyon); bu böylelikle planlama ve strateji geliştirmeyi teşvik eder (bilif). Bu çaba, çaba ve kararlılığı sürekli hale getirir (motivasyon) (Campbell, 1991: 1-2).

Ayrıca başarma güdüsü, bağımsızlık gereksinimi, kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin gücü, özsaygı, içsel ve dışsal denetim odağı gibi kişilik özelliklerinin yanı sıra eğitim, yaş ve iş deneyimi faktörlerinin amaçlara ulaşmada ve dolayısıyla görev performansını belirlemede etkili olduğu ifade edilmektedir (Locke ve diğerleri, 1981: 139-142).

**3. Yetenekler, İçsel Motivasyon ve Yeteneğe Dayalı Eğitim:** Vroom (1964) performansın motivasyon ve yeteneğin çarpımsal bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedir. Vroom, bir görevi başarmaya yönelik motivasyonun; görevin performansı ile ilişkili çıktılarının valenslerine, istenen çıktılarını elde edilmesine yönelik araçsallık veya istenmeyen çıktılardan kaçınma ile değişebileceğini varsayar. Destekleyici davranış etkileşimi (yüksek valens, yüksek araçsallık, yüksek yetenek) görev performansının önemli bileşenlerinden biridir (Galbraith ve Cuxmings, 1967: 27).

Örgütler işgörenlerin performansını iyileştirmek için eğitim programlarına yatırım yapmaktadır. Eğitim ya genel farkındalık (güvenlik, cinsel taciz gibi) ya da spesifik iş veya görev ile ilgili olabilir. Gözetimciler iş ile ilişkili eğitim programlarını tasarlamak için görev performansının unsurlarını kavramalıdır. Etkin gözetimciler düşük performansın belirlenen işin güçlüğünü, işgörenin bilinen yeteneğini, işin zorluk derecesini, işgörenin zaman içinde kendini iyileştirme derecesini dikkate alarak işgörenin yetenek eksikliğinden kaynaklandığını söyleyebilir. Görev performansının unsurları aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Vander Der Waldd, 2004: 209):

*Performans = Yetenek x motivasyon (Çaba)*

*Yetenek = Doğuştan yetenek veya işe yatkınlık (Aptitude) x Eğitim x Kaynaklar*

*Motivasyon = İstek x Bağlılık*

Bu modellerdeki bileşenler dikkate alındığında;

Performans; yeteneğin motivasyon ile çarpılmasının ürünüdür. Yetenek ise doğuştan yetenek veya yatkınlığın eğitim ve kaynaklarla çarpımının ürünüdür. Doğuştan yetenek, işgörenin işe getirdiği beceri ve yetenekleridir. Eğitim, çoğu doğuştan yetenekleri geliştirir ve bu durum işgören performansını iyileştirir. Motivasyon ise işgörenin isteği ve bağlılığı ile gösterilmekte ve çabayla açığa çıkmaktadır (Vander Der Walddt, 2004: 209).

**4. Strateji Geliştirme:** Görev performansının artırılması, strateji ve tutarlılığın etkinliğine bağlıdır. Rassal değişkenlerin bu performanstaki etkisi oldukça sınırlıdır. Potansiyel performans için rassal olmayan değişkenlerin bir kombinasyonu olan strateji gereklidir (Trafimow ve Rice, 2009: 359). Strateji geliştirme perspektifi açısından bakıldığında, amaç oluşturma süreci özellikle önemlidir. Gerçekçi ortamlarda amaç saptama, önemli ölçüde araştırma gerektirmektedir. Bu yüzden yeni ve yaratıcı görev performansı stratejilerinin geliştirilmesini teşvik etmek için farklı ve uygun amaçların geliştirilmesi uygun liderlik kadar önemlidir.

Amaçlar çeşitli şekillerde görev performansı stratejilerinin seçimi ve geliştirilmesini etkiler. *Birincisi* amaçlar iş boyutlarının önemli olduğu konusunda bireye ipucu verir ve bu yüzden belli istikametlerde strateji araştırmalarında bireye yol gösterir. *İkincisi*, amaçlar daha fazla bilişsel çaba harcamak için bireyi teşvik ederek strateji araştırmasını (hem yeni görev performansı stratejilerini bulma hem de bu stratejilerin potansiyel etkinliğini değerlendirme) etkileyebilir. *Üçüncüsü*, amaçlar daha fazla çabayı yoğun bir şekilde uygulama ve yönetme konusunda gerekli olan stratejileri kullanmaya yönelik bireyin istekliliğini etkileyebilir (Campbell, 1991: 5-7). Sonuçta görev performansı stratejilerinin belirlenmesi, seçimi ve uygulanması görev performansını etkiler.

Ayrıca görev alışkanlıkları, görev becerileri, özyeterlik inançları, benzer durumlardaki önceki deneyimler ve kişisel performans beklentileri de görev performansını etkilemektedir (Campbell, 1991: 4-5; Motowildo, Borman ve Schmit, 1997: 80).

Son olarak işgörenler yönetsel desteğin gerekliliğine inandıkları halde, performans engellerinin farkına varamayan veya bu engelleri ortadan kaldırmak için güven vermeyen liderleri, muhtemelen işteki problemlerin bir parçası olarak algılayacaklardır. Bu nedenle görev performansının yüksek olabilmesi ve iş tatmininin yüksek olması, işgörenlerin beklentilerinin karşılanmasına, liderin desteğine, gerekli iş özelliklerine ve elverişli örgütsel yapı ve sistemlere bağlıdır.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde duygusal ve sosyal yeterlilikler ve bireysel iş çıktıları kavramsal olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerden sonra duygusal ve sosyal yeterlilikler ile bireysel iş çıktıları arasındaki ilişkilere dair görgül araştırma bulgularına yer verilmektedir.

## **2.5. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler İle Bireysel İş Çıktıları Arasındaki İlişkilere Dair Görgül Araştırmalar**

Duygusal ve sosyal yeterlilikler ile bireysel iş çıktıları arasındaki ilişkileri ele alan sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Araştırma konusu ile doğrudan ilişkili araştırmaya henüz rastlanmadığından dolayı olarak konu üzerinde odaklanan araştırmaların bulgularına yer verilmiştir.

Hem bireysel ve örgütsel amaçların başarılması, hem de pro-sosyal davranışları sergileme açısından önemli olan duygusal ve sosyal yeterlilikler; çalışanların başkalarıyla etkileşime girmesi, ortamla etkileşim içinde olması ve belli bir bağlamda başkalarıyla ilişki kurması yoluyla pozitif çıktılar üretmektedir. Pozitif duygular, eyleme geçmede iletişim açısından sosyal etkileşimi başlatma ve düzenlemede anahtar rolü oynar (Denham ve diğerleri, 2001: 291). İş ortamında negatif duygulara göre pozitif duyguları daha fazla ifade eden çalışanlar, diğerine göre daha çok pro-sosyal davranışlar sergilemekte ve meslektaşları tarafından daha fazla kabul görmektedir (Denham, 2006: 63).

Duygusal ve sosyal yeterlilikler (özfarkındalık, doğru özdeğerleme, özgüven, kendi kendini kontrol, pozitif görünüm, yenilikçilik, uyum, empati, hizmet odaklılık,

etkileme, ilham verici liderlik, başkalarını geliştirme, iletişim, dayanıklılık, sosyal farkındalık, politik duyarlılık, farklılıkları harekete geçirme, vicdanlılık, güvenilirlik, bütünlük, bağları oluşturma, çatışma yönetimi, takım çalışması ve işbirliği), örgütsel iklim, personel güçlendirme, liderlik tarzı ve özerklik ile etkileşim halinde duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı (Shojaei ve Siuki (2014), iş tatminini (Kappagoda, 2011) ve görev performansını (Hatzigeorgiadis ve diğerleri (2009: 190) etkilemektedir.

Ciarrochi ve diğerleri (2003) üniversite öğrencileri açısından duygusal ve sosyal yeterlilik ile zihinsel sağlık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre duygusal ve sosyal yeterlilik ile stresli olaylar arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal ve duygusal yeterliliklerin mental sağlığın boyutlarından depresyon üzerinde negatif, sosyal destek ve yaşam tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Yine Dobrin ve Kallay (2013) sosyal ve duygusal yeterliliklerin optimal olarak geliştirilmesinin mental sağlığı olumlu yönde etkileyeceğini tespit etmişlerdir.

Abraham (2004: 118) yaptığı araştırmada kendi kendine kontrol ve duygusal dayanıklılığın, performansta düşüklüğe yol açtığını; buna karşın duygusal dürüstlük ve öz-güvenin, yüksek performansla sonuçlandığını ortaya koymuştur. Ayrıca sosyal beceriler, vicdanlılık, güvenilirlik ve bütünlüğün hem güveni, hem de iş grubu üyeleri arasında kaynaşmayı teşvik ettiğini saptamıştır.

Webster-Stratton ve Reid (2004: 96) sosyal olarak yeterli öğrencilerin akademik olarak daha başarılı olduklarını saptamıştır. Yani düşük sosyal yeterliliklerin akademik başarısızlığın güçlü bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Denham (2006: 59-60) tarafından Kafkasyalı ve orta gelir grubundan öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin akademik başarıda temel belirleyici olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada bağlılık ilişkileri, duygusal bilgi, duygu düzenleyici beceriler, sosyal beceriler gibi pozitif sunumlar ve yöneticilerle pozitif etkileşimin de başarıyı belirlemede etkili olduğu belirlenmiştir. Buna karşın çalışmada negatif duygusal tepkiler ve kızgınlığın sosyal yeterliliklerin eksikliğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Kim ve arkadaşları (2009) Güney Kore'deki otel çalışanları üzerinde duygusal yeterlilikler ile iş performansı arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmanın bulgularına

göre duygusal yeterlilikler ile görev etkinliği ve sosyal entegrasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Newman, Joseph ve MacCann (2010: 159) duygusal ve sosyal yeterliliklerin, duygusal zekaya göre iş performansını daha güçlü bir şekilde belirlediği ortaya konulmuştur. Benzer şekilde güçlü sosyal ve duygusal yeterlilikler geliştirmenin, öğrencilerin psikolojik iyi olmalarının temel belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir (Barblett ve Maloney, 2010).

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutları ile dönüşümcü liderliğin boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık, kendi kendini yönetim, adapte edilebilirlik ve örgütsel farkındalık yeterliliklerinin, dönüşümcü liderliğin davranışsal idealleştirilmiş etki boyutu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık ve örgütsel farkındalık yeterliliklerinin, dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna karşın duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından öz farkındalık, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu üzerinde negatif, ancak ilişki yönetimi boyutunun entelektüel uyarım üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Duygusal ve sosyal yeterliliklerin ilişki yönetimi boyutunun dönüşümcü liderliğin bireyselleşmiş ilgi boyutu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Saxe, 2011).

Son olarak Langeveld, Gundersen ve Svartdal (2012) işbirliği, kendi kendini kontrol gibi duygusal ve sosyal yeterliliklerde artış olduğunda, davranışsal problemlerde (saldırganlık gibi) azalma olduğunu tespit etmişlerdir.

Duygusal ve Sosyal Yeterlilik Envanterinin alt boyutları ile bu çalışmada incelenmesi düşünülen bireysel iş çıktıları (duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve görev performansı) arasındaki ilişkileri tespit etmek için ayrıntılı bir literatür taramasına gereksinim duyulmuştur. Bu nedenle duygusal ve sosyal yeterliliklerin her boyutunun bağımlı değişkenlerle ilişkisi aşağıda ele alınmaktadır.

### **2.5.1. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Duygusal Bağlılık İlişkisi**

Duygusal ve sosyal yeterlilikler ile duygusal bağlılık arasında ilişkileri ele alan çalışmaların sayısının henüz sınırlı sayıda olması nedeniyle duygusal ve sosyal

yeterliliklerin her bir alt boyutu ile duygusal bağıllık ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların bulgularının verilmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin özfarkındalık boyutunun alt boyutları ile görgül araştırma bulgularına rastlanmamaktadır. Ancak duygusal ve sosyal yeterliliklerin kendi yönetme boyutunun alt boyutları ile duygusal bağıllık ilişkisi konusundaki literatür incelendiğinde; Kaya ve Selçuk (2007) Türkiye kamu çalışanları örnekleminde *başarı güdüsünün* örgütsel bağıllık üzerindeki etkilerini konu edindikleri çalışmada *başarı güdüsünün başarıya inanç boyutu* ile duygusal bağıllık arasında pozitif ilişki, ancak *başarı güdüsünün bireysel sorumluluk alma boyutu* ile duygusal bağıllık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte Den Hartog ve Belschak (2007) sağılık sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları ampirik çalışmada *kişisel inisiyatif* ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yine Nongo ve Ikyanyon (2012) tarafından Nijerya'da Küçük ve Ortaboy işletme çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın bulguları *uyum* ile bağıllık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Buna ilaveten Simons ve Buitendach (2013) tarafından Güney Afrika'da çağrı merkezleri personeli üzerinde yapılan araştırmada psikolojik sermayenin de bir boyutu olan *iyimserlik boyutu* ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Baroudi ve Ginzberg (1984: 23) tarafından ABD'nin Boston şehrindeki program ve sistem analistleri üzerinde yapılan araştırmada *yenilikçilik* ile bağıllık arasında yüksek pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşın Selemogwe ve diğerleri (2013) üniversitedeki akademik personel üzerinde yaptıkları görgül araştırmada *yenilikçilik* ile örgütsel bağıllık arasında negatif bir ilişki olduğunu; ancak *mentorluk* ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan Choi, Oh ve Colbert (2015) tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasında *vicdanlılık* ile duygusal bağıllık arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık boyutunun alt boyutları ile duygusal bağıllık ilişkisinin ele alındığı çalışmalara bakıldığında; Payne ve Huffman (2005) tarafından ABD ordusu personelinin örgütsel bağıllığı üzerinde mentorlüğün etkilerinin analiz edildiği görgül araştırmanın bulguları, *mentörlüğün* duygusal ve

devam bağıllık ile pozitif yönlü, ancak normatif bağıllık ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde Fleig-Palmer ve Rathert'in (2015) nitelikli sağlık çalışanlarının işletmede tutulması için duygusal bağıllık üzerinde *psikolojik mentörlüğün etkilerini* inceledikleri araştırmanın bulguları, *kişilerarası mentörlüğün* duygusal bağıllığı çok güçlü bir biçimde etkilediğine işaret edilmektedir.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin ilişki yönetimi boyutunun alt boyutları ile duygusal bağıllık ilişkisine dair yazın incelendiğinde ise; Park, Henkin ve Egley (2005) ilköğretim okulları öğretmenleri üzerinde yaptıkları çalışmada *ekip çalışması becerilerinin* öğretmenin ekibe bağıllık düzeyi üzerinde yüksek düzeyde olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. Yine Cater (2005: 10) işletmeden işletmeye e-ticaret profesyonelleri üzerinde yaptığı çalışmada *iletişimin* duygusal bağıllık üzerinde pozitif etkiye, ancak *iletişimin* devam bağıllığı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde McKay, Kuntz ve Naswall (2013) tarafından Avustralya ve Yeni Zelanda'daki kamu kurumunun çalışanları açısından değişime direnme, duygusal bağıllık, iletişim ve katılım ilişkilerinin analiz edildiği görgül çalışmada *iletişim* ile duygusal bağıllık arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır.

Joshi, Lazarova ve Liao (2009) *ilham verici liderliğin*, bireylerin ekibe duygusal bağıllığı ve ekip üyeleri arasındaki bireysel güven açısından belirleyici rol oynadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca *dönüşümcü liderlik* ile duygusal bağıllık (Kim, 2014), *hizmet liderliği* ile duygusal bağıllık (Liden ve diğerleri, 2008; Awee ve diğerleri, 2014) arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan, Jonsson ve Jeppesen (2013) Danimarka'da farklı sektörlerde çalışan işgörenler üzerinde yapılan çalışmada *ekibin algılanan etkisi* ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü, yine *bireysel etki* ile normatif bağıllık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

### **2.5.2. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi**

Duygusal ve sosyal yeterlilikler ile yenilikçi iş davranışı ilişkisi üzerine odaklanan çalışma sayısı sınırlıdır. Bu yüzden duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutları ile yenilikçi davranış ilişkisi ile ilgili yazın taraması, çalışmanın kuramsal ve ampirik uyumu açısından gereklilik olmaktadır. Bu nedenle duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutları ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilere dair bulgulara yer verilmektedir.

Shojaei ve Siuki (2014) tarafından İran'ın Tahran şehrindeki ticari banka personeli açısından duygusal zeka ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinin ele alındığı araştırmanın bulguları, sırasıyla *kendi kendine yönetme, ilişki yönetimi, öz farkındalık ve sosyal farkındalık* boyutlarının yenilikçi iş davranışını belirlemede etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin kendini yönetme boyutunun alt boyutları ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilere dair araştırmaların bulguları incelendiğinde; Jafri (2010) tarafından Delhi'de Perakende sektöründeki üst düzey yöneticilerin bağlılık düzeyleri ve yenilikçi iş davranışları ile ilgili yapılan ampirik araştırmanın bulgularına göre, *duygusal bağlılığın* yenilikçi iş davranışı ile pozitif, ancak *devam bağlılığının* yenilikçi iş davranışı ile negatif ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Diğer yandan, Li ve Wu (2011) Tayvan'daki kamu ve özel sektör üniversitelerindeki lisans öğrencileri açısından *iyimserlik* ile yenilikçi iş davranışı ilişkisini inceledikleri araştırmanın bulguları *iyimserlik* ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Arif, Zubair ve Manzoor (2012) tarafından insan kaynakları, araştırma ve proje yönetimi departmanlarındaki personel üzerinde yapılan araştırmada *destekleyici iletişim ikliminin* yenilikçi iş davranışını pozitif, *savunmacı iletişim ikliminin* yenilikçi iş davranışını negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca *destekleyici iletişim ikliminde* kadınların erkeklere nazaran daha yenilikçi iş davranışı sergilediği görülmüştür. Buna ilaveten *destekleyici iletişim ikliminde* acemi işgörenlerin deneyimli olanlara göre daha yenilikçi olduğu saptanmıştır.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık boyutunun alt boyutları ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri ele alan literatür incelendiğinde; Sharifirad (2013) tarafından İran'ın üç önemli üniversitesindeki lisansüstü yönetim öğrencileri açısından dönüşümcü liderlik, yenilikçi iş davranışı ve işgörenin iyi olma hali arasındaki ilişkilerin analiz edildiği çalışmanın sonuçları, *liderin empatik dinleme davranışının* işgörenin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Diğer yandan He ve Zhang (2015) üst düzey yöneticiler ve bu yöneticilerin mentörlük yaptığı işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada *mentörlük* ile yenilikçi iş davranışı



arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve mentorluk hizmeti alan kişinin güç mesafesinin bu ilişkide düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin ilişki yönetimi boyutunun alt boyutları ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilere odaklanan örgütsel davranış çalışmaları irdelendiğinde; Pieterse ve diğerleri (2010) Hollanda'da kamu çalışanlarının liderlik tarzı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisini analiz ettiği çalışmada *dönüşümcü liderlik tarzı* ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif, ancak *etkileşimci liderlik tarzı* ile yenilikçi iş davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Aynı şekilde Aryee ve diğerleri (2012) Çin'de büyük ölçekli bir telekomünikasyon işletmesinin çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada *dönüşümcü liderliğin* yenilikçi iş davranışını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca Asfar, Badir ve Saeed (2014) Çin'de farklı sektörlerdeki işgörenler ve yöneticiler örnekleminde psikolojik güçlendirme, dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri analiz etmiştir. Araştırma bulguları *dönüşümcü liderliğin* yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediğine işaret etmektedir. Bununla birlikte psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Öte yandan Yine Kroes (2015) tarafından Hollanda'da farklı örgütlerin yöneticileri açısından dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinin analiz edildiği araştırmanın bulguları, *dönüşümcü liderliğin* işgörenlerin yenilikçi iş davranışı üzerinde direkt ve pozitif bir etkiye sahip olduğuna işaret etmiştir. Buna karşın Poppendick (2009) tarafından Hollanda'da teknoloji yoğun çokuluslu bir şirketin çalışanları üzerinde dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin analiz edildiği çalışmada *dönüşümcü liderlik* ile yenilikçi iş davranışı arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Yine Imran ve diğerlerinin (2014) Pakistan'da telekomünikasyon çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada *görev çatışmasının* yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca *daha iyi çatışma yönetimi vasıtasıyla* yenilikçi iş davranışının teşvik edileceğine dair tespit yapmışlardır.

### **2.5.3. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile İş Tatmini İlişkisi**

Genel olarak Kappagoda (2011) Sri Lanka'da ticari bankalarda çalışan yönetici ve işgörenler üzerinde duygusal zeka ve iş tatmini ile ilgili yaptığı *çalışmada ilişki yönetimi, kendi kendini yönetme ve sosyal farkındalık* ile iş tatmini arasında pozitif

yönlü bir ilişki tespit ederken, *özfarkındalık* ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Yine Singh (2013) Güney Afrika'daki yöneticiler üzerinde yaptığı bir araştırmada bireyin kendine dönük Duygusal ve sosyal yeterliliklerinden *iyimserlik (pozitif görünüm), uyum, kendi kendini kontrol, kendine güven, özfarkındalığın* iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Masrek ve arkadaşlarının (2014) bilgi teknolojisi uzmanlarının duygusal zeka ve iş tatmini düzeyleri ilişkilerini ele aldığı çalışmada *sosyal farkındalık, kendi kendini yönetme ve ilişki yönetiminin* iş tatmini ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu, ancak *özfarkındalığın* iş tatmini ilişki içinde olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca Suifan, Abdallah ve Sweis (2015) Ürdün'deki sigorta şirketlerinde çalışan satış temsilcileri örnekleminde duygusal zeka ile iş çıktıları ilişkilerinin analiz edildiği ampirik araştırmanın bulguları; *farkındalık, kendi kendini yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetiminin* iş tatmini, örgütsel bağlılık ve müşteri hizmet davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Duygusal ve sosyal yeterlilikler ile iş tatmini ilişkisini analiz eden çalışmaların yeterli sayıda olmaması nedeniyle Duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutları ile iş tatmini ilişkisi üzerinde duran ampirik araştırmaların bulguları önem arz etmektedir.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin özfarkındalık boyutunun alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere dair araştırmaların bulguları incelendiğinde; Craig (2008) ABD kamu okullarındaki öğretmenlerin iş tatmini ile duygusal ve sosyal yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi DSYE'yi esas alarak incelemiştir. Bu çalışmada *duygusal özfarkındalık* ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yine Moradi ve arkadaşları (2012) İran süper futbol ligindeki teknik direktör ve yönetici ekipleri üzerinde yaptıkları çalışmada araştırma bulguları, *özfarkındalık*, ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Nezap ve Bahramzade (2013) İran'ın Meşhed şehrindeki su işletmesi çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre çalışanların *kendine güveni* arttıkça, iş tatminin arttığını tespit etmişlerdir.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin kendini yönetme boyutunun alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere dair örgütsel davranış araştırmalarının bulguları incelendiğinde; Lapierre ve Hackett (2007) yaptıkları bir meta analiz çalışmasında *vicdanlılık puanı*

*yüksek işgörenlerin*, tatmin düzeyi yüksek bir iş deneyimi yaşadıklarını ortaya koymuştur. Yine Stewart (2008) ABD’de yiyecek hizmet endüstrisindeki yöneticiler ve gözetimcileri örneklem seçtiği çalışmada duygusal yeterliliğin boyutlarından *uyum boyutunun*, hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ile güçlü bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Ayrıca DSYE’yi esas alarak Craig (2008) ABD kamu okullarındaki öğretmenlerin iş tatmini ile duygusal ve sosyal yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada *iyimserlik (pozitif görünüm) ve başarı güdüsü* ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık boyutunun alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerinde odaklanan literatür tarandığında; Craig’in (2008) ABD kamu okullarındaki öğretmenlerin iş tatmini ile duygusal ve sosyal yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada *empati* ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte Moradi ve arkadaşları (2012) İran süper futbol ligindeki teknik direktör ve yönetici ekipleri üzerinde yaptıkları çalışmada araştırma bulguları, *empati ve sosyal beceriler* ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan Alsini, Al-Sabbahy ve Lockwood (2011: 17) tarafından Suudi Arabistan’da konaklama işletmeleri sektöründe yapılan bir çalışmada *örgütsel hizmet odaklılığın* hem iş tatmini, hem de örgütsel duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğuna dair tespit yapılmıştır. Yine Liu (2013: 27) ABD’de otellerdeki restaurant ve kat hizmetleri personelinin iş motifleri ve örgütsel davranışları üzerine yaptığı çalışmada *hizmet odaklılık* ile iş tatmini arasında negatif ilişki, ama *hizmet odaklılık* ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespitini yapmıştır

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin ilişki yönetimi boyutunun alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilerle ilgili geçmişteki araştırmaların bulgularına bakıldığında; Yüksel (2005) Savunma sanayi çalışanları açısından iletişim ile iş tatmini ilişkisini ele aldığı çalışmanın bulguları *iletişim* ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Kenya ve ABD kültürlerinde yapılan karşılaştırmalı çalışmada *dönüşümcü liderliğin* örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Walumbwa ve diğerleri, 2005). Buna ilaveten dönüşümcü liderlik konusunda yapılan bazı araştırmalar, *dönüşümcü liderliğin* iş

tatmini ve performans ile pozitif ilişki içinde olduğuna işaret etmektedir (Nemanich ve Keller, 2007; Braun ve diğerleri, 2013).

Ekip çalışması ile iş tatmini ilişkisi konusunda yapılan geçmişteki çalışmalar *ekip çalışması* ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Shoman, 2009; Mafini ve Dlodlo, 2014). Öte yandan Chen ve diğerleri (2012) *işbirlikçi ve uzlaşmacı çatışma yönetimi davranışlarının* iş tatmini ile pozitif; *işbirlikçi çatışma yönetimi davranışının* yenilik performansı ile pozitif ilişki içinde, ancak *kaçınmacı çatışma yönetimi davranışının* yenilik performansı ile negatif yönlü ilişki içinde olduğunu gözlemlemişlerdir. Buna karşın Ahmed (2015) Mısır'da kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının çatışma yönetimi biçiminden nasıl etkilendiğini ele aldığı çalışmada *işbirlikçi ve uzlaşmacı çatışma yönetimi tarzları* ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

#### **2.5.4. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Görev Performansı İlişkisi**

Aghdam ve Mahjoub (2013) İran'ın Doğu Azerbaycan eyaletindeki Kızılay personeli üzerinde yaptıkları çalışmada *özfarkındalık, ilişki yönetimi, sosyal farkındalık ve kendini yönetme* ile performans arasında direkt ve güçlü pozitif bir ilişki olduğunu tespit edilmişlerdir.

Ancak Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile görev performansı ilişkisini ele alan sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Bu nedenle Duygusal ve sosyal yeterliliklerin herbir alt boyutu ile görev performansı arasındaki ilişkilere dair bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin özfarkındalık boyutunun alt boyutları ile görev performansı arasındaki ilişkilerle ilgili geçmişteki araştırmaların bulguları dikkate alındığında; Fletcher ve Bailey (2003) farklı ortamlarda *özfarkındalık* ile performans göstergeleri arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Jordan ve Ashkanasy (2006) *duygusal özfarkındalığın* ekip çalışmasının etkinliğinin en önemli bileşeni olduğunu saptamışlardır. Öte yandan Bahmanabadi ve Jafari (2014: 1696) *özfarkındalık* ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca Gorgi ve diğerleri (2015) *özfarkındalık* ile görev performansı arasında pozitif yönlü ama anlamlı olmayan bir ilişki tespit etmişlerdir.

Jones (1995) ve Hardy (1996) tarafından yapılan çalışmalarda *kendine güvenin* performansın güçlü ve önemli bir belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde Hatzigeorgiadis ve diğerleri (2009: 190) tenisçiler üzerinde yaptıkları çalışmada *kendine güven* ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Kendine güvendedeki artışın görev performansını pozitif etkilediği görülmüştür.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin kendini yönetme boyutunun alt boyutları ile görev performansı arasındaki ilişkilere dair örgütsel davranış araştırmalarının bulguları incelendiğinde; Tangney, Baumeister ve Boone (2004) tarafından yapılan çalışmada *kendi kendine kontrol* ilişkin yüksek puanların yüksek akademik başarı, daha iyi uyum ve daha iyi kişilerarası becerilerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Asadia, Einib ve Ataeec (2014) hastane personeli üzerinde yaptıkları bir araştırmada *kendi kendine kontrol, sosyal farkındalık, empati, sosyal beceriler ve kendini motive etme* ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte, Toering ve Jordet (2015) erkek futbolcular üzerinde yaptıkları bir ampirik araştırmada *kendi kendine kontrol* ile futbolcunun performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna karşın Liu ve Wang (2016) hastanelerde bilgi sistemleri projeleri personeli üzerinde yaptıkları çalışmada *kendi kendine kontrol* ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Hurtz ve Donovan (2000) yaptıkları meta analiz çalışmasında Beş Büyük Kişilik Özelliği ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmada *vicdanlılık* ile genel iş performansı, görev performansı, işe adanma ve kişiler arası ilişkileri kolaylaştırma arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca Klang (2012) iki büyük telefon şirketinde tele satış yapan işgörenler örnekleminde kişilik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmanın bulgularına göre, *vicdanlılık* ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Son olarak Bahmanabadi ve Jafari (2014: 1696) *vicdanlılık* ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Stoica ve Schindehutte (1999) tarafından Küçük ve Orta Boy İşletmeler üzerinde yapılan araştırmada *uyum* ile performans arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın Jorfi, Jorfi ve Moghadam (2010) tarafından duygusal zeka

ile ilgili İnan'da eğitim yöneticileri ve çalışanları üzerinde yapılan araştırmada *uyum* ile performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Öte yandan French (1958) iş yaparken iyi geri bildirim aldıklarında *yüksek düzeyde başarı güdüsüne* sahip olanların düşük başarı güdüsüne sahip olanlara göre daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Puca ve Schmalt (1999) *başarı güdüsü* ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Dörner'in (2012) bir İsviçre sigorta şirketinde 350 çalışan ve gözetimci üzerinde yaptığı çalışmada *yeniliğin* görev performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte Duyar ve Aydın (2012: 323) yaptıkları çalışmada hem isteğe bağlı performans ile görev performansı, hem de *kişisel inisiyatif* ile görev performansı arasında güçlü bir pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

Leong ve arkadaşları (1994) 308 yaşam sigorta acenta çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada *bağlılık* ile performans arasında zayıf pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna karşın Jaramillo, Mulki ve Marshall (2005) 15 ülkede 25 yılda yapılan çalışmaları kapsayan bir meta analiz araştırmasında diğer personele göre satış elemanları açısından *bağlılık* ile iş performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Akhtar, Durrani ve Waseef-Ul-Hassan (2015) Pakistan'da banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmanın bulgularına göre *bağlılık* ile iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Peterson, Gerhardt ve Rode (2006) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada *iyimserliğin* görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Arakawa ve Greenberg (2007) *yönetici iyimserliğinin* işgörenin bağlanması ve görev performansı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Zbierowski ve Bratnicki (2014) *pozitif görünümün* iç girişimcilik üzerinde zayıf, ama firma performansı üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğu belirlemişlerdir.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık boyutunun alt boyutları ile görev performansı arasındaki ilişkiler üzerinde odaklanan örgütsel davranış araştırmalarının bulguları tarandığında; Yen ve Liu (2013) tarafından Taiwan'da uluslararası otellerde çalışan personelin inceleme sahası seçildiği çalışmada *hizmet odaklılığın* görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Diğer yandan, Gorgi ve

diğerleri (2015) *sosyal farkındalık* ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Van Emmerik (2008) tarafından farklı disiplinlerden 408 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada beklentilerin aksine *mentorlük* ile performans arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Buna karşın Srivastava ve Jomon (2013) üst düzey yönetici yardımcıları üzerinde yaptıkları bir araştırmada geleneksel *mentörlük ve ilişkisel rehberlik* ile role dayalı performans arasında bir pozitif ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca Asiki ve Picho (2015) Uganda'nın Yumbe Bölgesinde memurlar üzerinde yaptıkları bir saha araştırmasında bulgular, *mentörlük* ile performans arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Liu ve Batt (2010) tarafından çağrı merkezleri personeli üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre gözetimcilerin yaygın grup teşviklerini kullanması, teknoloji düşük düzeyde otomasyona yönelmesi ve teknolojik değişmelerin çok sık olmaması durumunda *koçluk* ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşın Mendes'in (2014) Portekizli çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmanın bulguları dikkate alındığında *koçluk* ile performans arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Pitts (2009) ABD federal hükümet kuruluşları çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada *farklılıkların yönetiminin* hem yüksek performansla, hem de kadınlar ve farklı ırktan çalışanlar açısından iyi istihdam çıktılarıyla sonuçlandığını tespit etmişlerdir. Öte yandan Goode (2014: 49) farklılıkların yönetimi ile örgütsel çıktılar (örgütsel performans, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işletme stratejisi) açısından dinamik ilişkiler tespit etmiştir. Ayrıca imalat işletmelerine nazaran hizmet işletmeleri açısından *farklılıkları yönetmenin* daha iyi olacağını ileri sürmüştür.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin ilişki yönetimi boyutunun alt boyutları ile görev performansı arasındaki ilişkileri konu alan örgütsel davranış araştırmalarının bulguları irdelendiğinde; Aral, Brynjolson ve Van Alstyne (2007) bilgi teknolojileri kullanıcıları üzerinde yaptıkları araştırmada *iletişimi* ile görev performansı arasında yüksek pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Carter (2009: 46) Çin’de telekomünikasyon alanındaki üç büyük ölçekli şirketteki ekipler ve çalışanlar üzerinde liderliğin iş çıktıları üzerindeki etkilerini analiz ettiği çalışmada dönüşümcü liderliğin hem görev performansı, hem de örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Pradeep ve Prabhu (2011) kamu ve özel sektörde astlar ve orta kademe yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada *dönüşümcü liderlik* ile işgören performansı arasında güçlü pozitif ilişki, *etkileşimci liderlik* ile işgören performansı arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilirken *serbest bırakıcı liderlik* ile performans arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Benzer şekilde Rasool ve arkadaşlarının (2015) sağlık sektöründe *liderlik tarzları* ile işgören performansını ele aldıkları araştırmanın bulgularına göre *dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin* işgören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak dönüşümcü liderin işgören performansını daha güçlü bir biçimde etkilediği ileri sürülmüştür.

Delarue ve diğerleri (2008: 142) *ekip çalışması* ile örgütsel performans çıktıları arasındaki ilişkileri ele alan 300 makale üzerinde yaptıkları gözleme dayalı çalışmalarında ekip çalışması ile örgütsel çıktılar ve performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu saptamışlardır. Birçok çalışmada ekip çalışması ile operasyonel veya finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel ve çevresel faktörlerin *ekip çalışması* ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Öte yandan Cogburn, Battaglio ve Bradbury (2012) ABD Federal hükümet çalışanlarının örneklem seçildiği çalışmada *yapıcı çatışma çözümü* ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde bireysel iş çıktıları olan duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve görev performansı çeşitli boyutları ele alınmaktadır. Bununla birlikte bu bölümde bu bireysel iş çıktıları etkileyen faktörlere dair araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Öte yandan duygusal ve sosyal yeterliliklerin ve boyutlarının araştırma kapsamındaki bireysel iş çıktıları üzerindeki etkilerine dair önceki araştırmaların bulguları bu bölümde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkilerine dair bir saha araştırmasının bulguları incelenmektedir.



## **BÖLÜM 3: DUYGUSAL VE SOSYAL YETERLİLİKLERİN BİREYSEL İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde araştırma konusunun önemi, araştırmanın amacı, araştırma modeli ve hipotezler, araştırmanın varsayımları, araştırmanın yöntemi ve araştırma bulgularına yer verilmektedir.

### **3.1. Araştırmanın Konusu**

*Duygusal ve sosyal yeterlilikler*; bireyin kendisini motive etmek ve duygularını etkin bir şekilde yönetebilmek için hem kendisinin hem de başkalarının duygularının farkında olma becerileridir. Bu yeterlilikler, doğru yeterliliklere sahip insan kaynaklarını doğru seçilmesi ve bu kişilerin stratejik olarak doğru konuşlandırılabilmesiyle sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinin mümkün olabileceğini ileri süren kaynak tabanlı görüşün son yıllardaki önemli inceleme alanlarından biridir (Domitrovich, Cortes ve Greenberg, 2007: 69). Bu bakış açısıyla Goleman, Boyatzis ve David McClelland Enstitüsü araştırmacıları tarafından geliştirilen *Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler Envanteri*, yetenekli ve işe uygun kişilik özelliklerine sahip çalışanları ayırt edecek olan duygusal ve sosyal yeterlilikleri ölçmeyi ve işletmelerin doğru insanları çalıştırmasına olanak sağlamayı amaçlamaktadır. DSYE, her bir çalışanın öz farkındalık, kendini yönetme, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi yeterliliklerini ölçme olanağı sağlamaktadır. Bununla birlikte bu envanter, hem farklı yeteneklere sahip bireylerden en yüksek düzeyde yararlanmayı mümkün kılmakta, hem de doğrudan geribildirim sayesinde bireyin öz farkındalık yaratması ve kendini yönetmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca DSYE, bireylerin ekip çalışmasına yatkın olup olmadığı konusunda önemli belirleyiciler olduğu kabul edilen sosyal farkındalık ve ilişkiler yönetimini çoklu değerlendirici vasıtasıyla ortaya koymaya olanak tanımaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002; Boyatzis ve Goleman, 2007).

Örgütsel davranış yazını dikkate alındığında duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel ve örgütsel iş çıktıları üzerindeki etkileri incelenirken, aynı anda birkaç bireysel çıktıları üzerinde değil de akademik başarı (Webster-Stratton ve Reid 2004; Denham, 2006), yönetici başarısı (Hopkins ve Bilimoria, 2008) ve iş performansı (Kim ve diğerleri,

2009; Newman, Joseph ve MacCann, 2010) gibi çıktılar üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Oysa duygusal ve sosyal yeterlilikler envanterinde bireyin 18 boyut yeterliliği ölçülmektedir. Bu boyutların bireylerin veya işgörenlerin aynı anda üretebileceği çok sayıda bireysel çıktısı üzerindeki etkilerine dair yapılan çalışmalara rastlanmamaktadır.

Bireyin bir işte başarılı olabilmesi veya arzulanan bireysel çıktıları üretebilmesi için sözü edilen duygusal ve sosyal yeterliliklerin tümüne bir arada sahip olması zorunlu bir koşul değildir. Çalışanlara, içinde bulunduğu çevresel koşullara, işin gereklerine, bireyin güçlü yanları ve tercihlerine, örgütsel pozisyonlara ve işin özelliklerine göre gerekli olabilecek yeterliliklerin değişebileceği ifade edilebilir. DSYE'nin Türkiye'deki işletmelerde son zamanlarda kullanım alanı bulması nedeniyle işletmelerin bu konuda bilgilendirilmesi ve ayrıca örgütsel davranış yazınında duygusal ve sosyal yeterliliklerin örgütsel ve bireysel çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların çok sınırlı olması nedeniyle yeni çalışmalara gereksinim duyulması, bu çalışmanın gerisindeki temel araştırma güdüsüdür. Bu doğrultuda çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları (duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranış, iş tatmini ve görev performansı) üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte bütün sektörlerde duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkilerini ortaya koymak zaman ve maliyet bakımından mümkün olmadığından araştırmanın uygulama sahası turizm endüstrisindeki konaklama işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. Konaklama işletmeleri sektörünün araştırma sahası olarak seçilmesinin nedenlerinden *ilki*, bu sektörde işletmelerin hemen her yerinde personelin müşterilerle etkili bağlantı kurması ve yüksek görev performansı sergilemesi için uygun duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. *İkincisi*, konaklama işletmelerinde işgücü devri yüksek ve iş tatmini oldukça düşüktür. Ancak iç müşteri tatmininin, hem yeniden satın alma niyeti, hem de tekrar işletmenin hizmetlerinden yararlanma isteği üzerinde oldukça etkili olduğu yadsınmaz bir gerçektir. *Üçüncüsü*, konaklama işletmelerinde örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi için yüksek duygusal bağlılığa sahip bireylerin, uygun duygusal ve sosyal yeterliliklerin belirlenmesi ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. *Son olarak* yenilikçi iş davranışının yaygınlaştırılması da yüksek özfarkındalık, sosyal farkındalık, kendini yönetme ve ilişki yönetimi puanlarına sahip çalışanların işe alınması ve işletmede tutulması ile mümkün

olabilir. Yenilikçi davranışlar, ürün ve hizmetlerde yenilikle sonuçlanacağından bu durumun müşterilerin satın alma davranışını olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde insan kaynakları birimlerince duygusal ve sosyal yeterlilikler envanterinin uygulanarak işin gereklerine uygun personel seçilmesi önem arz etmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin geliştirilmesi, duyguları tanıma ve yönetmeye, başkaları için endişelenmeye, pozitif sosyal ilişkiler kurmaya, sorumlu ve etkin karar vermeyi sağlayan birbiriyle ilişkili beceriler setini edinmeye yönelik bir süreçtir. Toplumsal beklentilerle uyumlu bir şekilde duygu ve davranışları yönetme yeteneği, özellikle iş yaşamının ilk yıllarındaki uyum ve başarı için önemlidir (Rhoades, Greenberg ve Domitrovich, 2009: 310). Duygusal ve sosyal yeterliliklerin belirlenmesinin, ilk işe girişte önemli olduğu kadar işe girdikten sonra eğitim programlarının tasarımında, işgören-iş uyumunda ve kariyer planlamasında önemli işlevlere sahip olacağı düşünülmektedir (Sutton, 2006: 1-2). Özellikle Park ve Faerman (2018) duygusal ve sosyal yeterliliklerin yönetici seçimi ve eğitimi uygulamalarında yöneticilerin duygusal yönlerini anlamada, öğrenme ve motivasyonu kolaylaştırmada, günlük karar vermede ve yönetsel davranışlarda yardımcı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Goleman duygusal ve sosyal yeterliliklerin işlevlerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Sutton, 2006: 1-2):

1. Bireyin duygu durumunu saptama ve isimlendirme,
2. Duygu, düşünce ve eylem arasındaki bağlantıyı anlama,
3. Öz farkındalık yaratma, kendini değerlendirme ve özgüven yaratma,
4. Bireyin duygu durumlarını yönetme, duyguları kontrol etme, istenmeyen duyguları daha yeterli olanlarla değiştirme ve böylece kendini yönetme,
5. Başarılı olma ve başarma duygusu ile ilişkili duygusal durumlara girişme,
6. Başkalarının duygularını okuma, onlara duyarlı olma ve onları etkileme,
7. Tatmin edici kişilerarası ilişkilere girme, ilişkileri yönetme ve sürdürme,

## 8. Sosyal farkındalık yaratma.

Uygun duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip işgörenler, sürekli pozitif duyguları ortaya çıkarma ve iş arkadaşları ile sürekli pozitif bağlantı kurma arayışı içinde olduklarından örgütsel performansa önemli katkıda bulunmaktadır (Denham, 2006: 61). Buna karşın, uygun duygusal ve sosyal yeterlilikler geliştirilmediği takdirde, çalışanlar kararlara daha az katılmakta, çalışma arkadaşları ve yönetim tarafından daha az kabul görmektedirler. Bununla birlikte yöneticiler daha az yol gösterici olmakta ve daha az pozitif geribildirimde bulunmaktadır. Bu durumun daha az yenilikçi iş davranışına ve daha düşük görev performansına yol açabileceği ve dolayısıyla daha düşük duygusal bağlılık ve iş tatmini ile sonuçlanabileceği düşüncesi bu çalışmanın tezlerinden biridir.

Son yıllarda özellikle kaynak tabanlı görüş, duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Ancak bu alandaki yazın incelendiğinde duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktılarına etkileri konusunda sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmaktadır (Denham, 2006; Newman, Joseph ve MacCann, 2010; Barblett ve Maloney, 2010; Saxe, 2011; Taborsky ve Oliveira, 2012; Langeveld, Gundersen ve Svartdal, 2012; Dobrin ve Kallay, 2013). Dolayısıyla kuramsal bilgi ve bulgular analiz edildikten sonra bu alandaki bilgi eksikliğini gidermek için tasarlanan *çalışmanın amacı, duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları (duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve görev performansı) üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.*

Ayrıca özellikle konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren işletmelerde müşteri ile ilgili hizmetlerin sunulması ve işlemlerin gerçekleştirilmesi, çok sayıda işgörenin bir arada çalışmasını gerektirmektedir. Arzulanan bireysel ve örgütsel çıktıların elde edilebilmesi, doğru işgörenlerin seçilmesi kadar onların işbirlikçi davranışlar sergilemelerine bağlıdır. Bu nedenle çalışmada modeldeki değişkenler ve boyutlarına ilişkin bireysel bağlamda ampirik bir yaklaşımın gerekliliği ortaya konmaktadır. İş yaşamında duygusal ve sosyal yeterliliklerin sonuçlarına işgören ve yönetici açısından dikkat çekmek için yazınsal bir tarama yapılmıştır. Netice itibarıyla ilgili yazında bir boşluk olduğu ve konuya yönelik farkındalığın yaratılması gerektiği tespit edilmiştir. Bu çerçevede *“Konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin, bireysel iş çıktıları (duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini*

ve görev performansı) ne ölçüde ve ne yönde etkileyeceğidir?” şeklindeki araştırma sorusuna yanıt aramak üzere çalışma tasarlanmıştır. Sözü edilen araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerden anket tekniği vasıtasıyla elde edilen bir saha araştırmasının verilerinden yararlanılmıştır. Ayrıca bilgi üretmenin esas alındığı çalışmada genç araştırmacılara uygulamada yol gösterme ve örgütsel davranış yazınına ampirik açıdan katkı sağlama amaçlanmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Webster-Stratton ve Reid (2004) ve Denham (2006) duygusal ve sosyal yeterliliklerin daha çok öğrencilerin akademik başarıları ve yönetici performansı ile ilgili olduğunu iddia etmektedir. Ancak Boyatzis, Goleman ve Rhee (2000), Goleman, Boyatzis ve McKee (2002), Boyatzis ve Goleman, (2007), Emmerling ve Boyatzis (2012) ve Goleman'ın (2014) çalışmaları duygusal ve sosyal yeterliliklerin iş yaşamında çok sayıda örgütsel ve bireysel çıktıyı etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutlarının bazı bireysel iş çıktılarını anlamlı bir biçimde etkilemediği ve hatta bazılarını negatif etkilediğine dair sınırlı sayıda çalışma da mevcuttur. Bu çalışmalardan Kappagoda (2011) Sri Lanka'da ticari banka yönetici ve işgörenler üzerinde ve yine Masrek ve arkadaşlarının (2014) bilgi teknolojisi uzmanları üzerine yaptıkları çalışmalarda *öz farkındalığın* iş tatmini ile ilişki içinde olmadığı gözlenmiştir. Öte yandan duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık boyutunun alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde odaklanan örgütsel davranış yazını tarandığında Liu (2013) ABD'de otellerdeki restaurant ve kat hizmetleri personeli açısından sosyal farkındalığın *hizmet odaklılık* alt boyutu ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğu tespitini yapmıştır.

Duygusal ve sosyal yeterlilikler ile görev performansı ilişkisini ele alan sınırlı sayıda çalışmadan biri olan Gorgi ve diğerlerinin (2015) İran'ın Tahran şehrindeki hastane yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada *öz farkındalık* ile görev performansı arasında pozitif yönlü ama anlamlı olmayan bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Liu ve Wang (2016) hastanelerde bilgi sistemleri projeleri personeli üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin kendini yönetmenin alt boyutları *kendi kendine kontrol* ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya

koymuşlardır. Ayrıca Van Emmerik (2008) tarafından farklı disiplinlerden 408 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada beklentilerin aksine duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık boyutunun alt boyutu olan *mentorlük* ile performans arasında bir ilişki tespit edememiştir. Benzer şekilde Mendes'in (2014) Portekizli çalışanlar üzerinde yaptığı online araştırmanın bulguları duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık boyutunun alt boyutu olan *koçluk* ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Yukarıda beklenilenin aksine duygusal ve sosyal yeterlilikler ve alt boyutlarının bireysel iş çıktıları üzerinde etkili olmadığını ve negatif etkilediğini iddia eden görüşlerden bir kaçına ve bulgularına yer verildi. Buna karşın aşağıda duygusal ve sosyal yeterlilikler ile ilgili çalışmamızın savlarını ve hipotezlerini destekleyen bazı çalışmalar da mevcuttur. Mevcut çalışmalar, teorik ve ampirik bulgular açısından incelendiğinde duygusal ve sosyal yeterliliklerin gerek örgütsel gerekse bireysel çıktılar üzerindeki etkilerini somut olarak ortaya koyduğunu söylemek güçtür. Sadece bazı çalışmalarda duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Denham, 2006; Craig, 2008; Hopkins ve Bilimora, 2008; Newman, Joseph ve MacCann, 2010; Singh, 2013). Fakat bu çalışmalar, hem kuramsal, hemde içerdiği bulgular açısından yeterli görünmemektedir. Özellikle duygusal ve sosyal yeterliliklerin temel boyutları ile bireysel iş çıktıları arasındaki araştırmaların yetersiz olması nedeniyle örgütsel davranış yazınında gerek duygusal ve sosyal yeterliliklerin kuramsal çerçevesinin oluşturulması gerek duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkilerini daha somut olarak ortaya koymak için daha fazla saha araştırmasının yapılmasına gereksinim duyulmaktadır. Daha da önemlisi Türkiye'de konaklama işletmelerindeki çalışanlar açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkilerine odaklanan çalışmalara henüz rastlanmamaktadır. Bununla birlikte Türkçe yazındaki mevcut çalışmalarda duygusal ve sosyal yeterlilik envanterinin geçerliliğini test eden çalışmalara da rastlanmamaktadır. Bu nedenle bu tez çalışması, kuramsal ve görgül açıdan duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerinde etkileri ile ilgili bilgi eksikliğini gidermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmanın da Türkçe yazında ilk çalışma olması nedeniyle konunun anlaşılması bakımından bazı güçlüklerle karşılaşmak mümkün olabilir.

Önceki çalışmalardaki görgül araştırma bulguları ve söz konusu çalışmaların eksik yanları dikkate alınarak bu çalışmada geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

### ***1. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezler:***

Duygusal ve sosyal yeterlilikler ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle hipotezlerin belirlenmesi için duygusal ve sosyal yeterliliklerin her bir alt boyutu ile duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır.

Payne ve Huffman'ın (2005) ABD ordusu personeli açısından örgütsel bağlılık üzerinde mentörlüğün etkilerini analiz ettikleri çalışmalarında, *mentörlüğün* duygusal ve devam bağlılık ile pozitif yönlü, ancak normatif bağlılık ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Fleig-Palmer ve Rathert'in (2015) nitelikli sağlık çalışanlarının işletmede tutulması için duygusal bağlılık üzerinde *psikolojik mentörlüğün etkilerini* inceledikleri araştırmanın bulguları, *kişilerarası mentorlüğün* duygusal bağlılığı çok güçlü bir biçimde etkilediği gözlemlenmiştir.

Geçmişteki yazın incelendiğinde *hizmet liderliği* ile duygusal bağlılık (Liden ve diğerleri, 2008; Awee ve diğerleri, 2014), *ilham verici liderlik* ile bireylerin ekibe duygusal bağlılığı (Joshi, Lazarova ve Liao, 2009) ve *dönüşümcü liderlik* ile duygusal bağlılık (Kim, 2014) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaya ve Selçuk'un (2007) Türkiye'de kamu çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu olan *başarı güdüsünün başarıya inanç boyutu* ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Nongo ve Ikyanyon (2012) tarafından Nijerya'da Küçük ve Ortaboy işletme çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutlarından *uyum* ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Öte yandan Simons ve Buitendach (2013) Güney Afrika'daki çağrı merkezleri personeli üzerinde yaptıkları çalışmada ise *iyimserlik (pozitif görünüm) boyutu* ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Önceki çalışmaların bulguları dikkate alındığında çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere dair hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

- **Hipotez 1a:** Öz farkındalık, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 1b:** Kendini yönetme, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 1c:** Sosyal farkındalık, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 1d:** İlişki yönetimi, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

## ***2. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezler:***

Duygusal ve sosyal yeterlilikler ile yenilikçi iş davranışı ilişkisi üzerine odaklanan çalışma sayısı da sınırlıdır. Bu yüzden hipotezlerin tasarlanması için duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutları ile yenilikçi davranışı ilişkisi ile ilgili yazın incelenmiştir. Shojaei ve Siuki (2014) tarafından İran'ın Tahran şehrindeki ticari banka personeli üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre *kendi kendini yönetme, ilişki yönetimi, öz farkındalık ve sosyal farkındalığın* yenilikçi iş davranışını belirlemede etkili olduğu ileri sürülmektedir.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutları dikkate alındığında; Sharifirad'ın (2013) *liderin empatik davranış sergilemesinin* yenilikçilik davranışları teşvik edeceği sonucuna vardığı görülmektedir. Öte yandan He ve Zhang'ın (2015) üst düzey yöneticilerin mentörlük yaptığı işgörenleri inceledikleri çalışmada *mentörlük* ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Farklı sektörlerde duygusal ve sosyal yeterliliklerin liderlik boyutu ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan önceki çalışmalar incelendiğinde *dönüşümcü liderlik tarzı* ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki (Pieterse ve diğerleri, 2010; Aryee ve diğerleri, 2012; Asfar, Badir ve Saeed, 2014; Kroes, 2015), ancak *etkileşimci liderlik tarzı* ile yenilikçi iş davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki (Pieterse ve diğerleri, 2010) saptanmıştır. Son olarak Li ve Wu (2011) Tayvan'daki kamu ve özel sektör üniversitelerindeki lisans öğrencileri üzerinde yaptıkları



araştırmada *iyimserlik* ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Geçmişteki araştırmaların bulguları ile ilişkili olarak duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutları ile yenilikçi iş davranışı arasındaki hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

- **Hipotez 2a:** Özfarkındalık, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 2b:** Kendini yönetme, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 2c:** Sosyal farkındalık, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 2d:** İlişki yönetimi, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### ***3. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezler:***

Duygusal ve sosyal yeterlilikler ile iş tatmini ilişkisini analiz eden sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu yüzden duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutları ile iş tatmini ilişkisini irdeleyen ampirik araştırmaların bulguları önem arz etmektedir.

Craig (2008) ABD kamu okullarındaki öğretmenlerin iş tatmini ile duygusal ve sosyal yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi DSYE'yi esas alarak incelemiştir. Bu çalışmada *iyimserlik (pozitif görünüm), duygusal özfarkındalık, empati ve başarı güdüsü* ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Kappagoda (2011) Sri Lanka'da ticari bankalarda çalışan yönetici ve işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin *ilişki yönetimi, kendi kendini yönetme ve sosyal farkındalık* boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yüksel'in (2005) savunma sanayi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmanın bulguları, *iletişim* ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yine Stewart'ın (2008) ABD'de yiyecek endüstrisindeki yöneticiler ve gözetimciler üzerinde yaptığı çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerden *uyum boyutunun*, hem iş tatmini

hem de örgütsel bağlılık ile güçlü bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Singh'in (2013) Güney Afrika'daki yöneticiler üzerinde yaptığı bir araştırmada bireyin kendine dönük duygusal ve sosyal yeterliliklerden *iyimserlik (pozitif görünüm), uyum, kendi kendini kontrol, kendine güven ve özfarkındalığın* iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu saptamıştır.

Moradi ve diğerleri (2012) İran Süper Futbol Ligi'ndeki teknik direktör ve yönetici ekipleri üzerinde yaptıkları çalışmada *özfarkındalık, empati ve sosyal beceriler* ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Suifan, Abdallah ve Sweis'in (2015) Ürdün'deki sigorta şirketlerindeki satış temsilcileri üzerinde yaptıkları ampirik araştırmanın bulguları; duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından *özfarkındalık, kendi kendini yönetim, sosyal farkındalığın ve ilişki yönetiminin* iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Nezad ve Bahramzade'nin (2013) İran'ın Meşhed şehrindeki su işletmesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmanın bulgularına göre *kendine güven* ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca Masrek ve arkadaşlarının (2014) bilgi teknolojisi uzmanları üzerinde yaptıkları çalışmada *sosyal farkındalık, kendi kendini yönetme ve ilişki yönetiminin* iş tatmini ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

Kenya ve ABD kültürlerinde yapılan karşılaştırmalı çalışmada *dönüşümcü liderliğin* her iki kültürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Walumbwa ve diğerleri, 2005). Benzer şekilde dönüşümcü liderlik konusunda yapılan araştırmalar, *dönüşümcü liderliğin* iş tatmini ve performans ile pozitif ilişki içinde olduğuna işaret etmektedir (Nemanich ve Keller, 2007; Braun ve diğerleri, 2013).

Ekip çalışması ve iş tatmini konusunda yapılan geçmişteki çalışmalar *ekip çalışması* ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Shoman, 2009; Mafini ve Dlodlo, 2014). Öte yandan bazı çalışmalar *işbirlikçi ve uzlaşmacı çatışma yönetimi davranışlarının* iş tatmini ile pozitif ilişki (Chen ve diğerleri, 2012; Ahmed, 2015); *işbirlikçi çatışma yönetimi davranışının* yenilik performansı ile pozitif ilişki içinde, ancak *kaçınmacı çatışma yönetimi davranışının* yenilik performansı ile negatif yönlü ilişki içinde (Chen ve diğerleri, 2012) olduğunu ortaya koymuştur.

Görgül araştırma bulguları dikkate alınarak duygusal ve sosyal yeterlilikler ile iş tatmini arasındaki ilişkilere dair geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

- **Hipotez 3a:** Öz farkındalık, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 3b:** Kendini yönetme, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 3c:** Sosyal farkındalık, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 3d:** İlişki yönetimi, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

#### ***4. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Görev Performansı Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezler:***

Webster-Stratton ve Reid (2004) öğrenciler açısından sosyal yeterliliklerin yüksek akademik başarı ile sonuçlandığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Denham (2006) Kafkasyalı öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin akademik başarıda temel belirleyici olduğunu; buna karşın negatif duygusal tepkiler ve kızgınlığın sosyal yeterliliklerin eksikliğinden kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Öte yandan Hopkins ve Bilimora (2008) tarafından bir finans kuruluşunun üst düzey yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada erkek ve kadın yöneticiler eşit duygusal ve sosyal yeterlilik düzeylerine sahip olduklarında erkek yöneticilerin daha başarılı oldukları ortaya konulmuştur.

Kim ve arkadaşları (2009) Güney Kore'deki otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal yeterlilikler ile iş performansı ve görevin etkinliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yine Newman, Joseph ve MacCann (2010) duygusal ve sosyal yeterliliklerin, duygusal zekâyâ göre iş performansını daha güçlü bir şekilde belirlediğini ortaya koymuşlardır.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutları ile performans arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalarda *öz farkındalık* ile performans arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu (Fletcher ve Bailey, 2003), *öz farkındalık*, *ilişki yönetimi*, *sosyal farkındalık* ve *kendini yönetme* ile performans arasında direkt ve güçlü pozitif bir ilişki olduğu (Aghdam ve Mahjoub, 2013), *vicdanlılık* ve *öz farkındalık* ile işgören performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Bahmanabadi ve Jafari, 2014) görülmektedir. Ayrıca Gorgi ve

diğerleri (2015) duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından *sosyal farkındalık* ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Geçmişte yapılan birçok çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu olan *kendine güven* ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Jones, 1995; Hardy, 1996; Hatzigeorgiadis ve diğerleri, 2009). Bazı araştırmalar ise duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu olan *kendi kendini kontrol* ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Tangney, Baumeister ve Boone, 2004; Toering ve Jordet, 2015). Benzer şekilde Asadia, Einib ve Ataec (2014) hastane personeli üzerinde yaptıkları bir araştırmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından *kendi kendini kontrol*, *sosyal farkındalık*, *empati*, *sosyal beceriler* ve *kendini motive etme* ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan Hurtz ve Donovan (2000) yaptıkları araştırmalarda duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından *vicdanlılık* ile görev performansı arasında pozitif ilişki olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte Klang (2012) yaptığı çalışmada *vicdanlılığın* performansı pozitif olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

Jorfi ve arkadaşlarının (2010) yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yaptıkları ampirik araştırmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu *uyumun* performans ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Dörner (2012) sigorta çalışanları üzerine yaptığı çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu *yeniliğin* görev performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bazı çalışmalarda duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu *başarı güdüsü* ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (French, 1958; Puca ve Schmalt, 1999).

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu olan bağlılık ile performans arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalar *bağlılık* ile iş performansı arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Jaramillo, Mulki ve Marshall, 2005; Akhtar, Durrani ve Waseef-Ul-Hassan, 2015). Benzer şekilde Duyar ve Aydın (2012) yaptıkları çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından *kişisel inisiyatif* ile görev performansı arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yine bazı görgül araştırmalarda duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından *iyimserlik* ile

görev performansı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Arakawa ve Greenberg, 2007; Peterson, Gerhardt ve Rode, 2006).

Öte yandan Yen ve Liu (2013) Taiwan’da uluslararası otellerde çalışan personel üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu olan *hizmet odaklılığın* görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte Cogburn, Battaglio ve Bradbury (2012) ABD Federal hükümet çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu olan *yapıcı çatışma çözümü* ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir.

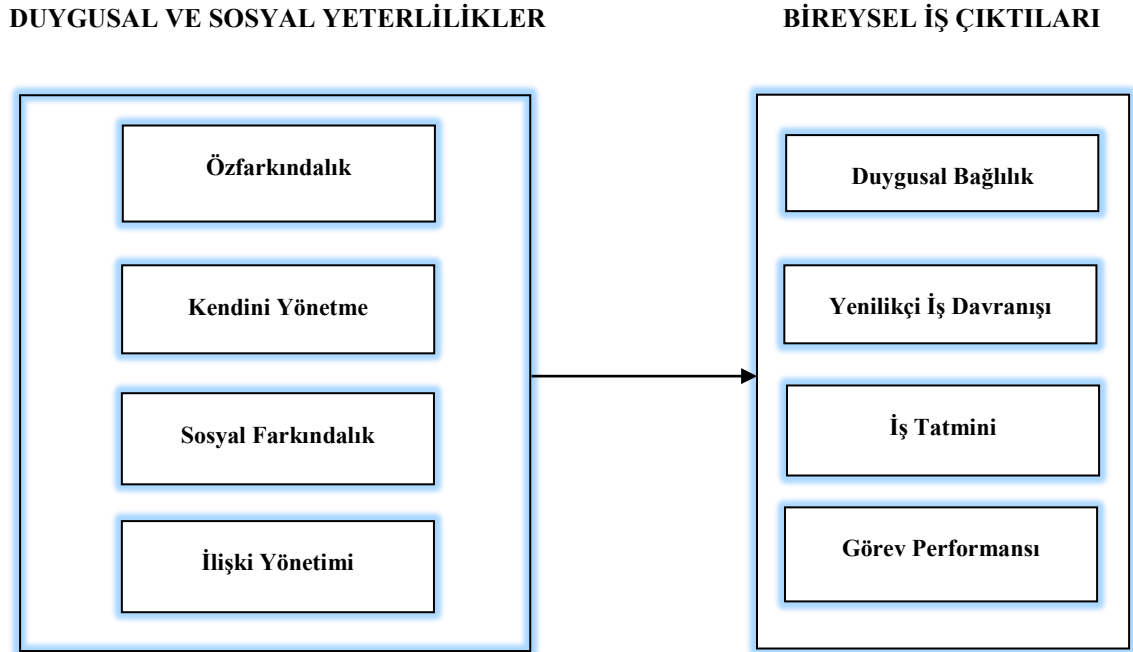
Srivastava ve Jomon (2013) üst düzey yönetici yardımcılarını üzerinde yaptıkları bir çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutlarından *mentörlük* ile role dayalı performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu; Asiki ve Picho (2015) ise Uganda’da memurlar üzerinde yaptıkları bir saha araştırmasında, *mentörlük* ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine Liu ve Batt (2010) çağrı merkezleri personeli üzerinde yaptıkları çalışmada *koçluk* ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Öte yandan Pitts (2009) ABD federal hükümet kuruluşları çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu olan *farklılıkların yönetiminin* yüksek performansla sonuçlandığını tespit etmişlerdir.

Aral, Brynjolson ve Van Alstyne (2007) bilgi teknolojileri kullanıcıları üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu *iletişim* ile görev performansı arasında yüksek pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yine duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutu olan *liderlik* ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen geçmişteki çalışmalara bakıldığında dönüşümcü liderliğin, hem görev performansı hem de işgören performansı ile pozitif ilişkili olduğu (Carter, 2009; Rasool ve diğerleri, 2015), ancak etkileşimci liderliğin sadece işgören performansı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir (Pradeep ve Prabhu, 2011; Rasool ve diğerleri, 2015). Son olarak Delarue ve diğerleri (2008) duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından *ekip çalışması* ile örgütsel performans çıktıları arasındaki ilişkileri ele alan gözleme dayalı çalışmalarında ekip çalışması ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki yazın ışığında bu çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutları ile görev performansı arasındaki ilişkilere dair hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

- **Hipotez 4a:** Öz farkındalık, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 4b:** Kendini yönetme, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 4c:** Sosyal farkındalık, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- **Hipotez 4d:** İlişki yönetimi, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkileri inceleyen çalışmanın amacı, araştırma konusu ile ilgili görgül araştırmaların bulguları ve hipotezler dikkate alınarak araştırma modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:



**Şekil 1:** Kavramsal Araştırma Modeli

### 3.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmanın temel sorunsalı, turizm sektöründeki konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklere bağlı olarak, bireysel iş çıktılarının ne ölçüde

ve ne yönde değişecektir. Bu sorunsala cevap aranırken araştırmanın temel varsayımları;

- Araştırma sorularını cevaplamak için seçilen sektörün uygun olduğu,
- Ölçme araçlarının yeteri kadar geçerli ve güvenilir olduğu,
- Evrenden alınan örneklem grubunun evreni temsil ettiği ve
- Katılımcıların anket sorularına doğru yanıt verdiği şeklinde belirlenmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmanın yöntem kısmında evren, örneklem ve özellikleri, ölçekler ve veri analiz yöntemlerine yer verilmektedir.

#### **3.5.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Ancak belirlenmiş olan evrendeki çalışanlara ulaşma olanağının zorluğu ve veri toplama sürecinde karşılaşılan maliyet, zaman, hızlı sonuç elde etme gibi kısıtlar nedeniyle örneklem yapılması uygun görülmüştür. Araştırmanın örneklemini olarak Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri çalışanları belirlenmiştir (Altunışık ve diğerleri, 2007: 123-132).

Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 2015 yılı verilerine göre Nevşehir ilinde turizm işletme belgeli 254 konaklama tesisi bulunmaktadır. Bu işletmelerdeki oda sayısı 4.354 ve yatak sayısı 10.234 olarak kayıtlara geçmiştir (Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016). Öte yandan Nevşehir ilindeki mahalli idarelerce belgelendirilen 317 adet konaklama işletmesi faaliyette bulunmaktadır. Bu işletmelerin toplam oda sayısı 5.587 ve toplam yatak sayısı 12.594 olarak ifade edilmektedir (Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı 2015 Yılı Turizm Verileri, 2016). Araştırmanın Nevşehir ilinde gerçekleştirilmesinin nedeni; bölgenin Türkiye turizm sektöründe ekonomik değer yaratma potansiyeli, bölgeye gelen turist sayısının çok fazla olması (ancak bölgede geceleme süresi ve oranın düşük olması) ve konaklama işletmesi sayısının çok fazla olması, yılın bütün dönemlerinde önemli turizm bir destinasyonu olması, konaklama

işletmelerindeki personel devir hızının çok yüksek olması ve bu sektördeki personel seçiminin müşteri davranışlarını etkileyebileceği düşüncesidir.

Bu araştırmanın evrenini oluşturan konaklama işletmelerindeki çalışanların sayısı tam olarak bilinmemektedir. Bu nedenle evren bilinmediğinden örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için Chia ve Qu (2008) tarafından önerilen  $n = z^2 \cdot (p \cdot q) / e^2$  formülünden yararlanılmıştır. Formülde  $p=0,50$  ve  $q=0,50$  olarak kabul edilmiş ve örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkisini incelemek için konaklama işletmeleri çalışanlarının görüşüne gereksinim duyulmuştur. Bu çalışmada örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlendikten sonra istenen örneklem büyüklüğüne ulaşmak için bizzat araştırmacı tarafından Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin (veya otellerin) yıldız sayıları ve tahmini olarak çalışan personel sayılarına göre tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme ile söz konusu konaklama işletmeleri çalışanlarına toplam 650 anket dağıtılmıştır. Örneklemin evreni iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca farklı otellerdeki çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna karşın araştırmaya konu olan çalışanlardan gelen 468 anketten eksik ve cevaplanmayan anketler çıkarıldıktan sonra bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 451 anket (analiz birimi) elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %69.4'tür. Bu oran örneklemin evreni temsil etme gücünün yeterli olduğunu göstermektedir (Altunışık ve diğerleri, 2007: 127; Baş, 2013: 43; Liu ve Cho, 2018 Bkz.).

### **3.5.2. Ölçekler**

Bu çalışmada Turizm sektöründeki konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Çalışmada gerek bağımsız değişken olan duygusal ve sosyal yeterlilikler ölçeğinin (Boyatzis ve Goleman, 2007) gerekse bağımlı değişken olan duygusal bağlılık (Allen ve Meyer, 1990), yenilikçi iş davranışı (Scott ve Bruce, 1994), iş tatmini (Hackman ve Oldham, 1974) ve görev performansını (Goodman ve Svyantek, 1999) kapsayan bireysel iş çıktıları ölçeklerinin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri görgül araştırmalarla daha önce test edilmiştir. Bu çalışmada bireysel iş çıktıları olarak duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve görev performansının belirlenmesinde *Academy of*



*Management Journal* dergisinde bireysel iş çıktıları konusunda Chen ve Aryee (2007) tarafından kaleme alınan çalışma referans kabul edilmiştir. Çünkü bu bireysel çıktıların seçilmesinin sebebi, dört değişkenin bireylerin kişilik, düşünce, görüş, tutum, yetenek, ilgi gibi özelliklerinden etkilenerek gelen bireylere ilişkin yargısal verilerle ölçülebilmesidir (Chen ve Aryee, 2007). Bu tez çalışmasında kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir:

**1. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler Ölçeği:** Çalışanların duygusal ve sosyal yeterliliklerini ölçmek için Boyatzis ve Goleman (2007) tarafından geliştirilen 59 ifadeden oluşan *Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler Ölçeği* kullanılmıştır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5’li likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Bu ölçeğin güvenilirliği (yani Cronbach’s Alpha Katsayısı) 0.93 olarak saptanmıştır. Nunnally’e (1978: 245) göre bir ölçeğin bilimsel olarak güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach’s Alpha katsayısının 0.70’in üzerinde olması yeterlidir (Akt. Kim ve diğerleri, 2009). Bu nedenle ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Duygusal ve Sosyal yeterlilikler; Duygusal Öz farkındalık (5 ifade), Başarı Yönelimi (5 ifade), Uyum (6 ifade), Duygusal Öz Denetim (6 ifade), Pozitif Görünüm (6 ifade), Empati (6 ifade), Örgütsel Farkındalık (6 ifade), Çatışma Yönetimi (5 ifade), Koçluk ve Mentorlük (6 ifade), Etki (6 ifade), İlham verici liderlik (6 ifade) ve Ekip Çalışması (6 ifade) alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçeğin 4 temel alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları Tablo 3.3’te görülebilir.

**2. Duygusal Bağlılık Ölçeği:** Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin 6 ifadeden oluşan *Duygusal Bağlılık* alt ölçeğinden yararlanılarak, konaklama işletmeleri çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Her bir ifade yanıtlayıcılar tarafından 5’li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.87 olarak hesaplanmıştır.

**3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği:** Konaklama işletmeleri çalışanlarının yenilikçi davranış eğilimlerini ölçmek için Scott ve Bruce (1994) tarafından tasarlanan Yenilikçi İş Davranışı ölçeğinden yararlanılmıştır. 6 ifadeden oluşan bu ölçek, 5’li Likert tipidir

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.91 olarak hesaplanmıştır.

**4. İş Tatmini Ölçeği:** Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilen İş Tatmini ölçeğinden yararlanılarak konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatmini düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ölçek 14 ifadeli 5'li Likert tipi bir ölçektir (1=Hiç Tatmin Edici Değil, 2=Tatmin Edici Değil, 3=Ne Tatmin Edici Ne Tatmin Edici Değil, 4=Tatmin Edici, 5= Çok Tatmin Edici). İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.91 olarak hesaplanmıştır.

**5. Görev Performansı Ölçeği:** Çalışanların görev performansına ilişkin algılarını ölçmek için Goodman ve Svyantek (1999) tarafından tasarlanan 9 ifadeli görev performansı ölçeği kullanılmıştır. Her bir ifade yanıtlayıcılar tarafından 5'li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.88 olarak hesaplanmıştır.

Geçmişte yapılan çalışmalarda Boyatzis ve Goleman (2007) tarafından Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler Envanterinin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Benzer şekilde bireysel iş çıktıları olan duygusal bağlılık (Allen ve Meyer, 1990), yenilikçi iş davranışı (Scott ve Bruce, 1994, Turgut ve Beğenirbaş, 2013), iş tatmini (Hackman ve Oldham, 1974) ve görev performansı (Goodman ve Svyantek, 1999) ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliklerinin test edildiği örgütsel davranış yazınındaki çalışmalardan anlaşılmaktadır. Ancak bu çalışmada söz konusu ölçeklerin Türkiye koşullarında ve konaklama işletmeleri sektöründe tekrar geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir.

Tez çalışmasının EKLER kısmında görüleceği gibi anket formunun ikinci kısmında ise katılımcıların demografik özellikleri ve konaklama işletmeleri ile ilgili bazı tanıtıcı bilgilere yönelik sorulara yer verilmiştir.

### **3.5.3. Veri Analiz Yöntemleri**

Saha araştırmasının yapıldığı Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri ile ilgili veriler Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2015 yılı Konaklama İşletmeleri İstatistikleri, Turizm Bakanlığı'nın 2015 Yılı Turizm Raporları ve Bölgede Mahalli İdarelerce hazırlanan

raporlar ve dökümanlardan elde edilmiştir. Çalışmada araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Değişkenlere ilişkin ölçeklerde ters kodlanması gereken ifadeler ters kodlanmıştır.

Daha sonra değişkenlere ilişkin veriler standart normal dağılım değerlerine dönüştürülmüş ve Tek Yönlü Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Tek Yönlü Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre çalışmada bütün bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenleri için test istatistiğinin  $p > 0.05$  olması nedeniyle normal dağıldığı saptanmıştır. Ayrıca aşırı uç değerlerin çıkarılması için, her bir deneğin Mahallabonis mesafesi değerleri bulunmuş ve sonuçta -2,5 ve +2,5 üzerindeki aşırı uç değerler veri setinden çıkarılmıştır.

Daha sonra çalışmada Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler Ölçeğinin her bir boyutu ve Bireysel İş Çıktıları olan duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve görev performansı ölçekleriyle elde edilen verilerin geçmişte yapılan çalışmalarda kullanılan yapılara uygunluğunu ve teorik olarak geliştirilen modelin uygunluğunu test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis-CFA) kullanılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'nin kullanılmasının nedeni, ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemi olmasıdır. Bu analiz yöntemi, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken oluşturmaya yönelik bir işlemdir. DFA, hem ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde, hem de önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasında kullanılmaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16).

DFA çok ifadeli bir ölçekle ölçülmüş faktörün (yapının), faktör yapısının geçerliliğinin sınanmasında kullanılmaktadır. Elde edilen bulgular, sadece değişkenlerin faktör yüklerinin ağırlıklarını göstermemekte, aynı zamanda faktörler arası ilişkiler ve DFA modelinin uyum derecesini de ortaya koymaktadır (Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013). Ayrıca her bir faktöre ait ifadelerin ilgili faktörü ne düzeyde açıkladıkları ve faktörler arası korelasyonların araştırıldığı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ilgili faktörü yeterince açıklayamayan ifadeler çıkarılmakta ve gerekli modifikasyonlar yapılmaktadır.

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi DFA Analizi için bazı uyum iyiliği indeksleri dikkate alınmaktadır. Bunlar (Hu ve Bentler, 1998; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003);

- Ki-kare ( $\chi^2$ ),
- Ki-kare/Serbestlik Derecesi ( $\chi^2/df$ ),
- Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Approximation (RMSEA),
- Normalleştirilmiş Uyum İyiliği İndeksi (The Normed Fit Index- NFI),
- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (the Comparative Fit Index- CFI),
- Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI),
- Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index- AGFI),
- Bağıl Uyum İndeksi (Relative Fit Index- RFI).

**Tablo 1**  
**DFA Açısından Uyum İyiliği İndeksleri**

Uyum Ölçüsü	Uyum İyiliği	Kabul edilebilir Uyum İyiliği	Yazarlar
$\chi^2$ p değeri $\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$ .05 < p ≤ 1.00 $0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$ .01 ≤ p ≤ .05 $2 < \chi^2/df \leq 3$	Bentler, 1990; Hu ve Bentler, 1999; Byrne, 2001; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013.
RMSEA p value for test of close fit (RMSEA <.05) SRMR	$0 \leq RMSEA \leq .05$ .10 < p ≤ 1.00 $0 \leq SRMR \leq .05$	.05 < RMSEA ≤ .08 .05 ≤ p ≤ .10 .05 < SRMR ≤ .10	Jöreskog ve Sörbom, 1989; Bentler, 1990; Hu ve Bentler, 1999; Byrne, 2001; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013.
NFI NNFI CFI GFI AGFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00 .95 ≤ NNFI ≤ 1.00 .95 ≤ CFI ≤ 1.00 .95 ≤ GFI ≤ 1.00 .90 ≤ AGFI ≤ 1.00, close to GFI	.90 ≤ NFI < .95 .90 ≤ NNFI < .95 .90 ≤ CFI < .95 .85 ≤ GFI < .95 .85 ≤ AGFI < .90, close to GFI	Bentler, 1990; Schumacker ve Lomax, 1996; Hu ve Bentler, 1999; Byrne, 2001; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013.

Tablo’daki uyum iyiliği indeksleri arasında en yaygın kullanılanları benzerlik oranı Ki-kare istatistiği ( $\chi^2$ ), Ki-kare/Serbestlik Derecesi ( $\chi^2/df$ ), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) ve CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)’ dir. ( $\chi^2/df$ ) oranınının 3’ün

altında olması uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu; RMSEA için 0,05'e eşit veya daha küçük değer mükemmel bir uyuma, 0,08 ve altındaki değerler kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. CFI için ise 0,95 ve üzeri mükemmel uyumu, 0,90-0,95 arası değerler kabul edilebilir bir uyumu ortaya koymaktadır (Bentler, 1990; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Hu ve Bentler, 1999; Byrne, 2001; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013).

Son olarak bu çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkilerine dair hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

### **3.6. Araştırma Bulguları**

#### **3.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıda Tablo 3.2'de verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %61.9'u erkek ve %38.1'i kadındır. Bu çalışanların %53.7'si evlidir. Bununla birlikte araştırmaya katılanların %58.5'i 30 yaş ve aşağısı gruplarda yer aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş ortalaması 30,14 olarak hesaplanmıştır. Sektörde çalışanların oldukça genç olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların %21.3'ü İlköğretim, %42.8'i Lise ve dengi okul, %22.2'si Meslek Yüksekokulu, %12.4'ü Fakülte ve %1.3'ü lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptir. Bu çalışanların iş deneyimleri dikkate alındığında çalışanların %10'u 1 yıldan az, %42.3'ü 1-5 yıl arasında, %29.7'sinin 6-10 yıl arasında ve %18'inin 10 yıldan fazla iş deneyimine sahip olduğu dikkat çekmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların turizm sektöründeki konaklama işletmelerinde çalışma süreleri göz önüne alındığında, çalışanların %7.3'ü 1 yıldan daha az, %46.1'i 1-5 yıl arası, %29.5'i 6-10 yıl arası, %10'u 11-15 yıl arası ve %7.1'i 16 yıldan fazla süredir sektörde çalıştıkları gözlenmektedir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları otellerin yıldız durumu incelendiğinde çalışanların %28.4'i özel belgeli otellerde (konaklama tesislerinde), %28.2'si 4 yıldızlı otellerde,

%13.5'i 5 yıldızlı otellerde, %15'i 3 Yıldızlı, ve %14.9'u diğer otellerde (2 Yıldızlı, 1 Yıldızlı, Butik Oteller ve Pansiyon) çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların görev yaptıkları departmanların durumu analiz edildiğinde; çalışanların %4'ü üst kademe yönetimde, %26.6'si önbüro, %26.3'ü yiyecek-içecek, %21.1'i kat hizmetleri, %11.8'i insan kaynakları, %3.8'i muhasebe, %2'si pazarlama veya satış ve %4.4'ü diğer departmanlarda (Teknik Servis, Diyetisyen, Masör, Kuaför, Hamam Personeli vs.) görev yapmaktadır.

**Tablo 2**  
**Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Kişinin Sektörde Çalıştığı Süre</b>		
Erkek	279	61,9	1 yıldan daha az	33	7,3
Kadın	172	38,1	1-5 yıl arası	208	46,1
			6-10 yıl arası	133	29,5
<b>Yaş</b>			11-15 yıl arası	45	10,0
21 yaş aşağısı	40	8,9	16 yıl ve üzeri	32	7,1
21-30 yaş arası	224	49,6			
31-40 yaş arası	133	29,5	<b>Kişinin Çalıştığı Otelin Yıldız Sayısı</b>		
41-50 yaş arası	49	10,9	Özel Belgeli Otel	128	28,4
51 yaş ve üzeri	5	1,1	5 Yıldızlı	61	13,5
			4 Yıldızlı	127	28,2
			3 Yıldızlı	68	15,0
<b>Medeni Durum</b>			Diğer (2 Yıldızlı, 1 Yıldızlı, Butik Oteller, Pansiyon)	67	14,9
Evli	242	53,7			
Bekar	209	46,3			
			<b>Kişinin Çalıştığı Departman</b>		
<b>Eğitim</b>			Üst Yönetim	18	4,0
İlköğretim	96	21,3	Önbüro	120	26,6
Lise	193	42,8	Yiyecek ve İçecek	119	26,3
Meslek Yüksekokulu	100	22,2	Kat Hizmetleri	95	21,1
Fakülte	56	12,4	İnsan Kaynakları	53	11,8
Yüksek Lisans\Doktora	6	1,3	Muhasebe	17	3,8
			Pazarlama veya Satış	9	2,0
<b>İş Deneyimi</b>			Diğer (Teknik Servis, Diyetisyen, Masör, Kuaför, Hamam Personeli)	20	4,4
1 yıldan az	45	10,0			
1-5 yıl arası	191	42,3			
6-10 yıl arası	134	29,7			
10 yıl üzeri	81	18,0			

### 3.6.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Araştırma değişkenlerine dair tanımlayıcı istatistikler ve araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Tablo 3'te sunulmuştur. Tablo'da görüleceği üzere tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle tüm ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir. Değişkenlere ilişkin istatistikler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların öz farkındalık ve sosyal farkındalığının daha yüksek olduğu, ancak ilişki yönetimi ve kendini yönetme eğiliminin orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Araştırmaya katılanların bireysel iş çıktıları ile ilgili değerlendirmeleri incelendiğinde çalışanların iş tatmini ve görev performansı oldukça yüksektir. Bununla birlikte çalışanların orta düzeyde algıladığı duygusal bağlılığa göre yenilikçi iş davranışı nispeten düşük düzeyde çıkmıştır.

**Tablo 3**  
**Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları**

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları (Cronbach's Alpha Katsayıları)
1.Öz farkındalık	3,97	0,60	.91
2.Sosyal Farkındalık	3,83	0,55	.96
3.İlişki Yönetimi	3,64	0,58	.95
4.Kendini Yönetme	3,74	0,65	.94
5.Duygusal Bağlılık	3,37	1,03	.87
6.Yenilikçi İş Davranış	3,31	1,00	.91
7. İş Tatmini	4,54	0,97	.91
8.Görev Performansı	4,18	0,64	.88

### 3.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliğinin Test Edilmesi

Bu çalışmada ölçüm modelinin uyum iyiliği indekslerinin yanısıra yapı geçerliği için ayırt edici geçerlilik ve yakınsak geçerlilik değerleri, AMOS 24 programında hesaplanmıştır (Hair vd., 2013: 605). İlk olarak araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlik analizlerini yapmak için her bir ölçek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA analizi sonucunda öncelikle *Ki-kare İstatistiği* ( $\chi^2$ ), *Ki-kare/Serbestlik*

*Derecesi ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, CFI, GFI, AGFI* gibi uyum iyiliği değerleri kontrol edilerek, modelin uygun olup olmadığına karar verilmiştir. İkinci aşamada ise *yapı geçerliği için ayırt edici ve yakınsak geçerliliklerle birlikte, birleşik yapı güvenirlikleri* incelenmiştir. Ayrıca ölçeklere ilişkin uygulanan doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinde eksiklik görüldüğü takdirde Schumacker ve Lomax (2010) tarafından önerildiği gibi değiştirme (modification) yönteminden yararlanılmıştır.

**Özfarkındalık** ölçeği için yapılan *birinci* DFA sonucunda duygusal özdenetim faktöründen *iki (2) ifadenin* önerilen minimum faktör yüküne (.50) sahip olmaması nedeniyle, analizden çıkartılarak DFA tekrarlanmıştır. *İkinci* DFA sonrası özfarkındalık ölçeğine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 3.4’de gösterilmiştir. Analiz prosedürleri diğer ölçekler içinde aynı şekilde uygulanmış ve **sosyal farkındalık** ölçeğine ait olan *empatiden* bir (1) ifade, *örgütsel farkındalıktan* bir (1) ifade ve *koçluk ve mentörlükte* iki (2) ifade, **kendini yönetme ölçeğine** ait olan *uyum boyutundan* bir (1) ifade, *başarı yöneliminden* iki (2) ifade, **ilişki yönetimi ölçeğine** ait *ilham verici liderlik boyutundan* bir (1) ifade ve *ekip çalışması* boyutundan bir (1) ifade, *çatışma boyutundan* iki (2) ifade, **görev performansı ölçeğinden** iki (2) ifade, **duygusal bağlılık ölçeğinden** iki (2) ifade ve **iş tatmini ölçeğinden** beş (5) ifade çıkartılmıştır. İfadelerin çıkartılma işlemi gerçekleştirilirken Hair ve diğerleri (2009) tarafından önerilen kriterler dikkate alınmıştır. Bu noktada *ilk olarak* standardize edilmiş yol kat sayıları (faktörleri) .50’nin altında ya da anlamsız olan ifadeler çıkartılmıştır. *İkinci olarak* ayırt edici ve yakınsak geçerliğin sağlanmasını destekleyecek şekilde çıkarımlar yapılmıştır. Ayırt edici geçerliğin sağlanması için iki yapı arasındaki korelasyon değerinin karesinin yapılaraya ait Ortalama Açıklanan Varyans (OAV) değerinden küçük olması istenir (Hair ve diğerleri, 2009) ya da iki faktör arasındaki korelasyon değerlerinin .90’nın altında olması beklenir (Kline, 2011). Yakınsak geçerliğin sağlanması için ilgili faktöre ait OAV değerinin .50’den fazla olması, faktör yüklerinin en az .50 faktör yüküne sahip olması ve anlamlı olması istenir. Son olarak birleşik yapı güvenirlığının (BYG) sağlanması için minimum değer .70 olması beklenir. Buna göre Tablo 3.4 incelendiğinde tüm ölçeklerin kendi içerisinde geçerlik ve güvenirliklerinin sağlandığı belirtilebilir. Ayrıca bu tablodaki uyum iyiliği indeksleri dikkate alındığında tüm ölçeklere ilişkin *Ki-kare İstatistiği ( $\chi^2$ ), Ki-kare/Serbestlik Derecesi ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, CFI, GFI ve AGFI* uyum iyiliği



değerlerinin bazılarının mükemmel, bazılarının kabul edilebilir düzeylerde olduğu belirtilebilir (Marsh ve Hocevar, 1985; Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003).

**Tablo 4**  
**Duygusal ve Sosyal Yeterliliklere İlişkin DFA Sonuçları**

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	Std. Faktör Yükleri	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	BYG	OAV
Özfarkındalık	Duygusal Farkındalık	DF01	.69	2.653	.97	.94	.97	.061	.85	.54
		DF02	.81							
		DF03	.65							
		DF04	.79							
	Duygusal Özdenetim	DD17	.61							
		DD18	.54							
		DD19	.89							
		DD20	.77							
Sosyal Farkındalık	Empati	EM33	.70	2.984	94	91	.95	.066	.85	.53
		EM32	.59							
		EM31	.65							
		EM30	.85							
		EM29	.81							
	Örgütsel Farkındalık	OF39	.51							
		OF38	.80							
		OF37	.88							
		OF36	.74							
		OF35	.81							
Koculuk ve Mentörlük	KM51	.87								
	KM50	.84								
	KM47	.59								
	KM46	.72								
	KM45	.72								
İlişki Yönetimi	Etki	ET53	.51	2.574	92	90	.95	.055	.88	.56
		ET54	.73							
		ET55	.77							
		ET56	.85							
		ET57	.82							
		ET58	.78							
	Ekip Çalışması	EC66	.62							
		EC67	.83							
		EC68	.91							
		EC69	.80							
	Çatışma Y.	EC70	.83							
		CA41	.76							
		CA42	.78							
Kendini Yönetme	İlham Verici Liderlik	CA43	.80	.84	.57					
		CA44	.68							
		IL59	.72							
		IL60	.80							
		IL61	.60	.83	.50					
		IL62	.65							
		IL63	.65							
		IL64	.66							

**Tablo 4'ün devamı**

		İfade Sayısı	Std. Faktör Yükleri	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	BYG	OAV
<b>Kendini Yönetme</b>	Başarı Yönelimli	BY06	.63	2.995	.93	.90	.96	.067	.80	.50
		BY08	.58							
		BY09	.77							
		BY10	.79							
	Uyum	UY11	.83							
		UY12	.87							
		UY13	.59							
		UY14	.55							
		UY15	.73							
	Pozitif Görünüm	PG23	.73							
		PG24	.83							
		PG25	.81							
		PG26	.85							
			PG27						.76	
			PG28						.85	

Tablo 4'de görüldüğü üzere duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarının, OAV değerinin istenilen minimum düzey olan .50'yi geçmesi ve faktör yüklerinin de önerilen .50 faktör yüküne sahip olması nedeniyle yakınsak geçerliğin sağlandığı belirtilebilir.

Tablo 5'de bağımlı değişken olarak kabul edilen görev performansı, duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı ve iş tatimini ölçeklerinin DFA sonuçları görülmektedir.

**Tablo 5**  
**Bağımlı Değişkenlere İlişkin DFA Sonuçları**

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	Std. Faktör Yükleri	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	BYG	OAV
<b>Görev Performansı</b>		GP71	.70	2.933	.98	.95	.99	.066	.88	.52
		GP72	.76							
		GP73	.80							
		GP75	.76							
		GP76	.53							
		GP77	.72							
		GP78	.74							
		DB88	.89							
<b>Duygusal Bağlılık</b>		DB89	.93	1.870	1.00	.98	1.00	.044	.88	.65
		DB91	.86							
		DB86	.44							
		YD80	.83							
<b>Yenilikçi İş Davranışı</b>		YD81	.85	1.429	.99	.98	.99	.031	.91	.63
		YD82	.77							
		YD83	.90							
		YD84	.85							
		YD85	.55							
		IT08	.78							
<b>İş Tatmini</b>		IT09	.80	2.991	.97	.94	.98	.067	.91	.55
		IT10	.82							
		IT11	.83							
		IT12	.65							
		IT14	.72							
		IT01	.67							
		IT04	.65							

Tablo 5’de görüldüğü üzere, tüm bağımlı değişkenlere ilişkin ölçeklerin OAV değerinin istenilen minimum düzey olan .50’yi geçmesi ve faktör yüklerinin de önerilen .50 faktör yüküne sahip olması nedeniyle yakınsak geçerliğin sağlandığı belirtilebilir. Ayrıca BYG değerlerinin de .70’nin üzerinde olması nedeniyle ölçeklerin güvenilir düzeyde olduğu ifade edilebilir. Buna ilaveten tablo görüldüğü gibi tüm ölçeklerin model uyum iyilik değerleri de minimum kriterleri sağlamaktadır (Marsh ve Hocevar, 1985; Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003).

**Tablo 6**  
**Ölçeklere İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları**

Değişkenler	DF	DO	EM	OF	KM	CY	İL	EC	ET	PG	UY	BY	GP	DB	YD	İT
DF	<b>.54</b>															
DO	0,30	<b>.51</b>														
EM	0,20	0,23	<b>.53</b>													
OF	0,17	0,11	0,19	<b>.56</b>												
KM	0,18	0,14	0,30	0,16	<b>.58</b>											
CY	0,16	0,21	0,29	0,16	0,47	<b>.57</b>										
İL	0,26	0,15	0,28	0,19	0,53	0,51	<b>.50</b>									
EC	0,12	0,14	0,18	0,08	0,16	0,22	0,18	<b>.65</b>								
ET	0,23	0,15	0,22	0,14	0,41	0,39	0,47	0,17	<b>.56</b>							
PG	0,28	0,39	0,38	0,14	0,18	0,21	0,20	0,18	0,19	<b>.65</b>						
UY	0,24	0,17	0,16	0,10	0,13	0,20	0,24	0,08	0,33	0,24	<b>.53</b>					
BY	0,30	0,23	0,21	0,17	0,19	0,18	0,16	0,11	0,14	0,24	0,29	<b>.50</b>				
GP	0,11	0,11	0,14	0,14	0,13	0,16	0,20	0,28	0,12	0,19	0,07	0,06	<b>.52</b>			
DB	0,00	0,04	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	0,04	0,00	0,04	0,00	0,03	0,06	<b>.65</b>		
YD	0,11	0,07	0,14	0,09	0,19	0,22	0,22	0,12	0,27	0,14	0,25	0,07	0,21	0,00	<b>.63</b>	
İT	0,13	0,17	0,10	0,06	0,12	0,08	0,09	0,15	0,06	0,24	0,08	0,10	0,13	0,13	0,13	<b>.55</b>
DF: Duygusal Öz farkındalık				KM: Koçluk ve Mentörlük				ET: Etki				GP: Görev Performans				
DO: Duygusal Özdenetim				CY: Çatışma Yönetimi				PG: Pozitif Görünüm				DB: Duygusal Bağlılık				
EM: Empati				İL: İlhamverici Liderlik				UY: Uyum				YD: Yenilikçi İş Davranışı				
OF: Örgütsel Farkındalık				EC: Ekip Çalışma				BY: Başarı Yönelimi				IT: İş Tatmini				

Ayrıca Tablo 6’da görüldüğü üzere faktörler arasındaki korelasyon karelerinin, faktörlerin OAV değerlerinden küçük olması sebebiyle ayırt edici geçerliğin sağlandığı belirtilebilir. Yalnızca ilham verici liderlik ile koçluk-mentörlük ve çatışma faktörleri arasındaki ilişki de nispeten bir ihlal yaşandığı belirtilebilir. Ancak ayırt edici geçerliğin karşılanıp karşılanmadığını inceleyen diğer bir yöntemde göre belirtilen boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarının .85’in altında olması sebebiyle (Clark ve Watson, 1995; Kline, 2011) ayırt edici geçerliğin bu boyutlar için de sağlandığı söylenebilir. Buna göre nispeten oluşan bu ihlallerin gözardı edilebileceği belirtilebilir.

#### **3.6.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi**

Tablo 3.7’de duygusal ve sosyal yeterliliklerin temel boyutları ile bağımlı değişkenler (duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranış, iş tatmini ve görev performansı) arasındaki Pearson korelasyon katsayıları, tanımlayıcı istatistikler ve ölçeklerin güvenilirlik katsayılarına (Cronbach’s Alpha değerleri) yer verilmektedir. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından öz farkındalık ile yenilikçi iş davranış (r= 0,326; p<0.01), iş tatmini (r= 0,418; p<0.01) ve görev performansı (r= 0,372; p<0.01) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu gözlenmektedir. Buna karşın duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından öz farkındalık boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır (r= 0,149; p>0.05). Benzer şekilde, duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından sosyal farkındalık ile duygusal bağlılık (r= 0,272; p<0.05), yenilikçi iş davranış (r= 0,466; p<0.01), iş tatmini (r= 0,360; p<0.01) ve görev performansı (r= 0,459; p<0.01) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Yine duygusal ve sosyal yeterliliklerin ilişki yönetimi boyutu ile duygusal bağlılık (r= 0,315; p<0.05), yenilikçi iş davranış (r= 0,567; p<0.01), iş tatmini (r= 0,357; p<0.01) ve görev performansı (r= 0,523; p<0.01) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından kendini yönetme ile duygusal bağlılık (r= 0,313; p<0.05), yenilikçi iş davranış (r= 0,409; p<0.01), iş tatmini (r= 0,424; p<0.01) ve görev performansı (r= 0,395; p<0.01) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere

değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları yüksektir. Bu durum regresyon analizinin yapılabilmesinin ön koşullarından biridir.

**Tablo 7**  
**Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları, Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları**

Değişkenler	Aritmetik Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Özfarkındalık	3,97	0,60	(.91)							
2.Sosyal Farkındalık	3,83	0,55	0,555**	(.96)						
3.İlişki Yönetimi	3,64	0,58	0,565**	0,714**	(.95)					
4.Kendini Yönetme	3,74	0,65	0,642**	0,580**	0,543**	(.94)				
5.Duygusal Bağlılık	3,37	1,03	0,149	0,272*	0,315*	0,313*	(.87)			
6.Yenilikçi İş Davranışı	3,31	1,00	0,326**	0,466**	0,567**	0,409**	-0,002	(.91)		
7. İş Tatmini	4,54	0,97	0,418**	0,360**	0,357**	0,424**	0,362**	0,330**	(.91)	
8.Görev Performansı	4,18	0,64	0,372**	0,459**	0,523**	0,395**	0,244*	0,461**	0,362**	(.88)

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift yönlü).

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (Çift yönlü).

### 3.6.4.1. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 8'deki Model I'de duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere dair çoklu regreyon analizi sonuçları verilmektedir. Duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde; modeldeki VIF değerleri 1,950-2,320 arasındadır. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan çok düşüktür. En düşük tolerans değeri ise 0,431 olup, en alt sınır değer olan 0,10'dan yüksektir. En yüksek koşul indeksi (CI) değeri 16,621 olup, en üst sınır olan 30'dan oldukça düşüktür. Dolayısıyla çoklu regresyon modelinde çoklu bağıntı sorununa rastlanmamıştır (Midi ve diğerleri, 2010). Bununla birlikte Model I'de Durbin-Watson katsayısı 1,658 civarında olduğundan otokorelasyon sorunu ile karşılaşılmamıştır (Fomby ve Guilkey, 1978).

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarının bağımsız değişken, duygusal bağlılığın bağımlı değişken olarak girdiği Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=0,147$ ;  $F_{(4, 446)}=19,212$ ;  $p<0.01$ ). Modelde duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutları bağımlı değişken olan duygusal bağlılıktaki varyansın %14.7'sini açıklamaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından öz farkındalık ( $\beta = -0,192$ ;  $p<0.05$ ) duygusal bağlılığı negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu bulgulara göre **H1a hipotezi** ret edilmektedir. Yine sosyal farkındalık ( $\beta = 0,044$ ;  $p>0.05$ ) duygusal bağlılığı pozitif ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla **H1c** hipotezi de desteklenmemektedir. Buna karşın duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından kendini yönetme ( $\beta = 0,281$ ;  $p<0.01$ ) ve ilişki yönetimi ( $\beta = 0,239$ ;  $p<0.01$ ) duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu yüzden **H1b** ve **H1d** hipotezleri kabul edilmiştir.

Yukarıdaki bulgulara göre Model I için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{OZF}) + \beta_2 (\text{SF}) + \beta_3 (\text{İY}) + \beta_4 (\text{KY})$$

$$Y = 1,862 (\text{Sabit}) + [-0,192 (\text{OZF})] + 0,044 (\text{SF}) + 0,239 (\text{İY}) + 0,281 (\text{KY})$$



Konaklama işletmeleri çalışanları açısından veriler yorumlandığında duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından öz farkındalığındaki 1 birimlik değişim duygusal bağlılıkta 0,192 birimlik bir azalışa yol açmaktadır. Buna karşın ilişki yönetimi boyutundaki 1 birimlik değişim duygusal bağlılıkta 0,239'luk bir artışa ve aynı şekilde kendini yönetme boyutundaki 1 birimlik değişim duygusal bağlılıkta 0,281 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Ancak sosyal farkındalık boyutu ise duygusal bağlılığa etki etmemektedir. Yani sektör çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından ilişki yönetimi ve kendini yönetmenin duygusal bağlılığa en fazla olumlu katkı sağladığı görülmektedir.

**Tablo 8**  
**Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Model I Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	İç İlişki İstatistikleri	
	$\beta$	Standart Hata	Beta		Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	1,862	0,354		5,264**		
<i>Öz farkındalık</i>	-0,331	0,105	-0,192	-3,137*	0,513	1,950
<i>Sosyal Farkındalık</i>	0,084	0,126	0,044	,667	0,431	2,320
<i>İlişki Yönetimi</i>	0,427	0,117	0,239	3,644**	0,444	2,250
<i>Kendini Yönetme</i>	0,432	0,094	0,281	4,585**	0,509	1,963
R	0,383					
R <sup>2</sup>	0,147					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,139					
Tahmini standart hata	0,970					
F <sub>(4-446)</sub>	19,212					
Anlam düzeyi	,000					
Durbin-Watson	1,658					

**Bağımlı Değişken:** Duygusal Bağlılık \*p< 0.05. \*\*p< 0.01.

### 3.6.4.2. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezlerin Test Edilmesi

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarının bağımsız değişken, yenilikçi iş davranışının bağımlı değişken olarak girdiği Model II istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2 = 0,343$ ;  $F_{(4-446)} = 58,206$ ;  $p < 0,01$ ). Duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerini analiz etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulgularına dikkate alındığında; Model II' deki VIF değerleri 1,950-2,320 arasında değişmektedir. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan oldukça düşüktür. En düşük tolerans değeri ise 0,431'dür. Bu değer en alt sınır olan 0,10'dan çok yüksektir. En yüksek koşul indeksi (CI) değeri ise 16,621 olup, en üst sınır olan 30'dan oldukça düşüktür. Netice itibarıyla regresyon modelinde çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Yine Model II'de Durbin-Watson katsayısı ise 1,641 olarak hesaplandığından otokorelasyon sorununa da rastlanmamıştır. Tablo 3.9'da görüldüğü gibi Model II'de bağımsız değişken olan duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutları bağımlı değişken yenilikçi iş davranışındaki varyansın %34,3'ünü açıklamaktadır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından kendini yönetme ( $\beta = 0,162$ ;  $p < 0,01$ ) ve ilişki yönetimi ( $\beta = 0,467$ ;  $p < 0,01$ ) boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu bulgular **H2b** ve **H2d** hipotezlerini desteklemektedir. Öte yandan duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından öz farkındalığın ise ( $\beta = -0,093$ ;  $p > 0,05$ ) yenilikçi iş davranışı üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Bu bulgu dikkate alındığında **H2a** hipotezi ret edilmiştir. Yine beklentilerin aksine duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından sosyal farkındalık ( $\beta = 0,090$ ;  $p > 0,05$ ) yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Bu yüzden **H2c** hipotezi de ret edilmiştir.

Bu bulgular dikkate alındığında Model II için regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{OZF}) + \beta_2 (\text{SF}) + \beta_3 (\text{İY}) + \beta_4 (\text{KY})$$

$$Y = -0,891 (\text{Sabit}) + [-0,093 (\text{OZF})] + 0,090 (\text{SF}) + 0,467 (\text{İY}) + 0,162 (\text{KY})$$

Konaklama işletmeleri çalışanları açısından bulgular değerlendirildiğinde duygusal ve sosyal yeterliliklerin ilişki yönetimi boyutundaki 1 birimlik değişme bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışında 0,467 birimlik bir artışa ve kendini yönetme boyutundaki 1 birimlik bir değişme yenilikçi iş davranışında 0,162 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Yani bu işletmelerde ilişki yönetimi boyutunun yenilikçi iş davranışına çok yüksek düzeyde katkı yaptığı görülmektedir. Buna ilaveten kendini yönetme boyutunun da yenilikçi iş davranışına olumlu yönde etki ettiği bulgulardan anlaşılmaktadır. Fakat araştırmaya katılan işletme çalışanları açısından sosyal farkındalık ve öz farkındalığın yenilikçi iş davranışına olumlu katkı yapmadığı ifade edilebilir.

**Tablo 9**  
**Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin Yenilikçi İş Davranışına Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Model II Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	İç İlişki İstatistikleri	
	$\beta$	Standart Hata	Beta		Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	-0,891	0,298		-2,986**		
<i>Öz farkındalık</i>	-0,153	0,089	-0,093	-1,726	0,513	1,950
<i>Sosyal Farkındalık</i>	0,164	0,106	0,090	1,546	0,431	2,320
<i>İlişki Yönetimi</i>	0,801	0,099	0,467	8,110**	0,444	2,250
<i>Kendini Yönetme</i>	0,239	0,079	0,162	3,012**	0,509	1,963
R	0,586					
R <sup>2</sup>	0,343					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,337					
Tahmini standart hata	0,818					
F <sub>(4-446)</sub>	58,206					
Anlam düzeyi	,000					
Durbin-Watson	1,641					

**Bağımlı Değişken:** Yenilikçi İş Davranışı \*p< 0.05. \*\*p< 0.01.

### 3.6.4.3. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezlerin Test Edilmesi

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere dair hipotezleri test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre Model III'te çoklu bağıntı sorunu olmadığı anlaşılmaktadır. Zira modeldeki VIF değerleri 1,950-2,320 arasında değiştiğinden en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan çok düşüktür. Bununla birlikte en düşük tolerans değerinin ise 0,431 olduğu gözlenmektedir. Bu değer en alt sınır olan 0,10'dan oldukça yüksektir. Öte yandan en yüksek CI değerinin 16,621 olduğu görülmektedir ve bu değer en üst sınır olan 30'dan düşüktür. Bu yüzden modelde çoklu bağıntı sorununa rastlanmamıştır. Ayrıca modelde Durbin-Watson katsayısı 1,526 civarında olduğu için otokorelasyon sorunu da bulunmamaktadır.

Tablo 10'daki çoklu regresyon sonuçları incelendiğinde; duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarının bağımsız değişken, iş tatminin bağımlı değişken olarak yer aldığı Model III'ün istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ( $R^2= 0,226$ ;  $F_{(4, 446)}= 32,624$ ;  $p<0.01$ ). Modelde Duygusal ve sosyal yeterliliklerin ana boyutlarının bağımlı değişken olan iş tatminindeki varyansın %22.6'sını açıklamaktadır. Araştırma bulgularına göre, Duygusal ve sosyal yeterliliklerin öz farkındalık ( $\beta= 0,197$ ;  $p<0.01$ ) ve kendini yönetme ( $\beta= 0,213$ ;  $p<0.01$ ) boyutlarının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgulara göre **H3a** ve **H3b** hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından sosyal farkındalık ( $\beta= 0,070$ ;  $p>0.05$ ) ve ilişki yönetimi ( $\beta= 0,080$ ;  $p>0.05$ ) boyutlarının ise iş tatmini üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden **H3c** ve **H3d** hipotezleri ise ret edilmektedir.

Yukarıdaki bulgulara göre Model III için regresyon denklemi şu şekilde formüle edilebilir:

$$Y= \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{OZF}) + \beta_2 (\text{SF}) + \beta_3 (\text{İY}) + \beta_4 (\text{KY})$$

$$Y= -1,132 (\text{Sabit}) + 0,197 (\text{OZF}) + 0,070 (\text{SF}) + 0,080 (\text{İY}) + 0,213 (\text{KY})$$

Konaklama işletmeleri açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin iş tatmini üzerindeki etkileri analiz edildiğinde; duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından özfarkındalıktaki 1 birimlik değişme iş tatmininde 0,197 birimlik artışa ve aynı şekilde kendini yönetme boyutundaki 1 birimlik değişme 0,213 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ancak bu çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin en az katkı yaptığı bireysel iş çıktısı iş tatminidir. Her bir boyut tek tek yorumlandığında, konaklama işletmeleri çalışanları açısından özfarkındalık ve kendini yönetme yeterliliklerinin iş tatminine olumlu katkı yaptığı ifade edilebilir. Buna karşın sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi yeterliliklerinin iş tatminini beklentilerin aksine artırmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 10**  
**Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Model III Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	İç İlişki İstatistikleri	
	$\beta$	Standart Hata	Beta		Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	-1,132	0,313		-3,621**		
<i>Öz farkındalık</i>	0,316	0,093	0,197	3,389**	0,513	1,950
<i>Sosyal Farkındalık</i>	0,123	0,112	0,070	1,103	0,431	2,320
<i>İlişki Yönetimi</i>	0,132	0,104	0,080	1,278	0,444	2,250
<i>Kendini Yönetme</i>	0,304	0,083	0,213	3,651**	0,509	1,963
R	0,476					
R <sup>2</sup>	0,226					
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,219					
Tahmini standart hata	0,858					
F (4-446)	32,624					
Anlam düzeyi	,000					
Durbin-Watson	1,526					

**Bağımlı Değişken:** İş Tatmini \*p< 0.05. \*\*p< 0.01.



#### 3.6.4.4. Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler ile Görev Performansı Arasındaki İlişkilere Dair Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 11’de görüldüğü üzere duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutları ile görev performansı arasındaki ilişkilere dair hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; Model IV’deki VIF değerleri 1,950-2,320 arasında yer almaktadır. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10’dan oldukça düşüktür. Modeldeki en düşük tolerans değerinin ise 0,431 olduğu gözlenmekte olup, bu değer en alt sınır olan 0,10’dan yüksektir. Yine en yüksek CI değeri 16,621 olup, bu değer en üst sınır olan 30’dan oldukça düşük düzeydir. Dolayısıyla modelde çoklu bağıntı sorununa rastlanmamıştır. Ayrıca modelde Durbin-Watson katsayısı 1,717 olduğu gözlenmekte ve bu durumda otokorelasyon sorunun da rastlanmamıştır. Tablo 3.11’deki regresyon analizi sonuçlarına göre; duygusal ve sosyal yeterliliklerin ana boyutlarının bağımsız değişken, görev performansının bağımlı değişken olarak girdiği Model IV istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2 = 0,299$ ;  $F_{(4-446)} = 47,459$ ;  $p < 0,01$ ). Modelde açıklayıcı değişkenler olan duygusal ve sosyal yeterliliklerin ana boyutlarının bağımlı değişken olan görev performansındaki varyansın %29,9’unu açıkladığı görülmektedir. Araştırma bulgularına göre; duygusal ve sosyal yeterliliklerin özfarkındalık ( $\beta = 0,031$ ;  $p > 0,05$ ) ve kendini yönetme ( $\beta = 0,109$ ;  $p > 0,05$ ) boyutlarının görev performansı üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden **H4a** ve **H4b** hipotezleri desteklenmemektedir. Buna karşılık duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından sosyal farkındalık ( $\beta = 0,121$ ;  $p < 0,05$ ) ve ilişki yönetimi ( $\beta = 0,360$ ;  $p < 0,01$ ) boyutlarının görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre **H4c** ve **H4d** hipotezleri ise desteklenmektedir.

Bu bulgulara göre Model IV için regresyon deklemini şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{OZF}) + \beta_2 (\text{SF}) + \beta_3 (\text{İY}) + \beta_4 (\text{KY})$$

$$Y = -0,385 (\text{Sabit}) + 0,031 (\text{OZF}) + 0,121 (\text{SF}) + 0,360 (\text{İY}) + 0,109 (\text{KY})$$

Konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin görev performansı üzerindeki etkisine dair genel bir değerlendirme yapıldığında duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından sosyal farkındalıktaki 1 birimlik değişme görev performansında 0,121 birimlik bir artışa ve yine ilişki yönetimindeki 1 birimlik değişme görev performansında 0,360 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ancak bu yeterliliklerden özellikle özfarkındalık ve kendini yönetmenin görev performansına katkı yapmadığı görülmektedir. Ancak konaklama işletmelerinde ilişki yönetiminin görev performansını en fazla pozitif yönde etkileyen yeterliliklerden olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra sosyal farkındalık yeterliliklerinin görev performansına düşük düzeyde de olsa olumlu katkı yaptığı ifade edilebilir.

**Tablo 11**  
**Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin Görev Performansına Etkisine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Model IV Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlamlılık Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	$\beta$	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	-0,385	0,198		-1,938	0,053		
<i>Öz farkındalık</i>	0,034	0,059	0,031	0,568	0,570	0,513	1,950
<i>Sosyal Farkındalık</i>	0,142	0,071	0,121	2,003**	0,046	0,431	2,320
<i>İlişki Yönetimi</i>	0,398	0,066	0,360	6,055*	0,000	0,444	2,250
<i>Kendini Yönetme</i>	0,103	0,053	0,109	1,954	0,051	0,509	1,963
R				0,546			
R <sup>2</sup>				0,299			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>				0,292			
Tahmini standart hata				0,544			
F (4-446)				47,459			
Anlam düzeyi				,000			
Durbin-Watson				1,717			

**Bağımlı Değişken:** Görev Performansı \*p< 0.05. \*\*p< 0.01.

Duygusal ve sosyal yeterlilikler ile bireysel iş çıktıları (duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatimini ve görev performansı) arasındaki ilişkilere dair geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de özetlenmiştir.

**Tablo 12**  
**Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Dair Bulgular**

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	SONUÇ
<b>Hipotez 1a:</b> Öz farkındalık, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>RET</b>
<b>Hipotez 1b:</b> Kendini yönetme, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 1c:</b> Sosyal farkındalık, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>RET</b>
<b>Hipotez 1d:</b> İlişki yönetimi, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 2a:</b> Öz farkındalık, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>RET</b>
<b>Hipotez 2b:</b> Kendini yönetme, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 2c:</b> Sosyal farkındalık, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>RET</b>
<b>Hipotez 2d:</b> İlişki yönetimi, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 3a:</b> Öz farkındalık, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 3b:</b> Kendini yönetme, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 3c:</b> Sosyal farkındalık, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>RET</b>
<b>Hipotez 3d:</b> İlişki yönetimi, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>RET</b>
<b>Hipotez 4a:</b> Öz farkındalık, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>RET</b>
<b>Hipotez 4b:</b> Kendini yönetme, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>RET</b>
<b>Hipotez 4c:</b> Sosyal farkındalık, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>
<b>Hipotez 4d:</b> İlişki yönetimi, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>KABUL</b>

Araştırmanın hipotezlerine dair örneklem bazında genel bir değerlendirme yapıldığında, duygusal ve sosyal yeterliliklerden öz farkındalığın duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı ve görev performansı üzerinde etkili olmadığı, buna karşın sadece iş tatmini üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Örneklemin özellikleri incelendiğinde araştırmaya katılanların %64,1’nin lise ve ilköğretim düzeyinde eğitime ve bu katılımcıların %52,3’ü 5 yıldan az iş deneyimine sahiptir. Yani eğitim düzeyi düşük ve iş deneyiminin az olması, bu çalışanların duygusal öz farkındalıklarının ve kendine güvenlerinin düşük olmasıyla ve onların kendi güçlü ve zayıf yanlarını doğru değerlendirmemeleriyle sonuçlanmaktadır. Bu yüzden onlardan her zaman örgütlerine yüksek duygusal bağlılık duymaları, yüksek yenilikçi iş davranışı ve yüksek görev performansı sergilemeleri beklenmemelidir. Zaten bu özelliklere sahip işgörenlerden

daha çok devam bağıllığı beklenmektedir. Dolayısıyla öz farkındalığın duygusal bağıllığı negatif etkilemesi çalışanların niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Buna karşın işsizlik oranının yüzde %10'un üzerinde olduğu Türkiye'de düşük eğitim düzeyine sahip kişilerin konaklama işletmelerinde iş bulmuş olmaları, bir ölçüde iş tatmini kaynağı olarak değerlendirilmiş olabilir.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından kendini yönetmenin duygusal bağıllık, yenilikçi iş davranışı ve iş tatmini üzerinde etkili olduğu gözlemlenirken, görev performansı üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır. Kendini yönetme boyutu; öz denetim, güvenilirlik, vicdanlılık, adaptasyon, başarı yönelimi, inisiyatif, iyimserlik, yeni fikirlere açık olma, bireyin örgütüne, ait olduğu gruba ve hedeflere bağıllık duyması ile ilgilidir. Bu boyut daha çok bireylerin kişilik özellikleri ile ilgilidir. Kendini yönetme boyutunun konaklama işletmelerinde bireysel iş çıktıları açısından belirleyici bir faktör olduğu söylenebilir. Ancak bu boyutun görev performansı üzerinde etkili olmama nedenleri; görev bilgisinin eksikliği, işbaşı ve iş dışında yetenek eğitiminin verilmemesi, örgütsel amaçların belirgin olmaması, iş tanımlarının ve iş analizlerinin yapılmaması olabilir.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından sosyal farkındalık, duygusal bağıllık, yenilikçi iş davranışı ve iş tatmini üzerinde etkili olmamaktadır. Ancak sosyal farkındalığın görev performansı üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Sosyal farkındalık; empati, koçluk ve mentörlük, örgütsel farkındalık (örgütteki güç ilişkilerini okuma), hizmet odaklılık (müşteri gereksinimlerini öngörme, kavrama ve karşılama), farklılıkları geliştirme ve kabul etmeyi kapsar. Araştırmanın uygulandığı örneklem incelendiğinde genelde eğitim düzeyi ve statüsü düşük çalışanların (kat hizmetleri, yiyecek ve içecek, önbüro, teknik servis, kuaför gibi departmanlarda çalışanlar vs.) ağırlıkta olduğu gözlemlenmektedir. Konaklama işletmelerinde bu işgörelere yönelik sosyal farkındalık eğitimi yaygın olarak verilmemekte ve bu çalışanlara istisnai durumlarda koçluk desteği, empati ve farklılıkları hoş görme eğitimi verilebilmektedir. Aynı zamanda bu çalışanlar rutin işlerde çalıştıklarından iş tatminlerinin ve duygusal bağıllıklarının düşük olması ve yenilikçi iş davranışı sergileme eğilimlerinin düşük olması beklenen bir durumdur. Ancak sosyal farkındalık boyutunun görev performansını pozitif yönde etkilemesinin nedenleri, konaklama işletmelerinde alt kademelerdeki kişilerin yaptığı

işlerin tanımlarının genelde belli olması, işlerin teknik ve beceriye dayalı olması ve çalışanların işe yatkınlıklarının olmasıdır.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından ilişki yönetimi de, duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı ve görev performansı üzerinde etkili olurken, iş tatmini üzerinde etkili olmamıştır. İlişki yönetimi; etkileme, ilham verici liderlik, iletişim, değişim katalizörlüğü (değişimi yönetme ve uygulama), çatışmaları yönetme, ekip çalışması, işbirliği, çalışanın kendisinin ve başkalarının gereksinimlerini karşılamaya yönelik bağlar oluşturmasını kapsar. Bu çerçevede konaklama işletmeleri birer hizmet işletmesi olarak zaten işlerini işbirliği ve ekip çalışması ile yürütmektedirler. Ayrıca kendini yenilemeyen, başkalarıyla bağlantı kurmayan ve iletişimi ihmal eden yöneticiler ve çalışanların başarılı olması mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla bu işletmelerde ilişki yönetiminin duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı ve görev performansı üzerinde etkili olması arzulanan bir sonuçtur. Buna karşın ilişki yönetiminin iş tatmini üzerinde etkili olmama nedenleri ise, bu sektörde işgücü devrinin yüksek olması, çalışanların iş deneyimlerinin az olması, statülerinin düşük olması, ekip çalışmasına uyum sağlayamamaları, iletişim kuramamaları, çatışmaları yönetememeleri ve üst yönetimin onlara liderlik edememesi veya onları etkileyememesi şeklinde ifade edilebilir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Son yıllarda çalışma yaşamında performans, yetenek, ilişki ve kariyer yönetiminin yanı sıra personel seçiminde duygusal zekadan ziyade duygusal ve sosyal yeterliliklerin değerlendirilmesi daha fazla kabul görmektedir (Abraham, 2004; Denham, 2006; Boyatzis ve Goleman, 2007; Oberst ve diğerleri, 2009; Lau ve Wu, 2012; Emmerling ve Boyatzis, 2012). Zira uygun duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip işgörenlerin iş alınması bireysel ve örgütsel iş çıktıları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Bu nedenle çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve görev performansını kapsayan bireysel iş çıktıları üzerindeki etkileri ele alınmaktadır.

Çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları (duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı, iş tatmini ve görev performansı) üzerindeki etkilerini analiz etmek için araştırmanın örneklemini olan Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri çalışanlarından elde edilen verilerle çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; beklentilerin aksine duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından özfarkındalığın duygusal bağlılığı negatif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Beklenilenin aksine özfarkındalığın duygusal bağlılığı negatif etkilemesinin gerisindeki neden, örneklem kapsamındaki katılımcıların büyük çoğunluğunun düşük eğitim düzeyine ve düşük statüye sahip çalışanlardan (alt kademe çalışanlarından) oluşması olabilir. Örgütsel davranış yazınında bu bulguyu destekleyecek araştırmalara henüz rastlanmamaktadır. Şüphesiz bu bulguya ilişkin değerlendirme yapıldığında örneklem kapsamındaki konaklama işletmeleri çalışanlarının, kendi ve diğerlerinin duygularını tanıma ve etkilerini fark etmede, olumsuz bir duygu durumunu değiştirmede ve olumlu duyguları kullanmada başarılı olduklarını söylemek güçtür. Buna karşın, duygusal ve sosyal yeterliliklerin kendini yönetme boyutunun duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Kaya ve Selçuk (2007), Nongo ve Ikyanyon (2012) ve Simons ve Buitendach (2013) tarafından yapılan araştırmaların bulguları, bu bulguyu dolaylı olarak desteklemektedir. Dolayısıyla duygusal ve sosyal yeterliliklerin *kendini yönetme boyutunun* duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması ile ilgili sonuç, bu çalışmanın örgütsel davranış yazınına bir katkısı olarak düşünülebilir. Benzer şekilde

duygusal ve sosyal yeterliliklerin *ilişki yönetimi boyutunun* duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Daha önceki araştırmalar incelendiğinde bazı araştırmaların sonuçları (Liden ve diğerleri, 2008; Joshi, Lazarova ve Liao, 2009; Awee ve diğerleri, 2014 ve Kim, 2014) bu bulguyu destekleyici niteliktedir. Buna karşın duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif, anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Kısacası konaklama işletmeleri çalışanları açısından ilişki yönetimi ve kendini yönetme boyutu duygusal bağlılığı artırırken, sosyal farkındalığın duygusal bağlılığa arzulan düzeyde olumlu etki yapmadığı söylenebilir. Ancak mevcut çalışanların öz farkındalığının düşük duygusal bağlılığın sebebi olduğu anlaşılmaktadır.

Duygusal ve sosyal yeterlilikler ile yenilikçi iş davranışı ilişkisine dair elde edilen bulgulara gelince; duygusal ve sosyal yeterliliklerin *kendini yönetme ve ilişki yönetimi* boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Shojaei ve Siuki (2014) tarafından İran'ın Tahran şehrindeki ticari banka personeli üzerinde yapılan araştırmanın bulguları *kendini yönetme ve ilişki yönetiminin* yenilikçi iş davranışını belirlemede etkili olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla söz konusu çalışmanın bulguları bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Bununla birlikte farklı sektörlerde duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutları ile yenilikçi davranış ilişkisi üzerine yapılan bazı çalışmaların bulguları (Pieterse ve diğerleri, 2010; Aryee ve diğerleri, 2012; Asfar, Badir ve Saeed, 2014; Kroes, 2015) bu araştırmadaki *ilişki yönetimi* ile yenilikçi iş davranışı arasındaki pozitif ilişkiye dair bulguyu dolaylı olarak destekleyici niteliktedir. Ancak duygusal ve sosyal yeterliliklerin *kendini yönetme boyutu* ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişkiye dair bulguyu destekleyecek araştırma bulgularına henüz rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin *hem kendini yönetme hem de ilişki yönetimi boyutunun* yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması ile ilgili bulgular, bu çalışmanın bir başka ayırt edici tespitidir. Buna karşın araştırma bulgularına göre duygusal ve sosyal yeterliliklerin boyutlarından *öz farkındalık* yenilikçi iş davranışı üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip iken; *sosyal farkındalığın* yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerden ilişki yönetimi ve kendini yönetme yenilikçi iş davranışına çok



yüksek düzeyde olumlu katkı yaparken, sosyal farkındalık ve özfarkındalığın yenilikçi iş davranışına beklenen olumlu etkiyi yapmamıştır.

Duygusal ve sosyal yeterlilikler ile iş tatmini ilişkisine dair regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; duygusal ve sosyal yeterliliklerin *özfarkındalık ve kendini yönetme boyutlarının* iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespiti yapılmıştır. Örgütsel davranış yazınında konaklama işletmelerinde duygusal ve sosyal yeterlilikler ile iş tatmini ile ilişkisi konusunda herhangi bir çalışma olmamasına karşın bazı hizmet sektörlerinde duygusal ve sosyal yeterlilikler ile iş tatmini ile ilişkisi konusunda ise Moradi ve diğerlerinin (2012) İran süper futbol ligindeki teknik direktör ve yönetici ekipleri üzerinde yaptıkları çalışmada *özfarkındalık* ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; Singh (2013)'in Güney Afrika'daki yöneticiler üzerinde yaptığı bir çalışmada *özfarkındalığın* iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu; Suifan ve arkadaşlarının (2015) Ürdün'deki sigorta şirketlerindeki satış temsilcileri üzerinde yaptıkları ampirik araştırmanın bulguları *özfarkındalığın* iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan Kappagoda (2011) Sri Lanka'da ticari bankalardaki yönetici ve işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada *kendini yönetme* ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; Masrek ve arkadaşları (2014) bilgi teknolojisi uzmanları üzerinde yaptıkları çalışmada kendini yönetme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve Suifan ve arkadaşlarının (2015) Ürdün'deki sigorta şirketlerindeki satış temsilcileri üzerinde yaptıkları çalışmada *kendini yönetmenin* iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Dolayısıyla söz konusu araştırmaların bulguları bu çalışmanın bulgularını destekleyici niteliktedir. Buna karşılık beklentilerin aksine duygusal ve sosyal yeterliliklerin *boyutlarından sosyal farkındalık ve ilişki yönetiminin* iş tatmini üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin en az olumlu yönde etkilediği bireysel iş çıktısı iş tatminidir. Bu çalışanlar açısından özfarkındalık ve kendini yönetme iş tatminine olumlu katkı yaparken, beklentilerin aksine sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi iş tatminini arzulanan düzeyde artırmamaktadır.

Duygusal ve sosyal yeterliliklerin görev performansı üzerindeki etkilerini analiz eden regresyon analiz bulgularına göre; duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi boyutlarının görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulguyu önceki araştırmaların bulguları ile kıyaslamak için duygusal ve sosyal yeterliliklerin alt boyutları ile performans arasındaki ilişkilere dair araştırma sonuçlarına bakıldığında *ilişki yönetimi ve sosyal farkındalık* ile performans arasında direkt ve güçlü pozitif bir ilişki olduğu (Aghdam ve Mahjoub, 2013), *sosyal farkındalık* ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Gorgi ve diğerleri, 2015; Asadia, Einib ve Ataec, 2014) saptanmıştır. Yani örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların bulguları, bu çalışmanın bulgularını dolaylı desteklemektedir. Öte yandan Webster-Stratton ve Reid (2004) öğrenciler açısından sosyal yeterliliklerin yüksek akademik başarı ile sonuçlandığını; Denham (2006) Kafkasyalı öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal ve sosyal yeterliliklerin akademik başarıda temel belirleyici olduğunu; Kim ve arkadaşları (2009) Güney Kore'deki otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal yeterlilikler ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaların bulguları da çalışmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir. Duygusal ve sosyal yeterliliklerin *ilişki yönetimi ve sosyal farkındalık boyutlarının* görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğuna dair tespit örgütsel davranış yazınına yapılan bir diğer katkı olarak düşünülebilir. Buna karşın duygusal ve sosyal yeterliliklerin *özfarkındalık ve kendini yönetme boyutlarının* görev performansı üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespiti yapılmıştır. Yani özfarkındalık ve kendini yönetme boyutları ile görev performansı ilişkisine dair bulgular örneklem kapsamındaki konaklama işletmeleri çalışanlarının henüz kendilerinin ve diğerlerinin duygularını tanımadıklarını ve etkilerini fark etmediklerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyamadıklarını ifade etmektedir. Buna dayanarak, konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerden özfarkındalık ve kendini yönetme görev performansına katkıda bulunmazken, ilişki yönetimi ve sosyal farkındalığın görev performansını artırdığı söylenebilir.

## Öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda konaklama işletmelerinde duygusal ve sosyal yeterliliklerin (özfarkındalık, kendi kendini yönetme, sosyal farkındalık ve ilişki yönetiminin) arzulanan bireysel iş çıktıları ile sonuçlanabilmesi için yöneticilere aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Bu örneklem kapsamındaki konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal özfarkındalık ve duygusal denetimi kapsayan duygusal ve sosyal yeterliliklerin özfarkındalık boyutunun duygusal bağlılığı negatif, ancak iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Ancak özfarkındalığın yenilikçi iş davranışı ve görev performansına pozitif yönde belirleyici bir katkı yapmadığı görülmektedir. Yani konaklama işletmeleri çalışanlarının kendi duygularını tanıdıklarını, anladıklarını ve duygularını etkili bir şekilde yönettiklerini söylemek güçtür. Bu eksiklikten dolayı *çalışanların özfarkındalığına dair eğitim gereksinimlerinin saptanması veya sektörde işe alma sürecinde özfarkındalığı yüksek çalışanların tercih edilmesi* gerekmektedir. *İşe alım sürecinde DSYE kullanılarak adayların duygusal ve sosyal yeterliliklerinin belirlenmesi* durumunda çalışanların özfarkındalık ve kendini yönetme yeterlilikleri, bireysel iş çıktıları olumlu yönde etkileyebilir. Zira hem DSYE Türkiye’de son yıllarda birçok kurumsal şirkette kullanılmakta, hem de DSYE’nin insan kaynakları yönetimi programlarına entegre edilebilecek versiyonları bulunmaktadır. Hatta DSYE vasıtasıyla adaylar kısa sürede çoklu değerlendirmeye tabi tutulabilmektedir. DSYE kapsamındaki yeterliliklerin her biri önemli olmakla birlikte, bir işte başarılı olabilmek için hepsine bir arada sahip olmak gerekemeyebilir. Çalışanın veya yöneticinin güçlü yanlarına, tercihlerine, onun beraber çalıştığı insanlara ve içinde bulunduğu durumun gereklerine göre farklı yeterliliklere ihtiyaç duyulabilir.
2. Konaklama işletmeleri çalışanları açısından pozitif görünüm, başarı yönelimi ve uyumu ihtiva eden duygusal ve sosyal yeterliliklerin *kendini yönetme boyutunun* bireysel iş çıktılarından yenilikçi iş davranışı, duygusal bağlılık ve iş tatmini açısından belirleyici bir unsur olduğu, sadece görev performansı açısından arzulanan etkiyi yaratmadığı görülebilir. Oysa yüksek görev performansı

göstermeleri için işgörenlerin işe doğuştan yatkınlıkları ve yetenekleri, içsel motivasyon, yeteneğe dayalı eğitim, spesifik ve zor amaçlar, amaç-geliştirilen strateji uyumu, görev bilgisi, iş alışkanlıkları ve ödev ahlakı oldukça önemlidir. Ancak bu özelliklere sahip çalışanlara sahip olmak isteniyorsa hem iş alımda hem de işe alındıktan ve iş alıştırmaya eğitiminden geçtikten sonra çalışanlar tekrar DSYE yardımıyla değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Böylece hangi konularda çalışanın eğitim verilmesi saptanabilir. Zira turizm sektöründeki hızlı değişime ayak uydurmak için konaklama işletmelerinin yenilikçi pazar ürün/hizmetleri üretmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması, çalışanlarının yaygın yenilikçi iş davranışları kadar yüksek görev performansı sergilemelerine bağlıdır.

3. Konaklama işletmeleri çalışanlarına göre empati, koçluk ve mentörlük, örgütsel farkındalıktan oluşan duygusal ve sosyal yeterliliklerin sosyal farkındalık boyutunun duygusal bağlılık, yenilikçi iş davranışı ve iş tatmini açısından belirleyici bir unsur olmadığı, sadece görev performansına kayda değer olumlu bir katkı yaptığı gözlenmektedir. Bu bulgular konaklama işletmeleri çalışanlarının uygun sosyal farkındalık düzeylerine sahip olmadıklarını ortaya koymaktadır. Sosyal farkındalığa ilişkin bu olumsuzluğu gidermek için konaklama işletmelerinde değişen rakipler, pazarlar ve teknolojik yeniliklerle yaratılan talepleri başarılı bir şekilde yönetmek için uygun yöneticiler ve çalışanları bir araya getirmek de önemli bir insan kaynakları yönetimi stratejisidir. Bu nedenle işletmeler periyodik olarak DSYE vasıtasıyla hem yöneticilerin, hem de çalışanların yeterliliklerini değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Bu süreç koçluk-mentörlük, empati ve örgütsel farkındalık (işyerindeki grupların duygusal durumlarını ve güç ilişkilerini okumayı etkileyen ağları ve dinamikleri saptama yeteneği) yeterliliklerinin tespitinde işletmelere avantajlar sağlayabilir. Bu sayede bireyler, örgütteki profesyonel rolleri ne olursa olsun etki sahibi olabilirler. Dolayısıyla çalışanların uygun mentörler veya koçlarla çalışması, çalışanların yüksek empati yeterliliği sayesinde farklılıkları hoş görmesi ve yönetmesi, yüksek örgütsel farkındalık vasıtasıyla çalışanların kendileri açısından önemli güç ilişkilerini doğru okuyabilmesi önem arz etmektedir. Sosyal farkındalık boyutunun bireysel iş

çıktılarına katkılarının iyileştirilmesi için dinleme becerileri eğitimi, empati eğitimi, beden dili eğitimi, ters mentörlük gibi uygulamalar da öneri olarak sunulabilir.

4. Konaklama işletmeleri çalışanları açısından etkileme, çatışma yönetimi, ekip çalışması ve ilham verici (esinsel) liderliği ihtiva eden *duygusal ve sosyal yeterliliklerin ilişki yönetimi boyutunun* yenilikçi iş davranışı, görev performansı ve duygusal bağlılığı açısından önemli bir belirleyici değişken olduğu gözlenmektedir. Beklentilerin aksine ilişki yönetiminin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkili bir değişken olmadığı söylenebilir. Bu bulgular konaklama işletmeleri çalışanlarının ilişki yönetimine ilişkin yeterliliklerden diğer boyutlara nazaran daha fazla yararlandıklarını ortaya koymaktadır. İlişki yönetiminin alt boyutlarının da bireysel iş çıktılarına daha fazla olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Ancak ilişki yönetiminin konaklama işletmelerinde iş tatmini olumsuz etkilemesi önemli bir sorundur. Zira bu işletmelerde müşteri ile bağlantının kurulduğu her pozisyon katma değeri etkilemektedir. Bu nedenle örneklem kapsamındaki örgütlerde ilişki yönetiminin çalışanlar açısından olumsuz yönleri tespit edilerek iyileştirilmesi gerekir. DSYE'nin iş alım sürecinde kullanılması sayesinde uygun duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip işgörenlerle daha iyi ilişkiler inşa edilebilir ve çatışmalar çözülebilir. Zira duygusal yeterlilikler çalışanlara işte kontrol edilemeyen duyguları yönetme, kendilerini motive etme, diğerlerinin duygularını değerlendirme konusunda gerekli ayarlamaları yapma konusunda yardımcı olabilir. Benzer şekilde çalışanlara öncülük etmek ve onları motive etmek için sosyal yeterliliklere de gereksinim vardır. Sosyal yeterlilikler duruma ve zamana göre çalışanların başkalarıyla pozitif ilişkiler sürdürmesine ve sosyal etkileşim vasıtasıyla kişisel amaçlarını başarmasına katkı sağlayabilir. Özellikle yüksek duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip çalışanlar, yüksek performans esas alınarak üst kademedeki pozisyonlara geldiğinde diğer çalışanlar açısından hem rol modeli olmakta, hem de bu yeterlilikler örgütsel kültürün bir parçası olmaktadır. Böylelikle örgütte oluşan kültürel sinerjiden bireysel iş çıktıları olumlu etkilenebilmektedir. Ayrıca uygun duygusal ve sosyal yeterliliklere sahip çalışanlar kriz ve belirsizliğin olduğu dönemlerde soğukkanlı davranabilmekte, çatışmanın yanı sıra kızgın ve

saldırgan davranışları yönetebilmekte, zor görevlerde veya giderek daha fazla çaba gerektiren kariyerlerinde dayanıklı olmakta, empati yaparak mentör rolü üstlenmekte ve tüm ekibe ilham verebilmektedirler. İlişki yönetimi becerilerinin bireysel iş çıktıları üzerinde daha da etkili olmasını sağlamak için sosyal etkileşim becerileri eğitimi, liderlik becerilerini geliştirme eğitimi ve müzakere ve çatışma eğitimi önerilebilir.

5. Duygusal ve sosyal yeterlilikler sayesinde arzulanan bireysel iş çıktılarının elde edilmesi için bireye kendini ifade etme, kendi ve başkalarının duygularını algılama ve anlama, insanların nasıl tepki gösterdiğini gözleme, kendi kendini değerlendirme, olumsuz düşünmeyi azaltma, stres ve gerilimleri azaltma, zor müşteri ve personel karşısında psikolojik açıdan dayanıklı olma, sıkıntıdan uzaklaşma ve ilişkilerde duyguları ifade etme konusunda kişisel gelişim eğitimleri verilmelidir. Bu eğitimler konunun uzmanları ve gerektiğinde danışmanlık firmalarının desteği ile yürütülmelidir.

Bu tez çalışmasının bazı katkıları olmakla birlikte araştırma bulguları yorumlanırken bazı sınırlılıklar dikkate alınmalıdır. *Birincisi* araştırma verileri sadece Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri çalışanlarından elde edilmiştir. Bu bulguların bütün konaklama işletmeleri çalışanları, farklı sektör ve örgütlerdeki çalışanlar açısından genellenebilmesi için gelecekte hem sektör bazında, hem de farklı sektör ve örgütlerdeki çalışanlar üzerinde çok sayıda araştırmaya gereksinim duyulmaktadır. *İkincisi* duygusal ve sosyal yeterlilikler ölçeği, Türkçe örgütsel davranış yazında ilk kullanılan çalışmalardan biridir. Bu araştırmanın yazın kısmı incelendiğinde yabancı yazında da az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği konusunda farklı ulusal kültürlerde ve sektörlerde daha fazla bilimsel çalışmaya ihtiyaç vardır. *Üçüncüsü*, bu çalışmada öz-bildirime dayalı ölçme araçları çok sayıda bireye aynı anda ulaşma ve kolay bilgi elde etme imkan verdiği için tercih edilmiştir. Ancak öz-bildirime dayalı ölçme araçları, sosyal istenirlik olarak bilinen bir sınırlılığa da sahiptir. Bu eğilim göz önünde alındığında araştırmada katılımcılar özellikle duygusal ve sosyal yeterlilikler ve bireysel iş çıktıları ölçeklerindeki ifadeleri yanıtlarken, kendilerini olumlu biçimde sunmaya yönelik bir tutum içine girmiş olabilirler. Bu durum çalışma açısından önemli bir kısıt olarak kabul edilebilir. *Dördüncüsü*, büyük çoğunluğunun eğitim düzeyinin lise

ve ilköğretim düzeyinde olan katılımcılar tam olarak ölçek ifadelerini anlamamış olabilirler. Bu nedenle duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkilerine dair bulgular, tüm sektör çalışanları açısından değil de bu örneklem bazında değerlendirilmeli ve yorumlanmalıdır. *Beşincisi*, katılımcıların bilgiyi paylaşma ve cevap vermede çekingen davranmaları ve anketi cevaplandırmaya yeterli zaman ayırmamaları bir başka kısıt olabilir.

Bu çalışmada konaklama işletmeleri çalışanları açısından duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda duygusal ve sosyal yeterliliklerin imalat sanayi sektörü veya bilişim sektöründeki örgütsel iş çıktıları üzerindeki etkileri inceleme beklemektedir. Ayrıca gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara, duygusal ve sosyal yeterlilikler envanterinin ilköğretim sürecindeki öğrencilerin kariyerlerinin seçim sürecinde kullanılabilirliği konusunda bir saha araştırması önerilebilir.

Sonuç olarak bu çalışma, yüksek düzeyde bireysel çıktı üretmek amacıyla işgören-iş uyumu, işgören-örgüt uyumu ve aynı zamanda işgören-çevre uyumunu gerçekleştirmeyi isteyen işletmelerde uygun duygusal ve sosyal yeterlilikler sahip adayların işe alınması konusunda yol gösterici rolü oynayarak, insan kaynakları yönetimi alanına yeni bir bakış açısı kazandıracaktır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- AK SÜTLÜ, Seden (2013), Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zeka ve Tükenmişlik İlişkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, Remzi, COŞKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin (2007), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*”, 5.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- BAR-ON, Reuven (1997), “*Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*”, Multi-Health Systems Inc., Toronto, Canada.
- BARRICK, Murray R. ve RYAN, Ann Marie (2003), “*Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*”, John Wiley&Sons, Inc., Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
- BAŞ, Türker (2013), “*Anket*”, Yedinci Baskı, Seçkin Yayıncılık San. E Tic. A.Ş., Ankara.
- BOYATZIS, Richard E. (1982), “*The Competent Manager: A Model for Effective Performance*”, John Wiley & Sons, New York.
- BOYATZIS, Richard E. ve GOLEMAN, Daniel (2007), “*Emotional and Social Competence Inventory (ESCI 3.0) Test*”, Hay Group, Boston, USA.
- BOYATZIS, Richard E., GOLEMAN, Daniel. ve RHEE, Kenneth (2000), “Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory”, in Reuven Bar-On ve James D.A. Parker (Eds), *Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. S.343-362.
- BYRNE, Barbara M. (2001), “*Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*”, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- CARTER, Min Zheng (2009), Transformational-Transactional Leadership and Work Outcomes: An Organizational Justice and Cultural Perspective, A dissertation submitted to the Graduate Faculty of Auburn University, in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, December 18, 2009, Auburn, Alabama.



- CHIKAMPA, Victor (2013), The Development and Empirical Evaluation of an Affirmative Development Coaching Competency Questionnaire, Department of Industrial Psychology, Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Commerce in the Faculty of Economic and Management Sciences at Stellenbosch University, Stellenbosch.
- COOPER, Robert K., ve SAWAF, Ayman (1997), “*Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*”, Grosset Putnum, New York.
- DÖRNER, Nadin (2012), Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance. Dissertation of the University of St.Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management. Dissertation no. 4007 Difo-Druck GmbH, Bamberg.
- DUYAR, İbrahim ve AYDIN, İnyet (2012), “What Do We Know About Assistant Principals? A Cross-National Examination of the factors Affecting task performance, Discretionary Performance and The Future Career Aspirations of Assistant Principals”, Chapter 12, *Discretionary Behavior and Performance in Educational Organizations: The Missing Link in Educational Leadership and Management Advances in Educational Administration*, İbrahim Duyar and Anthony H. Normore (Eds). Emerald Group Publishing Limited, Howar House, s.299-330.
- EKKEKAKIS, Panteleimon (2012), “Affect, Mood, and Emotion”, *Measurement in Sport and Exercise Psychology*, Gershon Tenenbaum, Robert C. Eklundand ve Akihito Kamata, (Eds), Human Kinetics, Champaign, USA, s.321-332.
- EROĞLUEK, Kemal (2008), Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.
- FEBRILIA, Ika ve WAROKKA, Ari (2011), “The Effects of Positive and Negative Mood on University Students’ Learning and Academic Performance: Evidence from Indonesia”, *The 3 rd International Conference on Humanities and Social Sciences*, Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University Proceedings, April 2, 2011, Songkla, s.1-12.
- FERNÁNDEZ-TOBÍAS, Ignacio, CANTADOR, Iván ve PLAZA, Laura (2013), “An Emotion Dimensional Model based on Social Tags: Crossing Folksonomies and Enhancing Recommendations”, *E-Commerce and Web Technologies: 14th International Conference, Proceedings. Lecture Notes in Business Information Processing*, Volumen 152, Prague, Czech Republic, August 27-28, 2013, s.88-100.
- FLEMING, Peter (2014), “Successful Middle Leadership in Secondary Schools”. Routledge Taylor & Francis Group, London.

- FRENCH, Elizabeth. G. (1958), "Effects of the Interaction of Motivation and Feedback on Task Performance", *Motives in Fantasy, Action, and Society*, In John. W. Atkinson (Ed.), Princeton, Van Nostrand, s.400-408.
- GOLEMAN, Daniel (1995), "*Emotional Intelligence*", Bantam Books. New York.
- GOLEMAN, Daniel (1998), "*Working With Emotional Intelligence*", Bantam Books, Bantam Dell A Division Random House Inc.,New York.
- GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard E. ve McKEE, Annie (2002), "*Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*", Harvard Business School Press.Boston, MA.
- GOODE, Shelton J. (2014), "*Diversity Managers: Angels of Mercy or Barbarins at the Gate*". iUniverse LLC, Blomington. USA.
- GORDON, Judith R. (1991), "*Organizational Behavior*", Allyn and Bacon: A Division of Simon&Schuster Inc., Boston.
- GÖRGÜLÜER, Ayça Aysun (2013), Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- GÜNER, Ayşe Nur (2016). Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- HAIR, Joseph F., BLACK, William C., BABIN, Barry J. ve ANDERSON, Rolph E. (2009), "*Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*" Seventh Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, Edinburg Gate, Harlow, UK.
- HAIR, Joseph F., BLACK, William C., BABIN, Barry J. ve ANDERSON Rolph E. (2013), "*Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*", 7th Edition, Harlow, United Kingdom.
- HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard ve SYNDERMAN, Barbara Bloch (1959), "*The Motivation to Work*", 2nd Edition, John Willey & SonsInc., New York.
- HUME, David (2008), "Emotions and Moods", *Organizational Behavior*, In Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge (Eds.), Pearson/Prentice Hall, New Jersey, s.258-297.
- IMRAN, Rabia, ZAHEER, Arshad, FATIMA, Afsheen ve KHAN, Muhammad Asif (2014), "Conflict Types and Innovative Work Behavior: Exploring a New Path", *Proceedings of the Seventh International Conference on Management Science and Engineering Management*, Vol.2, Editors: J. Xu, J. A. Fry, B. Lev ve A. Hajiyev (Eds.), November 7 to 9, 2013 at Drexel University, Philadelphia, Pennsylvania, USA: pp.1001-1008.

- JOHNSON, Emily C. ve MEADE, Adam W. (2010), “A Multi-Level Investigation of Overall Job Performance Ratings”. *Paper presented at the 25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2010 April, Atlanta, GA. S.1-8
- JORDAN, Peter J. ve ASHKANASY, Neal M. (2006),“Emotional Intelligence, Emotional Self-Awareness, and Team Effectiveness”, *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups*. Vanessa Urch Druskat, Fabio Sala ve Gerald Mount (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey, s.145-163.
- JÖRESKOG, Karl G. ve SÖRBOM, Dag (1989), “*LISREL 7 User's Reference Guide*”, Scientific Software International Inc., Mooresville.
- JÖRESKOG, Karl G. ve SÖRBOM, Dag (1993), “*LISREL 8 [Computer Software]*”, Scientific Software International Inc, Chicago, Illinois.
- KAPPAGODA, Sampath (2011), “Managers’ Emotional Intelligence and its Impact on Non-Managerial Employees’ Job Satisfaction in the Banking Sector in Sri Lanka”, *Proceedings of international conference on MTIM*, October 1, 2011, University of Rajarata. Available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=2221200> (16.02.2016).
- KARAKUŞ, Mehmet (2008), İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ.
- KLING, Andreas (2012), The Relationship between Personality and Job Performance in Sales: A Replication of Past Research and an Extension to a Swedish Context. Stockholm University, Department of Psychology Master’s Thesis, Spring of 2012, Stockholm.
- KLINE, Rex. B. (2011), “*Principles and Practice of Structural Equation Modeling*”, 3rd ed. Guilford Press, New York.
- KROES, Bouke (2015), *The Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The role of Self-efficacy and the effect of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior*, Tilburg University, Faculty of Social and Behavioral Sciences, Master thesis Human Resource Studies, August 2015, Tilburg.
- LIU, Yu-Shan (2013), The Correlation Between Work Motives and Organizational Behaviors for Hospitality Employees. A Dissertation Submitted to The Graduate Faculty in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy Graduate Theses and Dissertations. Paper 13510, Iowa State University Ames, Iowa.

- LOCKE, Edwin A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, In M. D. Dunnette (Ed.), Rand McNally, Chicago, s.1297-1343.
- LOCKE, Edwin A. ve LATHAM, Gary P. (2013), "Goal Setting Theory, 1990", *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, Edwin A. Locke and Gary P. Latham (eds.) Routledge Taylor&Francis Group, New York, s.3-15.
- LUGO, Maria V. (2008), A Examination on Cultural and Emotional Intelligences in the Development of Global Transformational Leadership Skills. Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences, School of Management, Walden University, Walden.
- LUTHANS, Fred (2011), "*Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*", 12th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- MABOÇOĞLU, Firdevs (2006), Duygusal Zeka ve Duygusal Zekanın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri (Din Psikolojisi) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- MAYER John D. ve SALOVEY Peter (1997), "What is Emotional Intelligence?" Chapter 1, *Emotional Development and Emotional Intelligence*, Peter Salovey ve David Sluyter (eds), Basic Books, New York, s.3-31.
- McPHEAT, Sean (2010), "*Emotional Intelligence*", MTD Training & Ventus Publishing Aps, London Business School, London.
- MENDES, Ana Rita Cunha (2014), O Papel Moderador da Inteligência Emocional na Relação Entre Regulação Emocional e Bem-estar: Um Estudo Com Trabalhadores Portugueses, Universidade de Coimbra-UNIV-FAC-AUTOR Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Coimbra.
- NAFUKHO, Fredrick Muyia ve MUYIA, Machuma A. H. (2014), "Emotional Intelligence and Its Critical Role in Developing Human Resources", Chapter 36, *Handbook of Human Resource Development*, Neal E. Chalofsky, Tonette S. Rocco ve Michael Lane Morris (Eds.) John Wiley&Sons Inc., Hoboken, New Jersey, s.623-639.
- NAZLI, Sultan (2013), Hemşirelerde Duygusal Zeka ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkin İncelenmesi: Konya İli Örneği, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, Konya.
- NIJENHUIS, Koen (2015), Impact Factors for Innovative Work Behavior in The Public Sector: The case of the Dutch Fire Department, Master Thesis, Business Administration, Twente University, Almelo.
- NUNNALLY, Jim. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

- ÖZGENER, Şevki (1996), *Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenlerin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenlerin Güdülenmesine Katkıları*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- ÖZGENER, Şevki (2016), *“İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım”*, Nobel Basım Yayım A.Ş., Ankara.
- ÖZSOY, Emrah (2015), “Türkiye’de İş Tatmini Araştırmalarının Genel Görünümü”, 4.Bölüm *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları I*, Rana Özen Kutanis (Ed.), Gazi Kitabevi, Ankara, s.103-128.
- PITTS, David W. (2009), “Are Equity and Efficiency Competing Values? Diversity Management’s Impacts on Employment Equity and Organizational Performance”, *Prepared for presentation at the 10th Public Management Research Conference*, October 1-3, 2009, Columbus, Ohio, s.1-35.
- POPPENDICK, Patricia (2009), *Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Innovative Behavior*, Bachelor Thesis in Work and Organizational Psychology, University of Twente, Twente.
- PRADEEP, Durga Devi ve PRABHU, N.R.V. (2011), “The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance”, *2011 International Conference on Advancements in Information Technology with Workshop of ICBMG 2011*, IPCSIT IACSIT Press, Singapore, s.198-207.
- RAHEJA, Dev (2011), *“Safer Hospital Care: Strategies for Continuous Innovation”*, CRC Press Taylor&Franchis Group LLC, A Productivity Press Book, New York.
- REDDY, Nanda Kishore ve AJMERA, Santosh (2015), *“Ethics, Integrity and Aptitude”*, McGraw Hill Education (India) Private Limited, New Delhi.
- SAHU, R. K. ve BHARTI, Pragya (2009), “Strategic Leadership”, First Edition, Excel Books, New Delhi.
- SAXE, David (2011), *The Relationship Between Transformational Leadership and the Emotional and Social Competence of the School Leader*, A Dissertation Submitted to The Faculty of The School of Education in Candidacy for The Degree of Doctor of Education Program in Educational Leadership, Loyola University Dissertations Paper 63, Chicago.
- SCHUMACKER, Randall E. ve LOMAX, Richad. G. (2010), *“A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling”*, Third Edition, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- SCHUMACKER, Randall E. ve LOMAX, Richard G. (1996), *“A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling”*, Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, New Jersey.

- SHOMAN, Amani (2009). Examination of the Factors That Predict Job Satisfaction, A Thesis Presented to The Faculty of the Department of Psychology San Jose State University. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science. Master's Theses, Paper 3992, San Jose.
- SMITH, Patricia C., KENDALL, Lorne M., ve HULIN, Charles L. (1969), “*The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*”, Rand McNally, Chicago.
- SONNENTAG, Sabine ve FRESE, Michael (2002), “Performance Concepts and Performance Theory: Psychological Management of Individual Performance”, Chapter 1, John Wiley & Sons, Ltd., Baffins Lane, UK.
- SPENSER, Lyle., RYAN, Geoff ve BERNHARD, Urs (2008), “Cross-Cultural Competencies in a Major Multinational Industrial Firm.” Chapter 10, *Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives*. Robert J. Emmerling, Vinod K. Shanwal ve Manas K. Mandal (Eds.) Nova Science Publishers, Inc., New York, s.171-190.
- STEWART, Gregory Lee (2008), The Relationship of Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Organizational Commitment, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Regent University, April 10, 2008. UMI Number: 3319386, Regent, USA.
- SUN, H. Özlem (2002), İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- ŞEŞEN, Harun, MAŞLAKÇI, Ahmet ve SÜRÜCÜ, Lütfi (2018), Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 26. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Kongre Tarihi 10-12 Mayıs 2018: s.128-136.
- TOR, Serhat Sefa (2011), Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- ÜNÜVAR, Tahir Gökhan (2006), An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior, A Thesis Submitted to The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, In Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, Ankara.
- VROOM, H. Victor (1964), “*The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation*”, John Wiley & Sons Inc, New York.

- WASTI, S. Arzu ve ÖNDER, Çetin (2006), “Kültürlerarası Örgütsel Bağlılık Yazını: Gelişmeler, Sorunlar ve Öneriler”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum, s.225-227.
- WASTI, S. Arzu (2000), “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s.401-410.
- YUE, Shuai (2014), Exploration of the Influence of Emotionally Primed Environments on Creativity and Related Patterns of Brain Activity, Submitted to The Department of Mechanical Engineering in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Mechanical Engineering at the Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, USA.
- ZALLUHOĞLU, Ali Erhan, TATARLAR, Ceren Deniz, TURHAN, Rasim, CAN, Duygu Gül ve KESKEN, Jülide (2015), “Örgüt İkliminin İşletmelerin İnovatif Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkileri: Bir Aile İşletmesi Uygulaması”, *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 14-16 Mayıs 2015, Muğla, s.212-215.

### ***Sürelî Yayınlar***

- ABRAHAM, Rebecca (2004), “Emotional Competence as Antecedent to Performance: A Contingency Framework”, *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, Vol: 130, No: 2, s.117-143.
- AGHDAM, Bahram Asghari ve MAHJOUR, Ali (2013), “The Effect of Emotional Intelligence on Performance and Motivation of Staff Case Study (East Azarbaijan the Red Crescent)”, *International Journal of Management Academy*, Vol: 1, No: 2, s.109-120.
- AHMED, Khaled Ahmed Galal (2015), “The Relationships between Conflict Management Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Workers in Public and Private Sectors”, *Universal Journal of Psychology*, Vol: 3, No: 2, s.41-50.
- AKBOLAT, Mahmut, IŞIK, Oğuz ve YILMAZ, Ali (2013), “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6.11, 35-50.
- AKHTAR, Adeel, DURRANI, Ahmad Bemisal ve HASSAN, Waseef-ul (2015), “The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Job Performance: An empirical study from Pakistan”, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol: 17, No: 6, s.75-80.
- AKKOÇ, İrfan (2012), “Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4.3, 45-60.

- AKŞİT AŞIK, Nuran (2010), “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- ALLEN, Natalie J. ve MEYER, John P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 63, No: 1, s.1-18.
- ALLEN, Natalie J. ve MEYER, John P. (1996), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 49, Issue: 3, s.252–276.
- ALPER AY, Ferda, ÖZ, Berrin Filiz ve ÖNCÜL, Mehmet Sadık (2014), “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *AKÜ İİBF Dergisi*, XVI.2, 45-61.
- ARAKAWA, Dana. ve GREENBERG, Margaret H. (2007), “Optimistic Managers and Their Influence on Productivity and Employee Engagement in a Technology Organization: Implications for Coaching Psychologists”, *International Coaching Psychology Review*, Vo:2, No: 1, s.78-89.
- ARGON, Türkan (2015), “Öğretmenlerin Sahip Oldukları Duygu Durumlarını Okul Yöneticilerinin Dikkate Alıp Almamalarına İlişkin Görüşleri”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15.1, 377-404.
- ARİF, Sumra, ZUBAİR, Aisha ve MANZOOR, Yasmin (2012), “Innovative Work Behavior and Communication Climate among Employees of Advertising Agencies”, *FWU Journal of Social Sciences*, Vol: 6, No: 1, s.65-72.
- ARMSTRONG, Andrew R., GALLIGAN, Roslyn F. ve CRITCHLEY, Christine R. (2011), “Emotional Intelligence and Psychological Resilience to Negative Life Events”, *Personality and Individual Differences*, Vol: 51, Issue: 3, s.331–336.
- ARNOLD, Karl-Heinz ve LINDNER-MÜLLER, Carola (2012), “Assessment and Development of Social Competence: Introduction to The Special Issue”. *Journal for Educational Research Online*, Vol: 4, No: 1, s.7-19.
- ARYEE, Samuel, WALUMBWA, Fred O., ZHOU, Qin ve HARTNELL, Chad A. (2012), “Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes”, *Human Performance*, Vol: 25, Issue:1, s.1–25.
- ASADIA, Nahid, EINIB, Zeinab ve TAEEC, Hamid Reza (2014), “The Study on Relationship between Emotional Intelligence (EI) with Personnel’s Performance (Case study: Shahid Fahmideh Children Hospital)”, *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, Vol: 40, No: 3, s.92-99.



- ASFAR, Bilal, BADİR, Yuosre F. ve SAEED, Bilal Bin (2014), “Transformational Leadership and Innovative Work Behavior”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol: 114 Issue: 8, s.1270-1300.
- ASHKANASY, Neal M. ve DAUS, Catherine S. (2002), “Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers”, *Academy of Management Executive*, Vol: 16, No: 1, s.76-86.
- ASIKI, Swaib ve PICHO, Epiphany Odubuker (2015), “On-the-Job Training and Performance in Yumbe District Local Government–Uganda”, *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, Vol: 4, No: 5, s.24-31.
- AWEE, Azeyan, CHEAH, Wen-Yao, CHENG, Ching-Ning, HONG, Kok-Sing, LING, Lih –Bing ve TAN, Mey-Chia (2014), “Effect of Servant Leadership on Affective Commitment among Hotel Employees”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol: 4, Issue: 11, s.1-7.
- AYTAÇ, Mustafa ve ÖNGEN, Burcu (2012), “Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, *İstatistikçiler Dergisi*, 5,14-22.
- BAHMANABADI, Masoumeh ve JAFARI, Mostafa (2014), “Emotional Intelligence and Job Performance: Evidence from Railroad Industry”, *Management Science Letters*, Vol: 4, Issue: 8, s.1693–1698.
- BARBLETT, Lennie ve MALONEY, Carmel (2010), “Complexities of Assessing Social and Emotional Competence and Wellbeing in Young Children”, *Australasian Journal of Early Childhood*, Vol: 35, No: 2, s.13-18.
- BARNETT, Donald E. (2018), “Online Adjunct Faculty: A Quantitative Examination of The Predictive Relationship between Leadership and Job Satisfaction”, *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, Vol: 4, No: 1, s.226-236.
- BAŞ, Türker ve ARDIÇ, Kadir (2002), “A Comparison of Job Satisfaction between Public and Private University Academicians in Turkey”, *METU Studies in Development*, 29.1, 27-46.
- BAŞ, Türker (2002), “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 17.2, 19-37.
- BAŞ, Türker ve ARDIÇ, Kadir (2002), “The Impact of Age on the Job Satisfaction of Turkish Academicians”, *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 3/2002, 89-102.
- BAYRAK KÖK, Sabahat (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20.1, 291-317.

- BEĞENİRBAŞ, Memduh ve TURGUT, Ercan (2014), “İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4.2, 223-246.
- BENNETT, Rebecca J. ve ROBINSON, Sandra L. (2000), “Development of a Measure of Workplace Deviance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 85, No: 3, s.349-360.
- BENTLER, Peter M. (1990), “Comparative Index in Structural Models”, *Psychological Bulletin*, Vol: 107, s.238-246.
- BİÇER, İsmail Hakkı, ERÇEK, Mehmet, KÜSKÜ, Fatma ve ÇAKMAK, Ahmet F. (2009), “Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bileşenleri: Türk Kamu Kuruluşunda Kapsamlı Bir Yapısal Denklem Modeli”, *İTÜ Dergisi/d Mühendislik*, 8.4, 187-198.
- BİTMİŞ, M. Gökhan ve GÜNEY, Semra (2014), “İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32.2, 57-74.
- BORMAN, Walter C. ve MOTOWIDLO, Stephan J. (1997), “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”, *Human Performance*, Vol: 10, Issue: 2, s.99-109.
- BOZKURT, Öznur ve BOZKURT, İlhan (2008), “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9.1, 1-18.
- BOZKURT, Öznur. ve YURT, İrfan. (2015). “Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 8.15, 59-75.
- BRAUN, Sussane; PEUS, Claudia, WEISWEILER, Silke ve FREY, Dieter (2013), “Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust”, *Leadership Quarterly*, Vol: 24, Issue: 1, s.270-283.
- CAMPBELL John P. ve WIERNIK, Brenton M. (2015), “The Modeling and Assessment of Work Performance”, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol: 2, s.47-74.
- CAMPBELL, Donald J. (1991), “Goal Levels, Complex Task, and Strategy Development: A Review and Analysis”, *Human Performance*, Vol: 4, Issue: 1, s.1-31.
- CARMELI, Abraham and FREUND, Anat (2009), “Linking Perceived External Prestige and Intentions to Leave the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment”, *Journal of Social Service Research*, Vol: 35, Issue:3, s.236-250.

- CASSAR, Vincent. ve BRINER, Rob B. (2011), “The Relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of The Mediating Role of Violation”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 78, Issue: 2, s.283–289.
- CEYLAN, Canan (2013), “Algılanan Bağlılık Tabanlı İnsan Kaynakları Sisteminin Algılanan Gelişim Kültürü ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15.1, 42-58.
- CHATCHAWAN, Rutchapong, TRICHANDHARA, Kanon ve RINTHAISON, Idsaratt (2017), “Factors Affecting Innovative Work Behavior of Employees in Local Administrative Organizations in the South of Thailand”, *International Journal of Social Sciences and Management*, Vol: 4, No:3, s.154-157.
- CHEN, Xiao-Hong, ZHAO, Ke, LIU, Xiang ve WU, Desheng Dash (2012), “Improving Employees' Job Satisfaction and Innovation Performance Using Conflict Management”, *International Journal of Conflict Management*, Vol: 23, Issue: 2, s.151-172.
- CHEN, Zhen Xiong ve ARYEE, Samuel (2007), “Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China”, *The Academy of Management Journal*, Vol: 50, No: 1, s.226-238.
- CHIA, Christina Geng-Qing ve QU, Hailin (2008), “Examining The Structural Relationships of Destination Image, Tourist Satisfaction and Destination Loyalty: An Integrated Approach”, *Tourism Management*, Vol: 29, Issue: 4, s.624–636.
- CHOI, Daejeong, OH, In Sue ve COLBERT, Amy (2015), “Understanding Commitment at Work: A Metaanalytic Examination of The Roles of The Five-Factor Model of Personality and Culture”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 100, No:5, s.1542-1567.
- CIARROCHI, Joseph, SCOTT, Greg, DEANE, Frank P. ve HEAVEN, Patrick C. L. (2003), “Relations between Social and Emotional Competence and Mental Health: A Construct Validation Study”, *Personality and Individual Differences*, Vol:35, Issue: 8, s.1947–1963.
- CICHY, Ronald F., CHA, JaeMin, KIM ve Seung Hyun (2009), “The Relationship between Organizational Commitment and Contextual Performance among Private Club Leaders”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 28, Issue: 1, s.53-62.
- CICHY, Ronald F., KIM, Seung Hyun ve CHA, Jaemin (2009), “The Relationship Between Emotional Intelligence and Contextual Performance: Application to Automated and Vending Service Industry Executives”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol: 8, Issue: 2, s.170-183.

- CİHANGİROĞLU, Necmettin, TEKE, Abdulkadir, ÖZATA, Musa ve ÇELEN, Özay (2014). “Mesleki Özendiriciler ve Kararlara Katılım Örgütsel Bağlılığı Etkiliyor Mu?”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 13.6, 437-444.
- CLARK, Lee Anna ve WATSON, David (1995), “Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development”, *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.
- ÇAKAR, Nigar Demircan ve CEYLAN, Adnan (2005), “İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi*, 6.1, 52-66.
- ÇAKMAKÇI, Cahit ve ÇETİN, Şahin (2012), “Öğretmenlerin Kuruma Bağlılık Düzeyleri İle Kurumdan Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *KHO Bilim Dergisi*, 22.2, 41-65.
- ÇALIK, Metin, ALTUNIŞIK, Remzi ve SÜTÜTEMİZ, Nihal (2013), “Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9.19, 137-161.
- ÇALIŞKAN, Abdullah (2013), “İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü”, *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15.1, 88-112.
- ÇARIKÇI, İlker Hüseyin ve KÜÇÜKEŞMEN, Ercan (2018), “Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4.1, 24-44.
- ÇEÇEN, A. Rezan (2002), “Duygular İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez ve Önemlidir?”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9.9, 164-170.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6.2, 23-39.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz (2011), “Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Yönetim*, 22.68, 29-47.
- ÇÖL, Güner ve ARDIÇ, Kadir (2008), “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22.2, 157-174.
- ÇÖL, Güner ve GÜL, Hasan (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19.1, 291-306.

- DARYOUSH, Younes, SILONG, Abu Daud, OMAR, Zohara ve OTHMAN, Jamilah (2013), "Improving Job Performance: Workplace Learning is the First Step", *International Journal of Education & Literacy Studies*, Vol: 1, No: 1, s.100-107.
- DELARUE, Anne, VAN HOOTEGEM, Geert, PROCTER, Stephen ve BURRIDGE, Mark (2008), "Teamworking and Organizational Performance: A Review of Survey-Based Research", *International Journal of Management Reviews*, Vol: 10, Issue: 2, s.127-148.
- DELCOURT, Ce'cile, GREMLER, Dwayne D., VAN RIEL, Allard C.R. ve VAN BIRGELEN, Marcel (2013), "Effects of Perceived Employee Emotional Competence on Customer Satisfaction and Loyalty: The Mediating Role of Rapport", *Journal of Service Management*, Vol: 24, Issue: 1, s.5-24.
- DEMİR, Nevzat. (2009), "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", *Oneri*, 8.32, 193-202.
- DEMİREL, Yavuz ve ÖZÇINAR, M.Faruk. (2009), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Uzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yonelik Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23.1, 129-145.
- DEN HARTOG, Deanne N. ve BELSCHAK, Frank D. (2007), "Personal Initiative, Commitment and Affect at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 80, Issue:4, s.601-622.
- DENHAM, Susanne A. (2006), "Social-Emotional Competence as Support for School Readiness: What Is It and How Do We Assess It?", *Early Education and Development*, Vol: 17, No: 1, s.57-89.
- DENHAM, Susanne, MASON, Teresa, CAVERLY, Sarah, SCHMIDT, Michelle, HACKNEY, Rene, CASWELL, Cameron ve DeMULDER, Elizabeth (2001), "Preschoolers at play: Co-socialisers of Emotional and Social Competence", *International Journal of Behavioral Development*, Vol: 25, Issue: 4, s.290-301.
- DERİN, Neslihan. (2018), Kuruma Duyulan Psikolojik Sahiplenme İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Sanal Kaytarmanın Düzenleyici Rolü, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36.1, 63-82.
- DOBRIN, Nadia ve KÁLLAY, Éva (2013), "The Investigation of The Short-Term Effects of A Primary Prevention Program Targeting The Development of Emotional and Social Competencies in Preschoolers", *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, Vol: XVII, No. 1 (March): pp.15-34.
- DOMITROVICH, Celene E., CORTES, Rebecca C. ve GREENBERG, Mark T. (2007), "Improving Young Children's Social and Emotional Competence: A Randomized Trial of the Preschool "PATHS" Curriculum," *The Journal of Primary Prevention*, Vol: 28 Issue: 2, s.67-91.

- DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel. (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğus Üniversitesi Dergisi*, 6.2, 210-219.
- DUY, Baki ve YILDIZ, Mehmet Ali (2014), “Ergenler İçin Duygu Düzenleme Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5.41, 23-35.
- EMMERLING, Robert J. ve BOYATZIS, Richard E. (2012), “Emotional and Social Intelligence Competencies: Cross Cultural Implications”, *Cross Cultural Management*, Vol: 19, Issue: 1, s.4-18.
- ER, Nurhan, HOŞRIK, Evren, ERGÜN, Handan ve ŞERİF, Moustafa (2008), “Duygu Durum Değişimlerinin Otobiyografik Bellek Üzerindeki Etkileri”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 23.62, 1-13.
- ERGENELİ, Azize ve SAĞLAM ARI, Güler (2005), “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60.1, 121-148.
- EROĞLUER, Kemal (2011), ”Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, *Ege Akademik Bakış*, 11. 1, 121 -136.
- FAN, Hsueh-Liang, CHANG, Pao-Fang, ALBANESE, Dale, WU, Jing-Jyi, YU, Ming-Jen ve CHUANG, Hao-Jun (2016), “Multilevel Influences of Transactive Memory Systems On Individual Innovative Behavior and Team Innovation”, *Thinking Skills and Creativity*, Vol: 19, s.49–59.
- FERNANDEZ, Sergio ve MOLDOGAZIEV, Tima T. (2013), Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23. 1: s.155-187.
- FERREIRA, Mafalda, SIMÕES, Celeste, GASPAR MATOS, Margarida, RAMIRO, Lúcia, DINIZ, José Alves ve Social Adventure Team (2012), “The Role of Social and Emotional Competence on Risk Behaviors in Adolescence”, *The International Journal of Emotional Education*, Vol: 4, No: 1, s.43-55.
- FINLAY-JONES, Amy L., REES, Clare S. ve KANE, Robert T. (2015), “Self-Compassion, Emotion Regulation and Stress among Australian Psychologists: Testing an Emotion Regulation Model of Self-Compassion Using Structural Equation Modeling”. *PLOS ONE*, Vol: 10, No: 7, s.1-19.
- FISHER, Cynthia D. ve ASHKANASY, Neal M. (2000), “The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 21, Issue: 2, s.123-129.
- FLEIG-PALMER, Michelle M. ve RATHERT, Cheryl (2015), “Interpersonal Mentoring and Its Influence on Retention of Valued Health Care Workers: The Moderating Role of Affective Commitment”, *Health Care Manage Rev*, Vol: 40, No: 1, s.56-64.

- FLETCHER, Clive ve BAILEY, Caroline (2003), "Assessing Self-Awareness: Some Issues and Methods", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 18, Issue: 5, s.395-404.
- FOMBY, Thomas B. ve GUILKEY, David K. (1978), On Choosing the Optimal Level of Significance for the Durbin-Watson Test and the Bayesian Alternative, *Journal of Econometrics*, Vol: 8, Issue: 2, s.203-213.
- FORD, David L. (1985), "Facets of Work Support and Employee Work Outcomes: An Exploratory Anaylsis", *Journal of Management*, Vol: 11, Issue: 3, s.5-20.
- GİDER, Ömer, ŞİMŞEK, Gülten, OCAK, Saffet ve TOP, Mehmet (2011), "Hastane Organizasyonlarında Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumunun Analizi: Hemşireler ve Tıbbi Sekreterler Üzerine Bir Araştırma", *Oneri*, 9.35, 93-101.
- GOLEMAN, Daniel (2014), "Four Facets of Emotional Intelligence Epitomize the Necessary Competencies", *Talent Development*, November 2014, s.48-52.
- GOODMAN, Scott A., ve SVYANTEK, Daniel. J. (1999), "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 55, Issue: 2, s.254-275.
- GORGI, Hasan Abolghasem, AHMADI, Ahmad, SAHANINEJAD, Hosein, TAHMASBI, Ali, BARATIMARNANI, Ahmad ve MEHRALIAN, Gholamhossein (2015), "The Impact of Emotional Intelligence on Managers' Performance: Evidence from Hospitals Located in Tehran", *Journal of Education Health Promotion*, Vol:4, No: 63, s.77-95.
- GÖREN, Tuba. ve YENGİN SARP KAYA, Pınar (2014), "İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Aydın İli Örneği)", *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40, 69-87.
- GÜÇER, Evren ve DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet (2017), Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, Vol: 7, No: 1, s.12-28.
- GÜMÜŞLÜOĞLU, Lale ve KARAKİTAPOĞLU-AYGÜN, Zahide (2010), "Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri", *Türk Psikoloji Dergisi*, 25.66, 21-36.
- GÜNSEL, Ayşe, AKGÜN, Ali E. ve KESKİN, Halit (2008), "Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinden Duygusal Yetenek Kavramı: Bir Literatür Taraması", *Akademik İncelemeler*, 3.2, 141-161.
- GÜRBÜZ, Sait ve BEKMEZCİ, Mustafa (2012), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41.2, 189-213.

- HACKMAN, J. Richard ve OLDHAM, Greg R. (1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vo: 16, s.250-279.
- HACKMAN, J. Richard ve OLDHAM, Greg R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 60, No: 2, s.159-170.
- HARDY, Lew (1996), "A Test of The Catastrophe Model of Anxiety and Sports Performance against Multidimensional Anxiety Theory Models Using The Methods of Dynamic Differences", *Anxiety, Stress, and Coping: An International Journal*, Vol: 9, Issue: 1, s.69-86.
- HATZIGEORGIADIS, Antonis, ZOURBANOS, Nikos, MPOUMPAKI, Sofia, ve THEODORAKIS, Yannis (2009), "Mechanisms Underlying The Self-Talk-Performance Relationship: The Effects of Motivational Self-Talk on Self-Confidence and Anxiety", *Psychology of Sport and Exercise*, Vol: 10, Issue: 1, s.186-192.
- HE, Xiaowen ve ZHANG, Xiao (2015), "A Framework for Research and Practice: Relationship among Mentoring, Power Distance Orientation and Innovative Behavior", *Open Journal of Business and Management*, Vol: 3, No: 1, s.250-256.
- HERZBERG, Frederick (1964), "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Man Power", *Personel Administration*, Vol: 27, No: 1, s.3-7.
- HERZBERG, Frederick (1987), "One More Time: How Do You Motivate Employees?," *Harvard Business Review*, Vol: 65, s.109-120.
- HIRST, Giles, VAN KNIPPENBERG, Daan ve ZHOU, Jing (2009), "A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol: 52, No: 2, s.280-293.
- HOOPER, Daire., COUGHLAN, Joseph. ve MULLEN, Micheal R. (2008), "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol: 6, Issue: 1, s.53-60.
- HOPKINS, Margaret M. ve BILIMORIA, Diana (2008), "Social and Emotional Competencies Predicting Success for Male and Female Executives", *Journal of Management Development*, Vol: 27, Issue: 1, s.13-35.
- HOŞ, Canan ve OKSAY, Aygen (2015), "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20.4, 1-24.
- HU, Li-tze ve BENTLER, Peter M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, Vol: 6, Issue: 1, s.1-55.



- HU, Li-tze. ve BENTLER, Peter M. (1998), "Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification", *Psychological Methods* Vol: 3, No: 4, s.424-453.
- HURTZ, Gregory M. ve DONOVAN, John J. (2000), "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 85, No: 6, s.869-879.
- JAFRI, Mohd Hassan (2010), "Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior: A Study in Retail Sector", *Journal of Management Research*, Vol: 10, No: 1, s.62-68.
- JARAMILLO, Fernando, MULKI, Jay Prakash ve MARSHALL, Greg W. (2005), "A Meta-Analysis of The Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research", *Journal of Business Research*, Vol: 58, Issue: 6, s.705-714.
- JAVED, Ali, ANAS, Muhammad, ABBAS, Muhammad ve KHAN, Atif Ijaz, (2017), "Flexible Human Resource Management and Firm Innovativeness: The Mediating Role of Innovative Work Behavior", *Journal of Human Resource Management*, Vol: 20, No: 1, s.31-41.
- JOHNSON, Jeff W. (2001), "The Relative Importance of Task and Contextual Performance Dimensions to Supervisor Judgments of Overall Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 86, No: 5, s.984-996.
- JONES, Graham (1995), "More Than Just a Game: Research Developments and Issues in Competitive Anxiety in Sport", *British Journal of Psychology*, Vol: 86, s.449-479.
- JONSSON, Thomas ve JEPPESEN, Hans Jeppe (2013), "A Closer Look into The Employee Influence: Organizational Commitment Relationship by Distinguishing between Commitment Forms and Influence Sources", *Employee Relations*, Vol: 35, Issue: 1, s.4-19.
- JORFI, Hassan, JORFI, Saeid ve MOGHADAM, Sirous Korahi (2010), "Impact of Emotional Intelligence on Performance of Employees", *Postmodern Openings*, Vol: 4, No: 4, s.63-74.
- JOSHI, Aparna, LAZAROVA, Mila B. ve LIAO, Hui (2009), "Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams", *Organization Science*, Vol: 20, No: 1, s. 240-252.
- KACMAR, K. Michele ve FERRIS, Gerald R. (1989), "Theoretical and Methodological Considerations in the Age-Job Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 74, Issue: 2, ss.201-207.
- KARAMAN, Rifat (2009), "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16, 411-427.

- KARANDE, Kiran, MERCHANT, Altaf ve SIVAKUMAR, K. (2012), “Relationships among Time Orientation, Consumer Innovativeness, and Innovative Behavior: The Moderating Role of Product Characteristics”, *Academy of Marketing Science Review* Vol: 2, Issue: 2-4, s.108–125.
- KARAVARDAR, Gülşah (2014), “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33.2, 87-101.
- KAYA, Nihat ve SELÇUK, Seçil. (2007), “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8.2, 175-190.
- KHENG, Yeoh Khar, MAHMOOD, Rosli ve BERIS, Sethela June Hamy (2013), “A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia”, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol: 3, No: 2, s.91-99.
- KIM, Hougyun (2014), “Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea’s Public Sector”, *Public Organize Rev.* Vol: 14, Issue: 3, s.397-417.
- KIM, Tae-Yeol, CABLE, Daniel M., KIM, Sang-Pyo ve WANG, Jie (2009), “Emotional Competence and Work Performance: The Mediating Effect of Proactivity and The Moderating Effect of Job Autonomy”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 30, Issue: 7, s.983–1000.
- KINGSTON, Emma (2008), “Emotional Competence and Drop-out Rates in Higher Education”, *Education+Training*, Vol: 50, No: 2, s.128-139.
- KOÇAK, Daimi ve YÜCEL, İlhami (2018), Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32.3, 683-704.
- KOOPMANS, Linda, BERNAARDS, Claire M., HİLDEBRANDT, Vincent H., SCHAUFELİ, Wilmar B., DE VET, Henrica C.W. ve VAN DER BEEK, Allard J. (2011), “Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review”, *JOEM*, Vol: 53, Issue: 8, s.856-866.
- KORZILIUS, Hubert, BÜCKER, Joost J.L.E. ve BEERLAGE, Sophie (2017). “Multiculturalism and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Cultural Intelligence”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol: 56, s.13–24.
- KUZUCU, Yaşar (2008), “Duygusal Farkındalık Düzeyi Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışmaları”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3. 29, 51-64.

- LANGEVELD, Johannes H., GUNDERSEN, Knut K. ve SVARTDAL, Frode (2012), "Social Competence as a Mediating Factor in Reduction of Behavioral Problems", *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol: 56, Issue: 4, s.381–399.
- LAPIERRE, Laurent M. ve HACKETT, Rick D. (2007), "Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 80, Issue: 3, s.539-554.
- LAU, Patrick S. Y. ve WU, Florence K. Y. (2012), "Emotional Competence as a Positive Youth Development Construct: A Conceptual Review", *The Scientific World Journal*, Vol. 2012: s.1-8.
- LEONG, Siew Meng, RANDALL, Donna M. ve COTE, Joseph A. (1994), "Exploring the Organizational Commitment-Performance Linkage in Marketing: A Study of Life Insurance Sales People", *Journal of Business Research*, Vol: 29, Issue: 1, s. 57-63.
- LI, Cheng-Hsien ve WU, Jing-Jyi (2011), "The Structural Relationships Between Optimism and Innovative Behavior: Understanding Potential Antecedents and Mediating Effects", *Creativity Research Journal*, Vol: 23, Issue: 2, s.119–128.
- LI, Xiangyin ve ZHENG, Yishuang (2014) "The Influential Factors of Behavior and the Management Advices", *Journal of Service Science and Management*, Vol: 7, s.446-450.
- LI, Mingjun, LIU, Ya, LIU, Lu ve WANG, Zhenhong (2017), "Proactive Personality and Innovative Work Behavior: the Mediating Effects of Affective States and Creative Self-Efficacy in Teachers", *Current Psychology*, Vol: 36, Issue:4, s.697–706.
- LIANG, Huai-Liang (2017), "Testing Approach and Avoidance Motives and Job Satisfaction: Psychological Contract Breach As a Moderator of the Mediating Roles of Tactics", *International Journal of Human Resource Management*, Vol: 28, Issue: 3, s.481-498.
- LIDEN, Robert C., WAYNE, Sandy J., ZHAO, Hao ve HANDERSON, David (2008), "Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment", *The Leadership Quarterly*, Vol: 19, Issue: 1, s.61-177.
- LIEVENS, Filip, CONWAY, James M. ve De CORTE, Wilfried (2008), "The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Job Performance Ratings: Do Rater Source and Team-Based Culture Matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 81, Issue: 1, s.11-27.

- LIEW, Tze Wei ve TAN, Su-Mae (2016), “The Effects of Positive and Negative Mood on Cognition and Motivation in Multimedia Learning Environment”, *Educational Technology & Society*, Vol: 19, No: 2, s.104–115.
- LIPSETT, Lawrence ve WILSON, James W. (1954), “Do Suitable Interests and Mental Ability Lead to Job Satisfaction?”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol: 14, Issue: 2, s.373-380.
- LIU, Juan ve CHO, Seonghee (2018), “Interaction Effect of Display Rules and Emotional Intelligence on Hotel Managers’ and Non-managers’ Work Engagement”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 30, Issue: 3: s.1903-1919.
- LIU, Shan ve WANG, Lin (2016), “Influence of Managerial Control on Performance in Medical Information System Projects: The Moderating Role of Organizational Environment and Team Risks”, *International Journal of Project Management*, Vol: 34, Issue: 1, s.102–116.
- LIU, Xiangmin ve BATT, Rosemary (2010), “How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study of Coaching and Group Management in Technology-Mediated Services”, *Personnel Psychology*, Vol: 63, No: 2, s.265-298.
- LOCKE, Edwin A. (1968), “Toward A Theory of Task Motivation and Incentives”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol: 3, Issue: 2, s.157-189.
- LOCKE, Edwin A., SHAW, Karyll N., SAARI, Lise M. ve LATHAM, Gary P. (1981), “Goal Setting and Task Performance: 1969-1980”, *Psychological Bulletin*, Vol: 90, No: 1, s.125-152.
- MAFINI, Chenedzai ve DLODLO, Nobukhosi (2014), “The Relationship between Extrinsic Motivation, Job Satisfaction and Life Satisfaction amongst Employees in a Public Organisation”, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol: 40, No: 1, s.1166-1179.
- MARSH, Herbert W. ve HOCEVAR, Dennis (1985), “Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-concept: First-and Higher Order Factor Models and Their Invariance across Groups”, *Psychological Bulletin*, Vol: 97, No: 3, s.62-582.
- MASREK, Mohamad Noorman, OSMAN, Mohd Akmal Faiz, KHAMIS, Yamin ve PAÏMAN, Mohd Jailani (2014), “The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction: The Case of Malaysian Information Technology Professionals”, *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, Nov/Dec 2014, s.1106-1111.
- MATHIEU, Cynthia ve BABIAK, Paul (2016), “Corporate Psychopathy and Abusive Supervision: Their Influence on Employees’ *Job Satisfaction and Turnover*, Vol: 91, s.102-106.

- McKAY, Kali, KUNTZ, Joana R.C. ve NÄSWALL, Katharina (2013), “The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness”, *New Zealand Journal of Psychology*, Vol: 42, No: 1, s.55-66.
- MERRITT, Stephanie M. (2012), “The Two-Factor Solution to Allen and Meyer’s (1990) Affective Commitment Scale: Effects of Negatively Worded Items”, *Journal of Business & Psychology*, Vol: 27, No: "4, s.421–436.
- MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J. (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol: 1, Issue: 1, s.61-89.
- MEYER, John P., STANLEY, David J., HERSCOVITCH, Lynne ve TOPOLNYTSKY, Laryssa (2002), “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 61, Issue: 1, s.20-52.
- MIAO, Yang, LI Lingui, ve BIAN, Ying. (2017), “Gender Differences in Job Quality and Job Satisfaction among Doctors in Rural Western China”, *BMC Health Services Research*, Vol: 17, No:1, s.848-856.
- MIDI, Habshah, SARKAR, S.K. ve RANA, Sohel (2010), “Collinearity Diagnostics of Binary Logistic Regression Model”, *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, Vol: 13, No: 3, s.253–267.
- MOR BARAK, Micha`lle E., TRAVIS, Dnika J., PYUN, Harold ve XIE, Bin (2009), “The Impact of Supervision on Worker Outcomes: A Meta-analysis”, *Social Service Review*, Vol:83, No:1, s.3-32.
- MORADĪ, Mehdi, HONARĪ, Habib, NAGHSHBANDĪ, Salah, JABARĪ, Nahid, AZARPIRA, Gashtaseb (2012), “The Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction among Coaches in Premier under-20 Football League”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol: 2, No: 6, s.73-83.
- MOTOWILDO, Stephan J., BORMAN, Walter C. ve SCHMIT, Mark J. (1997), “A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”, *Human Performance*, Vol: 10, No: 2, s.71-83.
- NEMANICH, Louise. A. ve KELLER, Robert T. (2007), “Transformational Leadership in An Acquisition: A Field Study of Employees”, *The Leadership Quarterly*, 18, Issue: 1, s. 49-68.
- NEWMAN, Daniel A., JOSEPH, Dana L. ve MacCANN, Carolyn (2010), “Emotional Intelligence and Job Performance: The Importance of Emotion Regulation and Emotional Labor Context”, *Industrial and Organizational Psychology*, 3: s.159–164.

- NEZAD, Farzaneh Setoodeh ve BAHRAMZADE, Mohammad Reza (2013), "Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol: 2, Issue: 3, s. 979-984.
- NONGO, Ezekiel Saasongu ve IKYANYON, Darius Ngutor (2012), "The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization", *International Journal of Business and Management*, Vol: 7, No: 22, s.21-28.
- OBERST, Ursula, GALLIFA, Josep, FARRIOLS, Nuria ve VILAREGUT, Anna (2009), "Training Emotional and Social Competences in Higher Education: The Seminar Methodology", *Higher Education in Europe*, Vol: 34, Issue: 3-4, s.523-533.
- OCAK, Saffet, GİDER, Ömer, GİDER, Nuray ve TOP, Mehmet (2017), "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 82, 105-126.
- O'CONNELL, Matthew S., HARTMAN, Nathan S., McDANIEL, Michael A., GRUBB III, Walter Lee ve LAWRENCE, Amie (2007), "Incremental Validity of Situational Judgment Tests for Task and Contextual Job Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol: 15, Issue: 1, s.19-29.
- ÖZAYDIN, Mehmet Merve ve ÖZDEMİR, Ömer (2014), "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6.1, 251-281.
- ÖZDEMİR YAYLACI, Gaye (2006). "Kariyer Planlama ve Gelişiminde Duygusal Zeka Faktörü", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 21, 73-86.
- PARK, Hyun Hee, FAERMAN, Sue (2018), "Becoming a Manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions", *The American Review of Public Administration*, Vol: 1, s.1-18.
- PARK, Sungmin, HENKIN, Alan B., ve EGGLEY, Robert (2005), "Teacher Team Commitment, Teamwork and Trust: Exploring Associations", *Journal of Educational Administration*, Vol: 43, Issue: 5, s.462-479.
- PAYNE, Stephanie C. ve HUFFMAN, Ann H. (2005), "A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover", *Journal of Academy Management*, Vo: 48, No: 1, s.158-168.
- PETERSON, Suzanne J., GERHARDT, Megan W. ve RODE, Joseph C. (2006), "Hope, Learning Goals, and Task Performance", *Personality and Individual Differences*, Vol: 40, Issue: 6, s.1099-1109.
- PIETERSE, Anne Nederveen, VAN KNIPPENBERG, Daan, SCHIPPERS, Michaela ve STAM, Daan (2010), "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 31, Issue: 4, s.609-623.

- PORTER, Lyman W., STEERS, Ricfiard M., MOWDAY, Richard T., BOULIAN, Paul V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 59, Issue: 5, s.603-609.
- PUCA, Rosa Maria ve SCHMALT, Heinz-Dieter (1999), "Task Enjoyment: A Mediator Between Achievement Motives and Performance", *Motivation and Emotion*, Vol: 23 Issue: 1, s.15-29.
- RABINOWITZ, Jill. A., DRABICK, Deborah A. G. ve REYNOLDS, Maureen D. (2016), "Family Conflict Moderates the Relation between Negative Mood and Youth Internalizing and Externalizing Symptoms", *Journal of Child and Family Studies*, Vol: 25, Issue:12, s.3574–3583.
- RAHMAN, Muhammad Khalil Ur ve HALEEM, Fazal (2018), "On the Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction", *Middle East Journal of Business*, Vol: 13, Issue: 2, s.13-17.
- RASOOL, Humayun Faiz, ARFEEN, Irfan Ullah, MOTHİ, Wahbeeah ve ASLAM, Usman (2015), "Leadership Styles and Its Impact on Employee's Performance in Health Sector of Pakistan", *City University Research Journal*, Vol: 5, No: 1, s.97-107.
- RHOADES, Brittany L., GREENBERG, Mark T., and DOMITROVICH, Celene E. (2009), "The Contribution of Inhibitory Control to Preschoolers' Social-Emotional Competence", *Journal of Applied Developmental Psychology*, Vol: 30, Issue: 3, s.310–320.
- RIZAOĞLU, Bahattin ve AYYILDIZ, Tuğrul (2008), "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19.1, 7-20.
- ROTUNDO, Maria ve SACKETT, Paul (2002), "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", *Journal of Applied Psychology*, Vol:87, No: 1, s.66-80.
- SALOVEY Peter ve MAYER John D. (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Vo: 9, No: 3, s.185-211.
- SARP, Nuray ve TOSUN, Ahmet (2011), "Duygu ve Otobiyografik Bellek", *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry*, 3.3, 446-465.
- SCHERER, Klaus R. (2005), "What are Emotions? and How Can They Be Measured?", *Social Science Information*, Vol: 44, No: 4, s.695–729.

- SCHEMELLEH-ENGEL, Karin, MOOSBRUGGER, Helfred ve MÜLLER, Hans (2003), "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, Vol: 8, No: 2, s.23-74.
- SCOTT, Susanne G. Ve BRUCE, Reginald A. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace," *Academy of Management Journal*, Vol: 37, No: 3, s.580-607.
- SELEMOGWE, Morekwe, TLHABANO, Kagiso, BALOGUN, Shyngle Kolawole ve ALADE, Iyabo Adekemi (2013), "Mentoring, Individual Innovativeness and Perceived Organizational Politics As Predictors of Organizational Commitment among Non-Academic Staff of Ibadan University", *Archives Des Sciences*, Vol: 66, No: 1, s.386-408.
- SHANKER, Roy, BHANUGOPAN, Ramudu, VAN DER HEIJDEN, Beatrice I. J. M. ve FARRELL, Mark (2017), "Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 100, s.67-77.
- SHAPIRO, Deborah R., LIEBERMAN, Lauren J. ve MOFFETT, Aaron (2003), "Strategies to Improve Perceived Competence in Children with Visual Impairments", *RE:view*, Vol: 35, No: 2, s.69-80.
- SHARIFIRAD, Mohammad Sadegh (2013), "Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, and Employee Well-Being", *Glob Bus Perspect*, Vol: 1, Issue: 3, s.198–225.
- SHARMA, Pooja (2017), "Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Age and Gender", *Management*, Vol: 22, No: 1, s.35-48.
- SHOJAEI, Mohammad Reza ve SIUKI, Mohadeseh Emadi (2014), "A Study of Relationship between Emotional Intelligence and Innovative Work Behavior of Managers", *Management Science Letters*, Vol: 4, Issue: 7, s.1449–1454.
- SIMONS, Janet C. ve BUITENDACH, Johanna H. (2013), "Psychological Capital, Work Engagement and Organisational Commitment amongst Call Centre Employees in South Africa", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol: 39, No: 2, s.1071-1082.
- SINGH, Narinderpal (2011), "Emotional Intelligence as Related to Adjustment to Adolescents", *International Journal of Educational Planning & Administration*. Vol: 1, No: 2, s.179-187.
- SINGH, Prakash (2013), "Influence of Leaders' Intrapersonal Competencies On Employee Job Satisfaction", *International Business & Economics Research Journal*, Vol: 12, No: 10, s.1289-1302.



- SPECTOR, Paul E. (1985), "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, Vol: 13, No: 6, s.693-713.
- SRIVASTAVA, Sushmita ve JOMON, M. G. (2013), "Mentoring & Performance: Implications for Business Organizations", *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol: 48, No: 4, s.711-725.
- STOICA, Michael ve SCHINDEHUTTE, Minet (1999), "Understanding Adaptation in Small Firms: Links to Culture and Performance", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol: 4, No: 1, s.1-18.
- STONE-ROMERO, Eugene F., ALVAREZ, Kaye ve THOMPSON, Lori Foster (2009), "The Construct Validity of Conceptual and Operational Definitions of Contextual Performance and Related Constructs", *Human Resource Management Review*, Vol: 19, No: 2, s.104-116.
- STRANDBERG SAWYER, Katharine, DENHAM, Susanne, DeMULDER, Elizabeth, BLAIR, Kimberly, AUERBACH-MAJOR, Sharon ve LEVITAS, Jennifer (2002), "The Contribution of Older Siblings' Reactions to Emotions to Preschoolers' Emotional and Social Competence", *Marriage & Family Review*, Vol: 34, No: 3/4, s.183-212.
- SUDAK, Melike Kıvanç ve ZEHİR, Cemal (2013), "Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11.22, 141-165.
- SUIFAN, Taghrid S., ABDALLAH, Ayman Bahjat ve SWEIS, Rateb J. (2015), "The Effect of a Managers Emotional Intelligence on Employees Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan", *International Business Research*, Vol: 8, No: 9, s.67-82.
- SUNG, Minjung ve YANG, Sung-Un (2008), "Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation", *Journal of Public Relations Research*, Vol: 20, Issue: 4, s.357-376.
- SUTANTO, Eddy Madiono (1999), "The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol: 1, No: 1, s.47-55.
- SUTTON, Melanie (2006), "Emotional Intelligence and Competence in a Knowledge Citizen's World", *South African Journal of Information Management*, Vol: 8, No: 4, s.1-4.
- ȘTEFAN, Catrinel A., BĂLAJ, Anca, PORUMB, Mihaela, ALBU, Monica ve MICLEA, Mircea (2009), "Preschool Screening for Social and Emotional Competencies-Development and Psychometric Properties, Cognition, Brain, Behavior", *An Interdisciplinary Journal*, Vol: 13, No: 1, s.21-146.

- TABORSKY, Barbara ve OLIVEIRA, Rui F. (2012), “Social Competence: an Evolutionary Approach”, *Trends in Ecology and Evolution*, Vol: 27, Issue: 12, s.679-688.
- TAGHAVI, Sadegh ve GHOLAMI, Abdolkhalegh (2015), “The Effect of Job Characteristics on Organizational Commitment of Oil Industry Employees (Case Study: Employees of Offshore Oil Company in Lavan Island)”, *International Journal of Review in Life Sciences*, Vol: 5, No: 10, s.1119-1126.
- TANGNEY, June P., BAUMEISTER, Roy F. ve BOONE, Angie Luzio (2004), “High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success”, *Journal of Personality*, Vol: 72, No: 2, s.271-324.
- TAŞ, Yunus (2011), “İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21.1, 117-131.
- TRAYMBAK, Shruti, KUMAR, Pranab (2018), “Impact of Job Characteristics and Role Stress on Job Satisfaction in Relation to Age of the Employees: An Assessment”, *IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol: 17, Issue: 2, s.29-52.
- TOERING, Tynke ve JORDET, Geir (2015), “Self-Control in Professional Soccer Players”, *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol: 27, No: 3, s.335-350.
- TRAFIMOW, David ve RICE, Stephen (2009), “Potential Performance Theory (PPT): Describing a Methodology for Analyzing Task Performance”, *Behavior Research Methods*, Vol: 41, No: 2, s.359-371.
- TURGUT, Ercan ve BEĞENİRBAŞ, Memduh (2013), “Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *KHO Bilim Dergisi*, 23.2, 101-124.
- TÜMER KABADAYI, Ebru ve KOÇAK ALAN, Alev (2013), “Duygu Tipolojilerinin Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi ve Pazarlamadaki Önemi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5.1, 93-115.
- Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı (2016), İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflamasına Göre Mahalli İdarelerce Belgelendirilen Konaklama Tesisi, Oda ve Yatak Sayısının İllere Dağılımı-2015, Ankara
- Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı (2016), İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflamasına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesisi, Oda ve Yatak Sayısının İllere Dağılımı-2015, Ankara.
- ÜNLÜ, Onur ve YÜRÜR, Senay (2011), “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.

- VAITKIENÈ, Inga ve KILIUVIENÈ, Dalia (2010), “Social Competence and Teenagers' Self-Assessment”, *TILTAI*, Vol: 3, s.123-132.
- VAN EMMERIK, I.J. Hetty (2008), “It Is Not Only Mentoring: The Combined Influences of Individual-level and Team-level Support on Job Performance”, *Career Development International*, Vol: 13, No: 7, s.575-593.
- VAN SCOTTER, James R. ve MOTOWIDLO, Stephan J. (1996), “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 81, No: 5, s.525-531.
- WALUMBWA, Fred O., ORWA, Bani, WANG, Peng ve LAWLER, John J. (2005), “Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol: 16, No: 2, s. 235-256.
- WEBSTER-STRATTON, Carolyn ve REID, M. Jamila (2004), “Strengthening Social and Emotional Competence in Young Children-The Foundation for Early School Readiness and Success”, *Infants and Young Children*, Vol: 17, No: 2, s.96–113.
- WEISS, Howard M. ve CROMPANZANO, Russel (1996), “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work”, *Research in Organizational Behavior*, Vol: 18, s.1-7
- YANG, Liu-Qin, JOHNSON, Russell E., ZHANG, Xichao, SPECTOR, Paul E. ve XU, Shiyong (2013), “Relations of Interpersonal Unfairness with Counterproductive Work Behavior: The Moderating Role of Employee Self-Identity”, *Journal Business Psychology*, Vol: 28, Issue:2, s.189–202.
- YAŞAR, Onur Mutlu ve SUNAY, Hakan (2018), “Futbol Antrenörlerinin İş Doyumlarının Ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi” *Journal of Human Sciences*, 15.2, 952-969.
- YEN, Chia-Dai ve LIU, Doresses (2013), “Does Service Orientation Matter to Employees Performance in the Hospitality Industry: The Mediating Role of LMX”, *Journal of Hospitality Application and Research*, Vol: 8, Issue: 2, s.3-11.
- YILDIRIM, Osman (2007), “Discriminating Emotional Intelligence-based Competencies of IT Employees and Salespeople”, *Journal of European Industrial Training*, Vo: 31, No: 4, s.274-282.
- YÜKSEL, İhsan (2005), “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6.2, 291-306.

### *Diğer Yayınlar*

- ALSİNİ, İbrahim M, AL-SABBAHY, Hesham ve LOCKWOOD, Andrew J. (2011), The Antecedents of Employee Service Quality in the Hospitality Industry: Service Orientation and Organisational Justice Perspectives. School of Management, University of Surrey Guildford, Surrey, UK, s.1-28.
- ARAL, Sinan, BRYNJOLSON, Erik ve VAN ALSTYNE, Marshall (2007), Information, Technology and Information Worker Productivity: Task Level Evidence, National Bureau of Economic Research NBER Working Paper No. 13172, Massachusetts.
- BAROUDI, Jack J. ve GINZBERG, Michael J. (1984), Impact of The Technological Environment on Programmer and Analyst Job Outcomes, Center for Research on Information Systems Computer Applications and Information Systems Area Graduate School of Business Administration New York University, Working Paper Series CRIS No.85, New York.
- BLANCHFLOWER, David G. ve OSWALD, Andrew J. (1999), Well-Being, Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction, Working paper. Economics Department, University of Warwick, Warwick UK.
- BOYATZIS, Richard E. (2006), Summary of Evidence of Divergent Validity of ECI Scales and Clusters, Unpublished paper, Case Western University, Cleveland, OH.
- CATER, Barbara (2005), A Three-Component Model of Commitment in Professional Service Relationships on Business-To-Business Markets, University of Ljubljana Faculty of Economics, Ljubljana Slovenia, s.1-17.
- COGGBURN, Jerrell, BATTAGLIO, Paul ve BRADBURY, Mark D. (2012), Constructive Conflict Management and Employee Perception of Performance in the U.S Federal Government, APSA 2012 Annual Meeting Paper, Available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=2107341>. (17.02.2016).
- CRAIG, John B. (2008), The Relationship between The Emotional Intelligence of The Principal and Teacher Job Satisfaction, Dissertations available from ProQuest. Paper AAI3310476. <http://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3310476> (18.02.2016).
- De SPIEGELAERE, Stan, VAN GYES, Guy, VANDEKERCKHOVE, Sem ve VAN HOOTEGEM, Geert (2012), Job Design and Innovative Work Behavior: Enabling Innovation through Active or Low-strain Jobs?, Working Paper, K.U.LEUVEN HIVA-Research Institute for Work and Society Leuven, Belgium, April 2012.

- GALBRAITH, Jay. R. ve CUXMINGS, L. L. (1967), An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects between Instrumentality-Valence and Motivation-Ability, Working Paper No.261-67, Alfred P Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.
- HACKMAN, J. Richard ve OLDHAM, Greg R. (1974), The Job Diagnostic Survey: An Instrument for The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects, Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences Yale University, New York.
- HERNAUS, Tomislav ve MIKULIĆ, Josip (2013), Work Characteristics and Work Performance of Knowledge Workers: What Goes Hand in Hand?, Working Paper Series Paper No. 13-09, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Zagreb.
- HUY, Quy Nguyen (1998), Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change, Strategic Management, Boulevard De Constance 77305 Fontainebleau France, December 1, 1998.
- SCHOON, Ingrid (2009), Measuring Social Competencies. Federal Ministry of Education and Research, Berlin, Working Paper Series of the Council for Social and Economic Data (RatSWD), Working Paper No. 58 March 2009, Berlin, s.1-12.
- SERRAT, Olivier (2010), Knowledge Solutions: Tools, Methods and Approaches to Drive Development Forward and Enhance Its Effects, Asian Development Bank.Manila.
- VANDER DER WALDT, Gerrit (2004), Managing Performance in the Public Sector: Concepts, Considerations and Challenges, Juta and Co Ltd, Landsdowne.
- WEISS, David J.; DAWIS, Rene V., ENGLAND, George W. ve LOFQUIST, Lloyd H. (1967), Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Work Adjustment Project, Industrial Relations Center, University of Minnesota, Washington.
- ZBIEROWSKI, Przemyslaw ve BRATNICKI, Mariusz (2014), Positivity and Intrapreneurship: Positive Orientation and its Relation to Entrepreneurial Orientation and Performance. June 4, 2014, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2446058orhttp://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2446058> (15.02.2016).

## EKLER

### EK 1: DUYGUSAL VE SOSYAL YETERLİLİKLERİN BİREYSEL İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Otel işletmeleri çalışanları açısından "*Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin Bireysel İş Çıktıları Üzerindeki Etkileri*"ni analiz etmeyi hedeflemektedir. Araştırma doktora tez çalışmasına veri toplamak için yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşabilmesi, sizlerin değerli katkılarına bağlıdır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ  
Sakarya Üniversitesi  
kadirardic@sakarya.edu.tr

Seher ULU  
Sakarya Üniversitesi  
seherulu@nevsehir.edu.tr

**A.** Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Duygusal ve Sosyal Yeterlilikler</b> [BOYATZIS, Richard E. and GOLEMAN, Daniel. (2007), "Emotional and Social Competence Inventory (ESCI 3.0) Test", Hay Group, Boston, USA.].					
<b>Duygusal Öz-farkındalık</b>					
1. Duygularımın farkındayım.					
2. Duygularımın davranışlarımı nasıl etkileyeceğini tarif edebilirim.					
3. Güçlü ve zayıf yanlarımı kabul ederim.					
4. Yaşamımda olan şeyler ile duygularım arasındaki bağlantıları kurabilirim.					
5. Duygularımın temel nedenlerini tanımlarım.					
<b>Başarı Yönelimli</b>					
6. Performansımı iyileştirmek için harekete geçerim.					
7. Performansımı iyileştirmeye çalışmam.					
8. Ölçülebilir ve zorlayıcı amaçlar saptayarak kendi kendimi iyileştirmeyi amaçlarım.					
9. İşleri daha iyi yapmanın yollarını ararım.					
10. Performansımı iyileştirmeye çaba gösteririm.					
<b>Uyum</b>					
11. Değişen önceliklere ve hızlı değişime uyum sağlarım.					
12. Standart prosedürleri esnek bir şekilde uygulayarak duruma ve şartlara uyum sağlarım.					

13. Duruma ayak uydurmak için genel strateji, amaç veya projeleri ayarlarım.					
14. Beklenmedik olaylarla başa çıkabilmek için genel strateji, amaç veya projeleri ayarlarım.					
15. Aynı anda birden çok talebe yanıt verecek şekilde duruma uyum sağlarım.					
16. Belirsiz ve değişen koşullara uyum sağlamakta zorlanırım.					
<b>Duygusal Öz Denetim</b>					
17. Stresli durumlarda sakinliğimi korurum.					
18. Çalışma esnasında bile anlaşmazlık gidericiyim (arabulucuk yaparım).					
19. Duruma göre tepkilerimi uygun şekilde kontrol ederim.					
20. Duygularımın öne çıktığı durumlarda bile uygun şekilde hareket ederim.					
21. Haksız yere engellendiğimde sabırsız olurum.					
22. Stres altında olduğum zaman dengemi kaybederim.					
<b>Pozitif Görünüm</b>					
23. Problemlerden ziyade olanakları görürüm.					
24. İnsanlar, durumlar ve olayların içinde çoğunlukla olumsuz yönlerden ziyade olumlu yönleri görürüm.					
25. Geleceğe umutla bakarım.					
26. Tehditlerden ziyade fırsatları görürüm.					
27. Geleceğin geçmişten daha iyi olacağına inanırım.					
28. Zor bir durumun pozitif yanlarını görürüm.					
<b>Empati</b>					
29. Farklı geçmişlere sahip başka insanları anlarım.					
30. Kendi bakış açımdan farklı olan görüşleri anlarım.					
31. Dikkatlice dinleyerek başkalarını anlamaya çalışırım.					
32. Başkalarının davranışlarının nedenlerini anlarım.					
33. Kendimi bir başkasının yerine koyarak onları anlarım.					
34. Başkalarının hemen fark edilmeyen duygularını anlayamam.					
<b>Örgütsel Farkındalık</b>					
35. Bir ekip ve örgütteki biçimsel (resmi) süreçleri bilirim.					
36. Ekibin ve örgütün değerlerini ve kültürünü anlarım.					
37. Örgütteki sosyal ağları ve ilişkileri (networkleri) bilirim.					
38. Ekip veya örgütteki biçimsel olmayan yapıyı bilirim.					
39. Ekibin veya örgütün zımni (konuşulmayan) kurallarını bilirim.					
40. İşin yapıldığı sistemin nasıl çalışacağını anlayamam.					
<b>Çatışma Yönetimi</b>					
41. İlgili kişilerin destekleyebileceği bir seçenek bularak çatışmayı çözmeye çalışırım.					
42. Anlaşmazlıkları açığa çıkararak (veya ortaya çıkararak) çatışmaları çözerim.					
43. Herkesin çıkarlarına uygun bir çözüm bularak çatışmaları çözmeye çalışırım.					
44. Çatışma çözüldüğü zaman, durum ile ilgili duygularımın şiddeti azalır.					

45. Anlaşmazlıklar hakkında ilgili olan kişilerle açıkça konuşarak çatışmayı çözmeye çalışırım.					
46.Çatışmayı kafama takarım.					
<b>Koçluk ve Mentörlük</b>					
47.Başkalarına koçluk ve rehberlik ederim.					
48.Başkalarını geliştirmeye zaman harcamam.					
49.İşyerimde sürekli rehberlik ve koçluk hizmeti sunulur.					
50. Başkalarını geliştirmek için kişisel olarak zaman ve çaba harcarım.					
51.Başkalarını önemser ve onların gelişimleri ile ilgilenirim.					
52.Başkalarının gelişimi için geribildirimde bulunur ve onlara yardımcı olurum.					
<b>Etki</b>					
53.Başkalarını ikna etmeye çalışırken nasıl tepkide bulunacaklarını öngörürüm.					
54. Görünmeyen destek yaratarak (veya sahne gerisinde destek geliştirerek) başkalarını ikna ederim.					
55.Önemli pozisyondaki insanlardan destek alarak başkalarını ikna ederim.					
56.Tartışmaya, çalışanları dahil ederek onları ikna ederim.					
57. Çalışanların çıkarlarına odaklanarak onları ikna ederim.					
58.Başkalarını müzakere yoluyla ikna ederim.					
<b>İlham verici Liderlik</b>					
59.Bir pozitif duygusal atmosfer yaratarak başkalarına yol gösteririm.					
60.İnsanlara ilham vererek yol gösteririm.					
61.Bir zorlayıcı vizyon belirleyerek insanlara yol gösteririm.					
62.İzleyicilerin (takipçilerin) bağlılığından ilham almam.					
63.İnsanlara ait oldukları gruptan gurur duymalarını sağlayacak şekilde yönetirim.					
64. İnsanlarda en iyi potansiyeli ortaya çıkaracak şekilde yol gösteririm.					
<b>Ekip Çalışması</b>					
65.Başkalarıyla işbirliği yapmam.					
66.Başkalarını destekleyici tutum takınılırsa ekipler iyi çalışır.					
67.Başkalarının katkıları alınırsa ekipler en iyi şekilde çalışır.					
68.Ekipteki herkesin katılımı teşvik edilirse ekipler iyi çalışır.					
69.Başkalarına saygılı davranılırsa ekipler iyi çalışır.					
70.İşbirliği teşvik edilirse ekipler iyi çalışır.					



**B.** Bireysel iş çıktıları ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

<b>Görev Performansı</b> [Kaynak: GOODMAN, Scott. A. and SVYANTEK, Daniel J. (1999), "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", <i>Journal of Vocational Behavior</i> , Vol.55, No.2, s.254-275.].	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
71. Gerekliliş hedeflerini başarıyorum.					
72. Gerekliperformans kriterlerini karşılarım.					
73. İş ile ilişkili tüm görevlerde uzmanlığımı ispatlarım.					
74. Genelde belirlenenden daha fazla sorumluluk üstlenirim.					
75. İşiminbütün gereklerini yerine getiririm.					
76. Yüksek bir rol düzeyi için uygun olduğum görünüyor.					
77. Üstlendiğim tüm iş ve görevlerde yetkinim ve ustalıkla görevleri yerine getiririm.					
78. Beklendiği gibi görevlerimi yerine getirdiğim için genel işteki performansım oldukça iyidir.					
79. İş hedeflerimi başarmak ve teslimatları yetiştirmek için işleri planlayıp organize ederim.					
<b>Yenilikçi İş Davranışı</b> [SCOTT, Susanne G., and BRUCE, Reginald A. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace," <i>Academy of Management Journal</i> , Vol.37, No.3, s.580-607.].	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
80. İşyerinde yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım ve fikirler üretirim.					
81. İşyerinde yaratıcı fikirler üretirim.					
82. İşyerinde diğer çalışanların fikirlerini destekler ve onları cesaretlendiririm.					
83. Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim.					
84. Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.					
85. İşyerinde yenilikçiyim.					
<b>Duygusal Bağlılık</b> [ALLEN, Natalie J. and MEYER, John P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", <i>Journal of Occupational Psychology</i> , Vol.63, s.1-18.].	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
86. Kariyerimin geri kalan kısmını bu iş yerinde geçirmekle mutlu olurum					
87. İşyeri problemlerimi, kendi problemlerim gibi görürüm					
88. Bu işyerinde kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum ®					
89. Bu iş yerine kendimi "duygusal" olarak bağlı hissetmiyorum.					
90. Bu işyerinin, benim için çok önemli, kişisel bir anlamı var					
91. İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum ®					

C. İş tatmini ile ilgili aşağıdaki ifadelere göre tatmin olma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

İş Tatmini [HACKMAN, J. Richard and OLDHAM, Greg R.(1974), "The Job Diagnostic Survey: An Instrument for The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects", Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences Yale University, New Haven. s.1-88.]	Hiç tatmin edici değil	Tatmin edici Değil	Ne Tatmin edici ne değil	Tatmin edici	Çok tatmin edici
1. İşimin bana sağladığı iş güvenliğinin derecesi					
2. Aldığım maaş (ücret) ve sosyal yardımların miktarı					
3. İşimi yaparken sağladığım kişisel gelişme ve yükselme miktarı					
4. Birlikte iş yaptığım ve etkileşimde bulunduğum kişiler					
5. Yöneticimin/patronumun bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi					
6. İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu					
7. İş sırasında başka insanları tanıma şansı					
8. Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik düzeyi					
9. İşyerinde yaptığım işin karşılığında aldığım ücretin adil olma derecesi					
10. İşimde bağımsız düşünce ve eylemlerimi uygulayabilme olanağı					
11. İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi					
12. İşyerimde çalışırken başka insanlara yardım etme fırsatı					
13. İşimde yarışma ve öğrenme fırsatı					
14. İşimde bana yönelik gözetimin genel kalitesi					

### C. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

1. Yaşınız : .....

2. Cinsiyetiniz:  Erkek  Kadın

3. Medeni Durumunuz:  Evli  Bekâr

4. Eğitim Durumunuz:  İlköğretim  Lise  Meslek Yüksekokulu  Fakülte  Master/Doktora

5. İş Deneyiminiz :  1 yıldan daha az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  10 yıl üzeri

6. Otelin Yıldız Sayısı :  Özel belgeli  4 yıldızlı  5 yıldızlı  Diğer:

7. Otelde Çalıştığınız Departman :.....

8. Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz:.....

**Değerli Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.**

## ÖZGEÇMİŞ

1983 Malatya doğumlu Seher ULU, ilk ve orta eğitimini Almanya'nın Hannover şehrinde, lise eğitimini ise Mersin'de tamamlamıştır. 2007 yılında Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuş, 2009 yılında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2011 yılında ise Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisansını tamamlamıştır.